



TESIS DE MAESTRIA
FACILITADORES Y BLOQUEADORES DE LOS PROCESOS INNOVADORES
EN EL CONTEXTO ACTUAL

por

Florencia Verónica Inés Landi

Licenciada en Economía
2007 Universidad de Buenos Aires

Presentado a la Escuela de Posgrado del ITBA y de la EOI de España
en cumplimiento parcial
de los requerimientos para la obtención del título de

Magister en Dirección Estratégica y Tecnológica (Argentina)
Master Executive en Dirección Estratégica y Tecnológica (España)

En el Instituto Tecnológico de Buenos Aires

Agosto, 2012

Firma del Autor _____

Instituto Tecnológico de Buenos Aires

Fecha (día, mes y año)

Certificado por _____

Mariana Cal, Senior Partner Servicios Tecnológicos

Instituto Tecnológico de Buenos Aires

Tutora de la Tesis

Aceptado por _____

Diego Luzuriaga Director del Programa

Instituto Tecnológico de Buenos Aires

Miembros del Jurado:

Agradecimientos:

Expreso mis más sinceros agradecimientos a Mariana Cal, tutora de esta tesis: por su orientación, apoyo y compromiso en todas las etapas de desarrollo del trabajo, por su tiempo, constante paciencia, enseñanzas y sus valiosos aportes y reflexiones. Su guía durante este proceso me permitió crecer no sólo a nivel profesional, sino también a nivel personal.

Agradezco también el continuo apoyo de mis compañeros Gustavo Galmes y Pablo Fontana, con quienes compartimos un mismo objetivo y a través de él supieron contagiarme continuamente sus energías y brindarme alegrías en este camino.

Asimismo estoy muy agradecida con el tiempo dedicado, por la apertura y la confianza brindada, de cada uno de los entrevistados, sin el cual este trabajo no hubiera tenido lugar. De la misma manera, agradezco a todos mis profesores, compañeros y amigos que hicieron posible la realización de las entrevistas.

Por último quisiera agradecer a mi pareja, familia, amigos, compañeros y líderes laborales, quienes con su apoyo emocional hicieron también posible esta tesis.

Índice General

Introducción:	vi
Hipótesis:	vii
Objetivos:	vii
Metodología y modelo explicativo	viii
Articulación	ix
1. Capítulo 1 – Innovación	1
1.1 Resumen del capítulo	1
1.2 Innovación – Definiciones varias	1
1.3 Innovación y Creatividad	3
1.4 Innovación e invención	4
1.5 Tipologías de la Innovación	5
1.6 Dimensiones y espacios	6
1.7 Ambientes propicios	9
1.8 Evolución de la innovación	12
2. Capítulo 2 – La innovación en las empresas	15
2.1 Resumen del capítulo	15
2.2 Importancia en la estrategia empresarial	15
2.3 La innovación como proceso estratégico	17
2.4 El aporte de la cadena de valor ampliada a la innovación	19
2.4.1 Ejemplos de innovaciones socialmente responsables	22
2.5 Modelos organizacionales de innovación	23
2.5.1 Modelo lineal	23
2.5.2 Modelo de Marquis (1969)	24
2.5.3 Modelo de Kline (1985)	24
2.5.4 Modelo de Cooper (1995) o “Stage Gate”	25
2.5.5 Innovación Abierta	25
2.6 Metodologías facilitadoras del proceso innovador	29
2.6.1 Design Thinking	29
2.6.2 TRIZ	30
2.6.3 Técnicas con foco en la generación de ideas	31
2.6.4 Técnicas con foco en la selección de ideas	36
3. Capítulo 3 – Estudio de Campo	38
3.1 Resumen del capítulo	38
3.2 Perfil de los entrevistados	38
4. Capítulo 4 - La importancia de innovar hoy	42
4.1 Resumen del capítulo	42
4.2 Causas de la importancia de innovar	42
4.3 Estilos de Promoción de la innovación	44
4.4 Visualizaciones de la importancia de innovar	47
5. Capítulo 5 – Sectores involucrados	50
5.1 Resumen del capítulo	50
5.2 Al interior de la empresa	50
5.3 Al exterior de la empresa	55
6. Capítulo 6 – Resultados de la innovación	60

6.1	Resumen del capítulo	60
6.2	El producto final de la innovación	60
7.	Capítulo 7 – Factores condicionantes del proceso innovador	64
7.1	Resumen del capítulo	65
7.2	Factores contribuyentes o bloqueantes	65
7.3	La influencia del contexto.....	72
8.	Capítulo 8 – Metodologías y herramientas para innovar.....	76
8.1	Resumen del capítulo	76
8.2	Instrumentos colaboradores de la innovación.....	76
9.	Capítulo 11 - Conclusiones y Prospectivas	79
9.1	Resumen del capítulo	79
9.2	Conclusiones y prospectivas	79
	Bibliografía.....	87
	Apéndices:	90
1.	Entrevistas (desgrabación textual).....	91
1.1	Senior Advisory de Importante Consultora Argentina	91
1.2	Gerard Martorell, Consultor – Synapsis – www.synapsis.es	93
1.3	Javier Rabuch, Gabriel Laureano y Claudio Bernasconi del Laboratorio de I+D del Banco Hipotecario http://www.hipotecario.com.ar/	106
1.4	Alberto Terlato, ex Gerente Comercial de Royal & Sun Alliance y otros	122
1.5	Mariana Fargas, Gerente Nuevo Modelo Oficinas Comerciales de Telecom Personal www.personal.com.ar	132
1.6	Martín Brizuela, Gerente de Desarrollo del Capital Humano en Telecom Argentina www.telecom.com.ar	141
1.7	Rafael Baeza Vigil, Chief Operating Officer en Codamation http://web.codamation.com/	155
1.8	Carlos Origlia, Gerente Servicios al Personal y Payroll en Telecom Argentina www.telecom.com.ar	162
1.9	Martín Arpón, Technology Trends & Architecture Manager en Tenaris http://www.tenaris.com/	169
1.10	Roberto Rubiano, Jefe de Seguridad Informática en Nación Servicios http://www.sube.gob.ar/	177
1.11	Juan Pedro Pereyra, Partner, Creative and Social Studio en Globant http://www.globant.com/Content/Home/	182
1.12	Jorge Horita, ex directivo de Siemens http://www.siemens.com/answers/ar/es/index.htm?stc=arccc020001	196
1.13	Alfonso Alarcos, Vicepresident and share holder en RadioTrans S.A. http://www.radiotrans.es/info.asp	202
1.14	José Carrasco, ex Director de Telecomunicaciones en AENA http://www.aena.es/csee/Satellite/Home	217
1.15	Manuel Díaz, Responsable de innovación en Amper http://www.amper.es/index.cfm?lang=sp	225
2.	BTSA o Pensamiento cerebral dominante.....	235
2.1	Marco teórico.....	235
2.2	Entrevista a Berenice Bardin.....	238

Índice de Figuras:

Figura 1.1	Integración de tipologías de innovación	Pág. 5
Figura 1.2	El radar de la innovación	Pág. 7
Figura 1.3	Clasificación de innovaciones según Jonson	Pág.12
Figura 1.4	Innovaciones según Jonson – S. XV al S. XVII	Pág.13
Figura 1.5	Innovaciones según Jonson – S. XVII al S. XIX	Pág.13
Figura 1.6	Innovaciones según Jonson – S. XIX al presente	Pág.13
Figura 2.1	La innovación como proceso estratégico	Pág.17
Figura 2.2	Ej. de Cadena de Valor	Pág.19
Figura 2.3	Cadena de Valor de Porter	Pág.20
Figura 2.4	Análisis de Proveedores s/cadena de valor	Pág.20
Figura 2.5	Stakeholders	Pág.20
Figura 2.6	Equivalencia de acciones: RSE e innovación	Pág.22
Figura 2.7	Modelo lineal	Pág.24
Figura 2.8	Modelo de Marquis	Pág.24
Figura 2.9	Modelo Kline	Pág.24
Figura 2.10	Modelo de Cooper o “Stage Gate”	Pág.25
Figura 2.11	Innovación abierta como proceso estratégico	Pág.26
Figura 3.1	Hasta mediados de los 90s	Pág.41
Figura 3.2	Hasta mediados del 2000	Pág.41
Figura 3.3	Actual	Pág.41

Introducción:

W. Chan Kim y Renée Mauborgne, ambos catedráticos reconocidos del management estratégico postulan:

“Tradicionalmente, quienes han triunfado al crear océanos azules se han diferenciado de los perdedores por su manera de enfocar la estrategia. Las compañías atrapadas en el océano rojo han seguido el enfoque convencional de correr para vencer a la competencia, construyendo una trinchera defensiva dentro del orden existente de la industria. Por su parte, los creadores de los océanos azules sorprenden porque no utilizan a la competencia como referencia para la comparación. Lo que hacen es aplicar una lógica estratégica diferente, a la cual hemos denominado innovación en valor.”¹

La investigación realizada en la presente tesis se inscribe en esta corriente de pensamiento. En un contexto de cambio constante, avances tecnológicos acelerados, de mejoras sustanciales en la productividad y mercados globalizados se ha logrado innovar efectivamente en el área de productos. De todas formas, esto no ha sido suficiente para lograr ventajas competitivas adecuadas para perdurar los negocios.

Dados todos los factores mencionados precedentemente, los productos y, hasta inclusive servicios, se han vuelto altamente comoditizables. Es allí donde la innovación como forma de pensar diferente en pos de conseguir un valor agregado se convierte en el factor constructor de ventajas comparativas dinámicas y por ende en la esencia de las estrategias empresariales.

Por otro lado, existe una aceleración y distribución global de la producción del conocimiento, donde las nuevas generaciones juegan un papel crucial en los estilos de liderazgo y organizaciones deseados. Asimismo con el descubrimiento del genoma humano

¹ CHAN KIM, W. y MAUBORGNE, R.: La estrategia del océano azul, Norma S.A., Colombia, 2010

y de las predominancias cerebrales, se ha puesto en tela de juicio todo lo conocido hasta ahora en dicha materia.

La fragmentación y virtualización del mercado, un alto incremento en la cantidad de usuarios activos y un desarrollo tecnológico y de infraestructura social son grandes oportunidades para innovar y seguir creando océanos azules.

Hipótesis:

A lo largo del presente trabajo de investigación se intentará demostrar que la innovación en el ámbito empresario es un mercado de oportunidades, donde es tan importante la generación de ideas como la implementación de las mismas.

Además, se buscará probar que existe una relación entre el uso de metodologías, procesos y técnicas adecuadas y el éxito del proceso innovador.

Objetivos:

Generales:

Investigar acerca de los factores que facilitan o bloquean el proceso innovador en las empresas argentinas y españolas en el contexto actual.

Específicos:

Explorar los contextos, ambientes, metodologías, técnicas, actores y factores que facilitan el proceso innovador.

Identificar tendencias y relaciones entre los conceptos mencionados anteriormente.

Algunas preguntas que intentaré responder:

La innovación: ¿mercado de ideas o mercado de oportunidades?

¿Es importante innovar para las empresas?

¿Existen ambientes propicios para innovar?

¿Cuáles son las características principales del proceso innovador?

¿Cuáles son los modelos, metodologías, herramientas y técnicas existentes hoy día?

¿Qué factores y actores facilitan la innovación y cuáles la dificultan?

Metodología y modelo explicativo

Como primera medida se realizó una revisión bibliográfica para definir conceptos y establecer los constructores del complejo término innovación, capítulo uno, asociado al ámbito empresarial, en el capítulo dos.

En segundo lugar se buscó cotejar el marco teórico relevado en los primeros dos capítulos con la realidad argentina y española actual mediante entrevistas individuales semi-estructuradas con personas que ocupen o hayan ocupado puestos directivos y/o asociados con la innovación en diversas empresas.

En la elección de las empresas y entrevistados se buscó la diversidad de sectores. De todas formas es importante destacar el factor limitante de esta metodología dada la cantidad de entrevistas realizadas: 4 a empresas españolas y 11 argentinas.

En los capítulos tres, cuatro, cinco, seis, siete y ocho se analizarán comportamientos particulares y sectoriales, tendencias del mercado, pero debe tenerse presente el factor limitante que esta herramienta conlleva.

Sin embargo, al ser entrevistas semi-estructuradas, desgrabadas textualmente, el contenido de las mismas es sumamente rico.

A continuación se transcribe la guía de preguntas, la cual fuera construida en base a áreas de interés.

1. ¿La empresa considera importante innovar? ¿Qué hacen para promover la innovación? ¿Dónde se visualiza esa importancia?
2. ¿Cuáles son las áreas de la compañía involucradas en el proceso?
3. ¿La empresa considera o piensa considerar opciones de innovación abierta? ¿De qué forma? ¿En qué horizonte?
4. ¿Cree que la innovación está generando resultados? ¿De qué tipo? ¿Por qué?
5. ¿Cuáles considera que son los factores que más contribuyen a la innovación en la empresa? ¿Y cuáles son los que están bloqueando o limitando la capacidad de innovar?
6. ¿Cómo considera Ud. que influye el contexto en los procesos innovadores?
7. ¿Qué herramientas y/o metodologías conoce para innovar? ¿Las utilizan en la compañía?

Articulación

En los primeros dos capítulos se relevará el marco teórico adecuado, en los siguientes seis capítulos se realizará un abordaje real a lo planteado en los dos primeros y en el último se volcarán las conclusiones alcanzadas.

En el primero se define el término innovación, estableciendo los distintos tipos, espacios y ambientes para innovar. En el segundo capítulo se visualiza a la innovación en un ámbito empresarial como proceso estratégico y su consecuente aporte a la cadena de valor, se

describen someramente los modelos, metodologías y técnicas facilitadoras de dicho proceso.

En el tercer capítulo se presenta el estudio de campo, se detallan las empresas, los puestos y personas entrevistadas. Los cinco capítulos siguientes son las conclusiones a las que se arribó con las quince entrevistas realizadas.

En el capítulo cuarto se encara la importancia de innovar hoy, de forma tal de cotejar la existencia de estrategias de océanos azules. Se indaga no sólo en si es importante, sino también en dónde se ve dicha importancia y en cómo las empresas promueven la innovación.

El quinto capítulo está centrado en los actores involucrados en el proceso innovador. En su primera parte se aborda el interior de la organización y en la segunda parte al exterior de la misma, de manera tal de visualizar los modelos organizacionales existentes.

En el sexto capítulo se relevan los resultados logrados por la innovación hasta ahora y las posibilidades futuras de creación de océanos azules.

Los ante-últimos dos capítulos hacen referencia a los facilitadores del proceso innovador: factores contribuyentes o bloqueantes en general y puntualmente el contexto y las metodologías.

En el último capítulo se exponen las conclusiones y prospectivas de la presente investigación.

1. Capítulo 1 – Innovación

“El cerebro no es un vaso por llenar, sino una lámpara por encender”
Plutarco.

1.1 Resumen del capítulo

En este primer capítulo se abordará el concepto de Innovación, describiendo el mismo, contrastándolo con otros conceptos de similar significado y analizando tanto su evolución en el tiempo como los ambientes propicios a la misma.

1.2 Innovación – Definiciones varias

De acuerdo a la Real Academia Española Innovar tiene dos acepciones: “1 - *Mudar o alterar algo, introduciendo novedades.* 2- *Volver algo a su anterior estado.*”

Como primer punto se puede observar que innovar implica no permanecer en un mismo estado es decir se necesita un cambio explícito en cualquiera de sus dos formas: recuperando lo valorable que se había perdido o añadiendo un nuevo valor. De forma de vislumbrar la posibilidad de cambio se requiere apertura de mente, cuestionamiento de los cánones establecidos, salir de los paradigmas ya conocidos.

Según la OCDE: “Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.”²

Esta segunda cita menciona a la mejoría como una condición necesaria para la existencia de innovación. Es decir el cambio debe ser necesariamente positivo. Cabe mencionar que “mejoría” y “positivo” son ambos términos relativos al estado previo a la implementación

² OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico): “Manual de Oslo”, 2005, http://www.conacyt.gob.sv/Indicadores%20Sector%20Academcio/Manual_de_Oslo%2005.pdf (web)

de la innovación. Asimismo contextualiza la innovación dentro de una organización, ámbito en el cual esta tesis se desarrollará.

De acuerdo a la Confederación de empresarios de Córdoba, España: *“La puesta en el mercado de un producto o servicio nuevo o mejorado atendiendo a las demandas de la sociedad”*.³

Como tercer punto, el cual se agrega a los anteriores es que el cambio no sólo debe ser positivo sino que debe responder a las necesidades de los colectivos sociales involucrados.

Peter Drucker: *“Innovation ... is capable of being presented as a discipline, capable of being learned, capable of being practiced”*⁴

Como cuarto punto, innovación es consecuencia de una capacidad, la cual debiera estar presente a lo largo de toda la organización y de todo su personal.

Michael Porter: *“Companies achieve competitive advantage through acts of innovation”*⁵

El positivismo o mejoría citada previamente, en el marco de esta tesis, se tomará como adquisición o incremento de las ventajas competitivas que tienen las organizaciones.

J. Bessant y J. Tidd:

*“Innovation is about knowledge – create possibilities through combining different knowledge sets. ... The process of weaving these different knowledge sets together into a successful innovation is one which takes place under uncertain conditions. ... Managing innovation is about turning these uncertainties conditions into knowledge...”*⁶

³ Confederación de empresarios de Córdoba, España: <http://www.ceco-cordoba.es/portalcenco/tecnologia/innovacion/default.aspx#concepto> (web)

⁴ DRUCKER, P.: “Innovation and Entrepreneurship”, Harper & Row, New York, 1985

⁵ PORTER, M.: “The competitive advantage of Nations”, Mac Millen, London, 1990

⁶ BESSANT, J. y TIDD, J.: “Managing Innovation”, Scotprint, Gran Bretaña, 2009, 4ta Edición

Como últimos puntos podemos mencionar que la innovación necesita del conocimiento y por ende personas que lo interpreten, re-interpreten y lo gestionen; y, asimismo, el contexto en el cual se desenvuelve todo el proceso será en mayor o menor medida incierto.

Por lo tanto, en esta tesis se concibe innovación como un cambio positivo a la realidad (ya sea mejora de lo existente o una nueva creación) entendiendo que dicho cambio agrega o introduce valor económico o social en un contexto organizacional y el mismo es consecuencia de capacidades y gestiones adecuadas.

1.3 Innovación y Creatividad

Thomas Khun, un gran filósofo de las ciencias y padre de los paradigmas, postula que toda persona ve la realidad a través de unos anteojos. La realidad es subjetiva a cada persona, estableciéndose acuerdos en las comunidades científicas creando marcos de anteojos compartidos por dichas comunidades. En este lenguaje, innovar implicaría lograr cambiar de anteojos o introducirles algún cambio y gracias a ello transformar la realidad.⁷

Dicho con otras palabras, Franc Ponti considera que el cambio en los anteojos comienza cuando existe la creatividad definida como: *“Una habilidad humana que permite generar de forma fácil ideas, alternativas y soluciones a un determinado problema.”*⁸ La creatividad en su definición es aquello que permite ver la realidad de forma diferente. Igualmente es importante destacar que la creatividad sólo es condición necesaria para la innovación: permite reconocer la existencia de otros anteojos. Ahora bien, el cambiar de anteojos y actuar en consecuencia, en otras palabras, convertir la idea desarrollada en una mejora satisfactoriamente implementada, es ese el momento en el que se dice que la creatividad dio paso a la innovación.

⁷ KHUN, T.: *La estructura de las revoluciones científicas*, Fondo de Cultura Económica, España, 2005

⁸ PONTI, F.: *La Empresa Creativa*, Granica, Bs. As. 2010, pp. 19.

En consecuencia, la creatividad debiera ser el “core” de todo proceso innovador y no debiera tener límites de ninguna índole logrando traspasar las fronteras de todo equipo u organización.

1.4 Innovación e invención

A lo largo de la historia suelen confundirse ambos términos. Las invenciones han cambiado el curso de la historia, ejemplos de ello son la máquina a vapor y la revolución industrial ocasionada, la web y la revolución cibernética (y de negocios). Ahora bien, una invención sucede cuando se descubre o halla algo nuevo o no conocido⁹ (En nuestros ejemplos, el vapor como motor o los http).

Parafraseando la definición en los términos mencionados en el punto 1.1 una invención implica encontrar unos nuevos anteojos pero no incluye retocar los anteojos que uno ya tiene o utilizar los anteojos de algún antepasado.

En este contexto, se puede decir que la innovación puede estar desfasada temporalmente de la invención o puede existir innovación sin invención (los anteojos del antepasado fueron inventados en otro momento temporal, el retoque es un cambio en un invento ya realizado).

Asimismo, existe amplia literatura que define a la innovación como invención más explotación¹⁰. Es decir, si un inventor realiza un gran descubrimiento pero no logra verle la utilidad al mismo y transmitirlo a la población, el gran descubrimiento se pierde: permanece tan sólo como un invento no utilizado guardado en la casa del inventor.

Por el otro lado, si el inventor, sumado al descubrimiento logra explotar el mismo de manera tal de cambiar la vida de las personas en alguna forma, es ahí donde se dice que el invento pasó a ser una innovación. Un ejemplo de ello es la invención de Youtube acaecida

⁹ Ver el Diccionario Real de la Academia Española

¹⁰ El primero de ellos: ROBERTS, E: “*Influences on Innovation: Extrapolations to biomedical Technology*”, Cambridge, MIT Press, 1981

en 1995, dada la velocidad de transmisión de la web no pudo explotarse en toda su dimensión. Logró transformarse en innovación recién 10 años después.

1.5 Tipologías de la Innovación

Al igual que otros autores, Joe Tidd y John Bessant¹¹ clasifican a las innovaciones en incrementales y radicales. Las innovaciones radicales implican hacer algo diferente como ser la incorporación de un producto o servicio o componente de los mismos, nuevo para el mundo que altere las reglas del negocio previamente establecidas (Ej. Teléfono celular). Por otro lado, las innovaciones incrementales son aquellas que introducen pequeños cambios logrando hacer lo que la empresa ya sabe hacer de mejor manera (Ej. cámaras de fotos o escuchar música a través del celular).

Asimismo, la innovación puede introducir cambios al nivel de componentes del sistema (Ej. unas ruedas de automóvil que se puedan adaptar tanto al asfalto como la nieve) o en la totalidad del mismo (Bio-combustibles). En este último caso, se debe tener en cuenta que no sólo se debe poner foco en la innovación en sí sino también en el proceso de cambio del sistema anterior al nuevo.

Si combinamos ambas tipologías de innovación se obtiene una mirada integradora de ambas, en la cual:

Nivel Sistema	III	IV
Nivel Componentes	I	II
	Incremental	Radical

- En el cuadrante I se encuentran las innovaciones incrementales al nivel de componentes del negocio. Ejemplo de ello son las nuevas versiones de programas de PC (La compañía sigue haciendo lo que ya hacía pero mejor).

Figura 1.1 Integración de tipologías de innovación

¹¹ BESSANT, J. y TIDD, J.: “*Managing Innovation*”, Scotprint, Gran Bretaña, 2009, 4ta Edición, Capítulo 1.

- Un ejemplo del Cuadrante II es utilizar los teléfonos como medio de pago. La innovación es radical (es nuevo al mundo y cambia las reglas de juego), pero es a nivel de componentes del sistema (sólo la parte de pagos e implica un nuevo uso del celular, pero no el único.)
- En el cuadrante III se encuentran las innovaciones en las cuales el cambio se da a nivel sistema (toda la compañía) e incremental (hacer lo que ya hacían pero mejor). Ej: IBM de proveedora de PCs a proveedora de servicios,
- Un ejemplo del cuadrante IV es la Fundación El Bulli, la cual está cambiando radicalmente el negocio gastronómico: desde el target de mercado hasta el alcance del servicio brindado. Hizo algo totalmente nuevo al mundo (radical) y cambió las reglas de juego de la industria. Abrió posibilidades para nuevos competidores y nuevas formas de competir.¹²

1.6 Dimensiones y espacios

M. Sawhney, Wolcott R. y Arroniz I. sugieren pensar la innovación en negocios: agregando valor para los clientes y por ende para la empresa, de forma sistémica: viendo el impacto de la misma en el negocio punta a punta y viendo su origen como la posible combinación de todas las dimensiones del negocio¹³.

Basados en amplias entrevistas con managers e investigación académica, los autores plantean una nueva herramienta (se puede visualizar un ejemplo en la figura 1.2) para comprender la innovación: “El radar innovador”. La ventaja de la misma es la visualización en un único gráfico del estado de la innovación.

¹² En sus inicios un mini golf, luego un restaurant con un menú exquisito y actualmente una Fundación que trabaja desde una oferta más amplia de catering, cursos, investigación de nuevos sabores en colaboración con otros, edición de libros, nutrición, ropa y objetos de cocina, participación en muestras artísticas hasta alojamiento de alta gama, entre otros. Más información en: <http://www.elbulli.com>

¹³ Sawhney M. y otros: “The 12 different ways for companies to innovate”, MIT Sloan Management Review, EEUU, 2006, Volumen 47 no. 3



Figura 1.2 El radar de la Innovación

El mismo tiene cuatro dimensiones anclas:

- 1) Oferta: Responde a la pregunta: ¿Qué ofrecer? y las innovaciones en esta dimensión requieren de la creación de nuevos productos o servicios que sean valiosos para los clientes.
- 2) Clientes: Esta ancla representa el quién utilizará el qué descrito en el punto anterior. Se pueden encontrar nuevos quiénes (nuevos mercados o segmentos)
- 3) Procesos: La tercera ancla hace referencia a todas las operaciones articuladas internamente que la compañía realiza para que el cliente pueda obtener el producto y/o servicio. Se pueden rediseñar procesos en pos de una mayor eficiencia, mejorar la calidad o acelerar los tiempos de los mismos.
- 4) Presencia: La última ancla, responde a la pregunta Dónde, es decir son los puntos de presencia donde los quiénes pueden encontrar los qué (ya producidos según el cómo). No sólo son lugares específicos, sino todo el canal de distribución implicado. Innovar en esta dimensión representa usar los puntos existentes de nuevas formas creativas o inventar nuevos.

Entre estas cuatro anclas, los autores localizan otras ocho dimensiones que pueden servir también como avenidas para innovar, las mismas se detallan a continuación:

- 1) Plataforma: Cercano al ancla oferta, éste plantea la innovación a nivel componentes del producto creando una serie de productos con bases comunes.
- 2) Soluciones: Representa la combinación integral de producto/servicio de forma tal de resolver el problema planteado por el cliente, agregándole valor.
- 3) Experiencia del cliente: Cercana al ancla cliente, esta dimensión toma en cuenta el punta a punta del contacto de la empresa con el cliente desde el punto de vista de lo que éste siente, ve, oye o cualquier otra acción formadora de experiencia. De forma tal de innovar en esta dimensión, se debe re-pensar todos los momentos y las formas de contacto de la empresa con el cliente.
- 4) Captura de valor: Entre los procesos y los clientes se determina el modelo de ingresos de la compañía. Esta dimensión apunta a cambiar por ej. el sistema de precios o descubrir nuevas formas de ingresos.
- 5) Organización: Responde a cómo están estructurados los roles y responsabilidades de quienes realizan los procesos, con lo cual innovar en este punto implica repensar el alcance de las actividades de la empresa, así como también los roles, responsabilidades e incentivos de los empleados.
- 6) Cadena de Suministro: Se refiere a la secuencia de actividades que realizan los proveedores para acercarle a la empresa los bienes, servicios e información que la misma precisa para confeccionar su producto y/o servicio. En esta dimensión, la empresa puede innovar considerando a los proveedores como sus “stakeholders”, cambiando su estructura, reforzando su colaboración y/o la forma en que fluye la información.

- 7) “Networking”: Es cómo la empresa y sus productos y/o servicios están conectados con sus clientes. Toda mejora realizada en esta red agregará valor no sólo a los clientes, sino también a la compañía.
- 8) Marca: Cercana al ancla de producto, innovar en esta dimensión implica la expansión o el aumento del posicionamiento de la misma de nuevas formas creativas, logrando una mejoría en la forma de comunicar la promesa del producto y/o servicio a los clientes.

Las doce dimensiones mencionadas anteriormente reaccionan como un sistema interconectado a los cambios en alguna de ellas. Es sumamente importante tener presente este punto, de lo contrario se puede dejar de forma ostensiblemente visible las oportunidades de innovación a la competencia o inclusive no lograr obtener todas las ventajas de la innovación original.

1.7 Ambientes propicios

Steven Johnson, estudia el origen de las buenas ideas, haciendo énfasis en la característica sugestiva de una visión *cross-disciplinaria* y de interconexión continua que facilite el posible adyacente¹⁴. No es tanto que las ideas quieran ser libres, como que necesiten conectarse, fusionarse, recombinarse, reinventarse sobrepasando los marcos conceptuales, buscan tanto completarse como competir entre ellas.

El ser humano suele pensar que las grandes ideas pertenecen a momentos “eureka” (un momento iluminado en un cerebro iluminado) en lugar de pensar en personas con pequeñas ideas que van construyendo sobre otras logrando un entramado tal que a determinado momento una persona en particular construye una idea sobre un historial de ideas innovando de forma incremental o radical la historia que ya se venía construyendo.

¹⁴ Steven Johnson expandió la idea original de Stuart Kauffman, JOHNSON, S.: “*Where good ideas come from*”, Penguin Group, USA, 2011, pp 30

Por lo tanto la clave reside en lograr conectar las pequeñas ideas que ya existen y asegurarse que no se está reciclando ningún concepto obsoleto (que lo seguiría siendo). A continuación se describirán las 6 pautas o patrones de comportamiento que según el autor ayudan a lograrlo:

- a) Redes líquidas: Las ideas no son simples, son conexiones de infinitésimas partes. Existen dos condiciones para lograr un comportamiento cerebral adecuado para el florecimiento de buenas ideas: a) tomar conciencia de la cantidad de neuronas que tiene el cerebro y lograr que todas ellas trabajen y b) ser plástico, es decir flexible a nuevas configuraciones. La única forma de entrenar al cerebro para adquirir y mantener dichas conductas es vincularse con ambientes y personas que propicien la inmersión en el posible adyacente.
- b) “Slow Hunch”: Se traduce literalmente como lenta corazonada, también hace referencia al espacio mental ocupado por una idea adormecida. Muchas veces se requiere de cierto tiempo para que las ideas maduren. Lo importante es dejar la idea “germinando” en algún espacio para que después otra persona la pueda tomar y seguir construyendo. Un ejemplo es: World Wide Web, se necesitó de casi una década para que adquiriera las dimensiones con las que se hizo conocida y aún hoy se sigue explotando. Este concepto es similar al sexto paso de la técnica IDEART de Franc Ponti¹⁵, el cual no recomienda tomar decisiones luego de una sesión creativa, sino más bien darles un tiempo a las ideas para que “incuben” (utilizando el término como analogía a la incubación de los animales ovíparos).
- c) Serendipia: Se refiere al don de descubrir cosas sin proponérselo. Esto sucede cuando se deja que los “slow hunches” crezcan en una red líquida y en ambientes que propicien las conexiones no lógicas entre ideas.

¹⁵ Ver punto 2.6.3

- d) Error: Los cambios de paradigma de Thomas Khun comenzaban con la detección de anomalías en los datos. Investigar una historia de verdades es uniforme y estrecho; la historia de los errores da origen a que los mecanismos escritos precedentemente se pongan en marcha para la creación de nuevas ideas. Por ej. Cuando Joseph Priestley plantó una menta esperando que muriera, al vivir la menta incentivó a Priestley a seguir con sus experimentos en pos de descubrir cuál era la falla. Persiguiendo un supuesto error Priestley descubrió la fotosíntesis.¹⁶
- e) “Exaptation”: No se encuentra una traducción literal adecuada para dicho término, el cual describe la utilización de una innovación para un fin diferente de aquél para el cual fue originalmente concebida. En cierta forma los anteriores 4 conceptos (“network”, “slow hunch”, serendipia y error) abren puertas de nuevos posibles adyacentes, mientras que “exaptation” ayuda a explorar las posibilidades existentes detrás de esas puertas. Por ej. Las plumas de los pájaros servían en un principio para regular la temperatura corporal, más tarde se incorporó un nuevo uso y hoy día son imprescindibles para controlar el aire en el vuelo y permitirles planear adecuadamente.
- f) Plataformas: Es la creación del ambiente propicio para que se pueda dar lo mencionado precedentemente. La circulación libre de la información, el mantener un registro de todas las ideas, compartirlas, asignar un tiempo a estas tareas. La web es un gran ejemplo: cada persona puede consultar, construir sobre lo ya existente sin pedirle permiso a nadie; en la ilustración este papel lo han jugado los cafés.¹⁷ La analogía correspondiente en el reino natural es el arrecife de coral, en el cual absolutamente nada se desperdicia y todo se re-utiliza, dando origen a vida donde es prácticamente imposible que exista.

¹⁶ JOHNSON, S.: “*La invención del aire*”, Turner, Madrid, 2010 – pp. 79

¹⁷ JOHNSON, S. Op cit. pp. 153

1.8 Evolución de la innovación

Johnson¹⁸ clasifica las innovaciones en “individuales” (cuando existe un inventor o un pequeño grupo identificable al cual se le puede asignar inequívocamente la innovación) o “colectivas” (Grandes grupos de personas trabajando en el mismo problema) y por otro lado, si la innovación apunta a la consecución de un beneficio económico las llama de “mercado” o de lo contrario “No Mercado”. En base a esas dos clasificaciones forma cuatro cuadrantes:

Cuadrante UNO Individual y de mercado: El cuadrante de los emprendedores o inventores o empresas desarrollando sus productos o servicios en secreto para obtener un gran beneficio económico.	Cuadrante DOS Colectivo y de mercado: Múltiples empresas interactúan en pos de innovar y conseguir rédito económico.
Cuadrante TRES Individual y de No mercado: investigación amateur quienes comparten libremente sus ideas.	Cuadrante CUATRO Colectivo y de no mercado: innovación abierta o ecosistemas académicos.

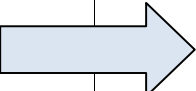


Figura 1.3 Clasificación de innovaciones según Johnson

Asimismo plantea que las innovaciones a lo largo de la historia no sólo se han incrementado en cantidad, sino que se han movido del tercer al cuatro cuadrante. Es decir, la mayor cantidad de ellas ha sido siempre innovaciones de no mercado (luego adaptadas para captar un beneficio monetario) y se ha pasado de un estilo de trabajo individual a uno colectivo.

¹⁸ JOHNSON, S.: *Where good ideas come from*, Penguin Group, USA, 2011, pp. 219-229

Johnson sitúa las principales innovaciones ocurridas entre los siglos XV y XVII, de la siguiente manera:

Cuadrante I: Individual y de mercado Imprenta Proyección de Mercator	Cuadrante II: Colectivo y de mercado Relojes portables, sistema de contabilidad de doble entrada, máquina automática de coser
Cuadrante III: Individual y de No mercado Lentes cóncavos, globo terrestre, la tierra gira alrededor del sol, turbina a vapor, circulación pulmonar, paracaídas, cometa, supernovas, cadena (en el baño), éter, raíz cuadrada y los símbolos positivo y negativo.	Cuadrante IV: Colectivo y de no mercado lápiz, microscopio, ecuaciones cúbicas, números complejos.

Figura 1.4 Innovaciones según Jonson – S. XV al S. XVII

Y, entre los siglos XVII y XIX, Johnson distribuye las innovaciones acaecidas de la siguiente forma:

Cuadrante I: Individual y de mercado Litografía, olla a presión, globo aerostático manual	Cuadrante II: Colectivo y de mercado Cronómetro, motor a vapor, barco a vapor, resorte regulador para relojes, hiladora Jenny, telar mecánico, desmontadora de algodón
Cuadrante III: Individual y de No mercado magnetismo (planetario), velocidad de la luz, piano, termómetro de mercurio, agua gasificada, diapasón, órbitas elípticas de los planetas, lunas de Jupiter, microorganismos, órbitas de los cometas, lentes bifocales, respiración de las plantas, logaritmos, circulación sanguínea, geometría analítica, ley de caída libre, Ley de Hooke, leyes de Newton, Escala de Vernier	Cuadrante IV: Colectivo y de no mercado reloj pendular, Ley de Boyle, cálculo, gravitación universal, telescopio, oxígeno, fotosíntesis, globo aerostático, manchas solares, calculadora mecánica, barómetro, bomba de vacío, luz negra, barra de chocolate, disparador con pedernal en el percutor, taxonomía de Linneo, primer vacuna, ciclos de mareas, regla de cálculo.

Figura 1.5 Innovaciones según Jonson – S. XVII al S. XIX

Finalmente entre los siglos XIX y el presente, Johnson ubica las innovaciones de la siguiente manera:

Cuadrante I: Individual y de mercado Nylon, revólver, aire acondicionado, dinamita, transistor, jarra de Mason, bobina de Tesla, ametralladora Gatling, goma vulcanizada, computadora programada, motor AC,	Cuadrante II: Colectivo y de mercado aeroplano, acero, motor inductivo, lentes de contacto, motor eléctrico, heladera, telégrafo, máquina de coser, ascensor, máquina de escribir, plástico, calculadora, combustión interna, motor, teléfono, bombita eléctrica, automóvil, radio, aspiradora, helicóptero, televisión, fotografía, grabadora, laser, VCR, computadora personal, bicicleta, locomotora, línea de montaje, soldadora, filmadora, lavarropas, válvula termoiónica.
Cuadrante III: Individual y de No mercado Hormonas, $E=mc^2$, ecosistema, www, superconductores, neutrón, grupos sanguíneos, rayos x, herencia, selección natural, teoría atómica, cero absoluto, batería recargable, nitroglicerina, espectroscopio, mechero Bunsen, principio de la incertidumbre, electrones en química, estetoscopio, bonos, radiación cósmica, doble hélice, uniformismo, núcleo de las células, estructura del benceno, general y especial relatividad, expansión del universo, CT scan, archaea, el corazón de la tierra, simulación de la vida en la tierra, movimiento de la tierra, datación radiométrica.	Cuadrante IV: Colectivo y de no mercado braile, tabla periódica, cloroformo, aspirina, estratósfera, calentamiento global, enzimas, placas tectónicas, incubadora infantil, endorfinas, radiografía, penicilina, anestesia, rayos cósmicos, EKG, interfaz gráfica, mitocondria, vitaminas, electrón, radioactividad, diferenciación celular, división celular, reactor atómico, computadora moderna, puente colgante, endorfinas, fuerzas nucleares, anticonceptivos orales, neurotransmisores, genes en los cromosomas, genética (DNA y RNA), empalme de RNA, radiación de fondo de microondas, marcapasos, DNA forense, enzimas restrictivas, datación por radiocarbono, oncogenes, enlaces químicos, brote de rayos gamas, aceleración universal, mecánica cuántica, radar, GPS, internet, los átomos forman moléculas, ciclo de Krebs, computadora, segunda ley, teoría patógena, asteroide K-T y extinción

Figura 1.6 Innovaciones según Jonson – S. XIX al presente

2. Capítulo 2 – La innovación en las empresas¹⁹

*“Sólo triunfa en el mundo quien se levanta y busca a las circunstancias
y las crea si no las encuentra”*

George Bernard Shaw.

2.1 Resumen del capítulo

En primer lugar, se asocia la innovación al proceso estratégico de la empresa, puntualizando el aporte que realiza a la cadena de valor ampliada. Luego se describen someramente los modelos organizacionales de innovación, el marco macro mediante el cual las empresas incorporan la innovación. Luego se detallan las metodologías existentes hoy día para innovar y técnicas con foco en la fase creativa.

2.2 Importancia en la estrategia empresarial

En un mundo internacionalizado, donde los productos son fácilmente replicables en un corto plazo y su ciclo de vida se acorta de forma alarmante, la innovación continua aparece como la gran aliada para salir de la trampa de la comoditización y lograr un flujo de intercambio de productos adecuado.

Asimismo, es importante cambiar la perspectiva de venta de productos a venta de servicios, tal como dijo Peter Drucker: *“Lo que el cliente compra y considera valorable no es nunca un producto. Siempre es la utilidad del producto, esto es lo que el producto hace para él”*. La replicabilidad de un servicio es infinitamente más compleja que un producto acabado cerrado y fácilmente investigable.

Por otro lado, existen amplias evidencias de que la innovación es una de las características de las empresas exitosas, dado que la innovación provoca un crecimiento más fuerte y un incremento del market share y de las ganancias.

¹⁹ Un agradecimiento especial a Martín Brizuela. Su entrevista fue una motivación para re-escribir este capítulo.

Se dice que: “*El problema de una persona es la oportunidad de otra, y esa es la naturaleza de la innovación.*” Luego, la innovación brinda ventajas estratégicas dinámicas. En principio, la innovación permite ofrecer algo que nadie más puede, ofrecerlo de formas que otros no pueden (personalizado, rápido, menor costo – licencias asociadas a la patente generada, etc), complejidad (ofrecer algo que otros encuentran difícil de dominar), cambiar las bases de la competencia (de precio a calidad, o de calidad a elección, etc), tiempo (first mover, fast follower), diseño de plataformas en las que otros negocios y otras generaciones pueden construir, cambiar las reglas de la competencia y volver las viejas obsoletas, repensar la forma en que las partes del sistema trabajan juntas (zara), recombinar elementos establecidos de distintos mercados, entre otras de las ya mencionadas en los anteriores puntos.

Sin embargo, lo crucial de la dinámica innovadora no es lo que puede hacer o traer al mundo del negocio en un momento dado, sino lo que puede generar a través de las personas que se desenvuelven en el negocio: un cambio continuo y dinámico, donde la realidad es reinventada a diario y ya las reglas de competencia donde un producto nuevo le ganaba a uno viejo, o la nueva regla que se invente quedan rápidamente obsoletas. Por tanto, el mayor aporte de la innovación es la capacidad de adaptarse a un entorno cada vez más cambiante, que aporta continuamente nuevos desafíos.

La innovación aporta conocimientos de navegación en océanos azules²⁰, donde no sólo es importante crear nuevos océanos, sino lograr navegar los creados por otros.

Ante esto, estar preparado para la discontinuidad y saber manejarla se torna crucial. Esto implica saber anticiparse y pensar diferente, abrir mentes, algo que es parte de innovar.

Existen varias formas de aproximarse a la innovación. De la más general y abarcativa (vista en los modelos) a la particular y detallada (vista con las herramientas).

²⁰ CHAN KIM, W. y MAUBORGNE, R.: *La estrategia del océano azul*, Norma S.A., Colombia, 2010

2.3 La innovación como proceso estratégico

Si bien existen diferentes formas de ver cómo la innovación es llevada a cabo, la más visual es la forma de proceso.²¹ Todo proceso tiene un input y un output, el input sería una cantidad importante de ideas desordenadas (fase 0) y el output sería la captura de valor (fase 3). Al mismo tiempo el proceso describe las acciones (llamadas fases) necesarias para transformar dicho input en output, en nuestro caso son: selección (fase 1) que se corresponde con la elección de las ideas viables y portadoras del mayor beneficio, por un lado, y por otro implementación (fase 2) la cual implica llevar las ideas seleccionadas a la práctica.

Este proceso debe ser estratégico, dado que precisa de un plan y una dirección asociada para la consecución de un objetivo determinado: Capturar más valor y/o mejorar la situación presente.

En la siguiente figura 2.1 se toma una forma para describir gráficamente el proceso y a continuación se detallan las fases involucradas.

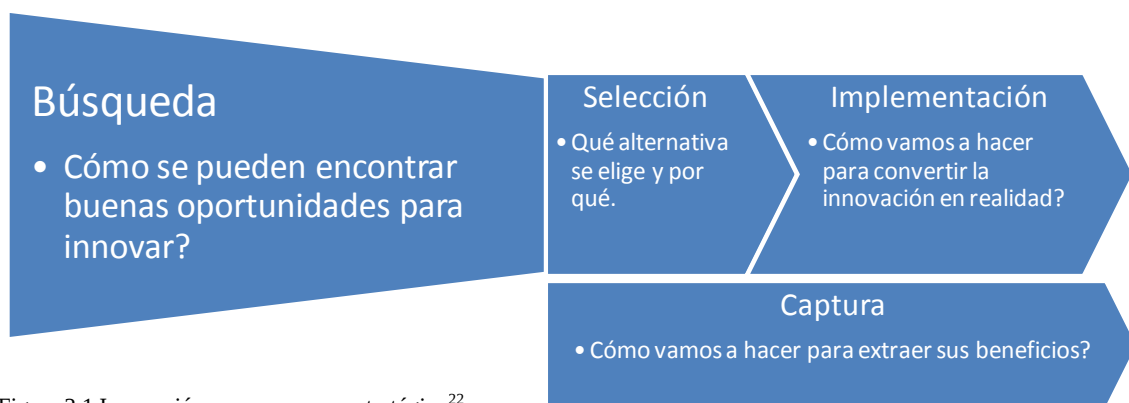


Figura 2.1 Innovación como proceso estratégico²²

0) Fase Cero: Búsqueda o generación de ideas

La primera fase, denominada fase cero es extremadamente divergente y el factor creativo es clave. En las ideas se busca cantidad, no calidad ni viabilidad. Una forma

²¹ Ver capítulo 2, en el cual se amplían las sub-fases y metodologías apropiadas a cada una de ellas.

²² Adaptación propia de BESSANT, J. y TIDD, J.: *Managing Innovation*, Scotprint, Gran Bretaña, 2009, 4ta Edición, Capítulo 2. Figura 2.7

interesante de abordarla es utilizar el Radar de Innovación mencionado precedentemente, intentando detectar las señales del ambiente.

1) Fase Uno: Selección de LA idea

La segunda fase es la de convergencia. Se elige una alternativa estratégica en base a las señales tomadas del mercado y a la diferenciación competitiva teniendo en cuenta las propias capacidades y como éstas se organizan. El foco en el objetivo perseguido es sumamente importante así como también la viabilidad o consecución de la misma. Por lo tanto, el output de esta fase debe ser el desarrollo de las relaciones necesarias para poder acceder al conocimiento, equipamiento, recursos etc. los cuales serán tomados en la implementación.

2) Fase Dos: Implementación o Project Management

Esta tercera fase es la más importante de todas, es en la cual se pone realmente en juego la idea. Suele ser crítica y debe planificarse cuidadosamente teniendo en cuenta el impacto de la innovación en toda la organización y sus respectivos “stakeholders”. A la vez que transcurre esta fase, se presenta un continuo de problemas no pensados que pueden dar origen a una pequeña realimentación del proceso.

3) Fase Tres: Captura

En la bibliografía original esta fase sólo se encuentra al final del proceso. Sin embargo, se considera que la captura de valor es lo que hace que la innovación sea innovación y no cualquier otra cosa.²³ Por lo tanto el único momento en el cual no debiera estar presente este objetivo último es en la fase cero, en la cual la diversidad e inclusive las locuras son fundamentales para dar inicio al proceso creativo. El foco de las otras dos fases debiera ser puesto en este último, quien a su vez realizará la retroalimentación del proceso.

²³ Ver punto 1.1 Definición de Innovación.

2.4 El aporte de la cadena de valor ampliada a la innovación

Michael E. Porter, Ingeniero con Phd. en Economía, fue el popularizador del concepto, el descriptor del mismo y la define como “Una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor”²⁴.

A dicha definición, en el presente documento al mencionar a la cadena de valor nos referimos no sólo al proceso interno de cada organización, sino más bien al proceso completo del producto o servicio.

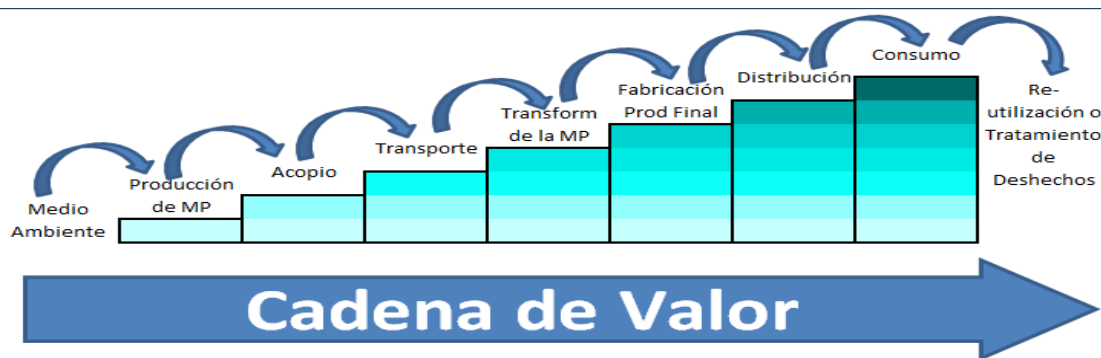


Figura 2.2 Ej. de Cadena de Valor²⁵

El mayor aporte que la innovación puede realizar a la misma es el entendimiento en el ámbito empresarial de la interdependencia de los factores y decisiones de su propia unidad de negocios con otras de la misma compañía o del medio ambiente eco-social o incluso la competencia misma. A título de ejemplo una cadena de valor de una industria podría ser la de la figura 2.2

Por otro lado, dentro de cada uno de los eslabones que agrega valor, a su vez tendríamos otra cadena de valor (esta se corresponde a la descrita ampliamente por Porter), específica de la organización bajo análisis, un ejemplo general sería lo visualizado en la figura 2.3.

²⁴ PORTER, M.: *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985

²⁵ Fuente: Elaboración propia.

En terminología del “management” la cadena de valor tomada en cuenta en el presente documento incluye a los eslabones hacia atrás y hacia adelante, por considerar que la innovación tiene impacto en el largo plazo y con efecto multiplicativo a través de los distintos “agregados” de valor que se producen a lo largo de la misma.



Figura 2.3 Cadena de Valor de Porter

Ej. de una aplicación hacia atrás en la cadena de valor: PRISA²⁶, compañía que se dedica a crear y distribuir contenidos culturales, educativos, de información y entretenimiento en los mercados de habla española y cuenta con un sistema de homologación de proveedores basado en los siguientes parámetros mencionados en la figura 2.4 de la derecha.

Análisis de proveedores	
Sistema de gestión certificados, o en proceso de implantación, y códigos voluntarios suscritos	58%
Existencia de procedimientos formales para atender las reclamaciones de los clientes	83%
Marco legislativo	96%
Adecuada gestión ambiental, controlando los impactos asociados a su actividad	78%
Establecimiento de códigos o directrices de Buen Gobierno Corporativo	86%
Integración de variables de Responsabilidad Social en la gestión	67%

Figura 2.4 Análisis de Proveedores según Cadena de valor

Dentro de la Cadena de valor existen “stakeholders” con expectativas e intereses distintos y hasta a veces contrapuestos y lógicamente interdependientes, teniendo la organización que

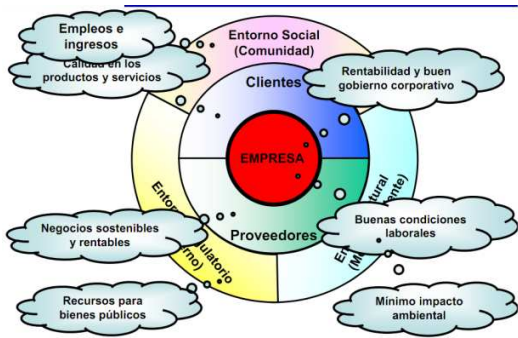


Figura 2.5 Stakeholders²⁷.

sopesar cada uno de ellos de acuerdo al aporte al largo plazo para la totalidad de la cadena, sin por eso descuidar su específica rentabilidad sustentable. Ejemplos de ello podemos visualizar en la figura 2.5 de la izquierda.

²⁶ <http://www.prisa.com>

²⁷ Fuente: http://www.ipae.edu.pe/aportalv22/Plantilla_1/1030-1100-IVAN_MIFFLIN.pdf

En este contexto, el argumento estratégico del enfoque de “Cadena de Valor” consiste en una revisión periódica de todos los procesos involucrados y permite conocer en qué situación se encuentra la empresa y cuáles son las consecuencias de sus actividades. De esta manera la innovación se toma como concepto global de la empresa que trasciende el área específica en la cual tuvo origen generando un ciclo de alimentación positiva que influye no sólo en la empresa sino en todo su entorno.

Dentro de este enfoque, el primer trabajo a realizar en toda organización es mapear, listar y describir exhaustivamente las consecuencias sociales y ambientales de cada etapa de la actividad al interior de la organización, desde las actividades primarias (Supply chain management, operaciones, marketing, ventas y servicios) hasta inclusive las de soporte (Desarrollo tecnológico, recursos humanos e infraestructura de la empresa).

En una segunda fase se deben extrapolar las consecuencias al exterior de la misma (cadena de valor hacia atrás y hacia adelante), dado que de una forma u otra toda actividad impacta en la comunidad donde ésta es realizada. De la misma manera la comunidad interactúa con la organización e impacta en la misma, es aquí donde el concepto de dependencia mutua lleva al concepto de “valor compartido”²⁸, el cual puede ser creado de tres formas distintas: Reinventando productos y mercados (identificando necesidades distintas y nuevas de la comunidad), redefiniendo la productividad en la cadena de valor (incluyendo el progreso social y medio-ambiental) y desarrollando clusters de empresas (incentivando las sinergias por ellos producidas).

De esta forma, según Porter y Kramer, la responsabilidad social empresarial en su forma tradicional pasaría a ser destinada exclusivamente a la creación de valor compartido, ergo innovaciones, donde la tabla de equivalencia de las acciones de las organizaciones al respecto es la visualizada en la siguiente figura:

²⁸ Porter, M. y Kramer: *Creating Shared Value*, 2011, <http://hbr.org/product/the-big-idea-creating-shared-value/an/R1101C-PDF-ENG> (web)

Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	Creación de Valor Compartido (CSV)
Valor: Hacer el bien.	Valor: Beneficios económicos y sociales en relación con los costos.
Ciudadanía, filantropía, sostenibilidad.	Compañía y comunidad conjuntamente crean valor
Discrecional o en respuesta a la presión externa.	Parte integral de la competencia.
Separada de la maximización de utilidades.	Parte integral de la maximización de utilidades.
La agenda es determinada por reportes externos y preferencias personales.	La agenda es definida por la Compañía para necesidades particulares e internamente generada.
El impacto está limitado al presupuesto de la Compañía para la RSC.	Reorganiza íntegramente el presupuesto de la compañía.
Ejemplo: Compras justas (fair trade purchasing)	Ejemplo: la transformación de la contratación para aumentar la calidad y el rendimiento

Figura 2.6 Equivalencia de acciones: RSE e innovación

2.4.1 Ejemplos de innovaciones socialmente responsables

Dada la existencia en aumento de consumidores con exigencias éticas, la responsabilidad social empresaria se torna vitalmente importante no sólo como estrategia de fidelización sino como instrumento para mantener el posicionamiento actual en el mercado.²⁹

Existe hoy en día en ciertos lugares del Globo, principalmente Europa, la idea del consumo saludable, equitativo y sostenible a lo largo del tiempo, originando los llamados productos verdes o productos ya existentes pero avalados por una etiqueta que indica el compromiso social empresarial. Con lo cual las empresas deberían encontrar en estos clientes un nuevo segmento de mercado, o inclusive negocio, a explorar.

De la misma manera existe una corriente de pensamiento la cual sostiene que a determinado punto de consumo, la utilidad (felicidad) que le provoca al consumidor un nuevo bien o servicio adquirido es nula y hasta inclusive negativa. Por lo tanto cabe pensar en producir menos, pero productos/servicios con alto valor agregado.³⁰

²⁹ <http://www.youtube.com/watch?v=ryNemKgSVFk>

³⁰ HAMILTON, C.: *El fetiche del crecimiento*, Laetoli, España, 2006.

En el interior de la organización existen varias acciones a tomar para las cuales el Personal o bien llamado “Capital Humano” debería estar al centro de las mismas. La gestión bajo un modelo de negocios socialmente responsable trae aparejado tomar a las personas como eje fundamental del mismo, de esta manera al sentirse involucrados y parte de la organización, la motivación y lealtad del personal se mantiene en los niveles adecuados. Esto a su vez provoca un efecto positivo bajando los litigios por accidentes laborales, el ausentismo y el robo hormiga, lo que repercute favorablemente en la productividad, ergo los costos bajan. De la misma forma la publicidad negativa es disminuida considerablemente, generando por el contrario publicidad positiva.

2.5 Modelos organizacionales de innovación³¹

Un modelo se define como esquema teórico de un sistema o realidad compleja que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento. El contemplar un modelo de innovación permitirá evaluar los componentes del proceso de innovación: “inputs”, “outputs” y sus respectivas interrelaciones.

Se intentará respetar un orden histórico en la exposición de los diferentes modelos, ya que de por sí sirve como factor explicativo de los mismos.

2.5.1 Modelo lineal

Es el primero, el más tradicional, en el cual el proceso innovador se da en una línea continua en pasos secuenciales.

El origen de la cadena se puede deber a la investigación científica (I) y los desarrollos tecnológicos (D), que conjugados en una especie de laboratorio (I+D) son el inicio y motor de la innovación. En este momento histórico se focalizaba en las innovaciones en productos con altos aportes de la ciencia.

³¹ Ver referencia bibliográfica n° 22. Los gráficos de todo este punto son de elaboración propia.

A raíz del primer descubrimiento se forma la siguiente cadena lineal:

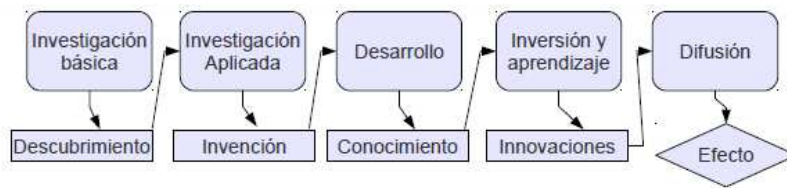


Figura 2.7 Modelo Lineal

2.5.2 Modelo de Marquis (1969)

En este modelo, el laboratorio de I+D juega un papel secundario y no principal como en el modelo lineal. El centro o “core” de este modelo son las ideas las cuales pueden provenir de cualquier parte de la organización o inclusive fuera de ella, como en el caso mencionado por Eric Von Hippel.

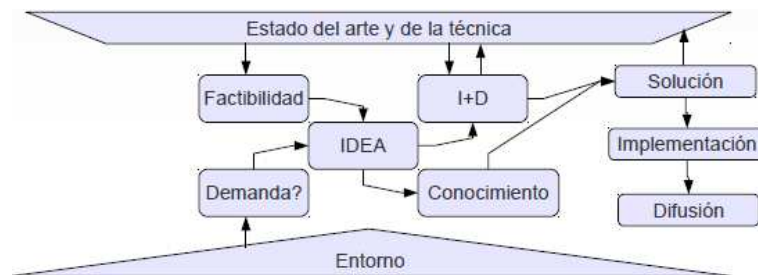


Figura 2.8 Modelo de Marquis

2.5.3 Modelo de Kline (1985)

En este modelo, el inicio o descubrimiento de la innovación no se da por el conocimiento en sí, sino por el saber leer el contexto del mercado detectando una necesidad no satisfecha del mismo o mercado potencial. Asimismo el agregado que realiza es la diferente manera de interactuar con la investigación, la cual postula que se da a lo largo de todo el proceso innovador y no sólo el inicio.

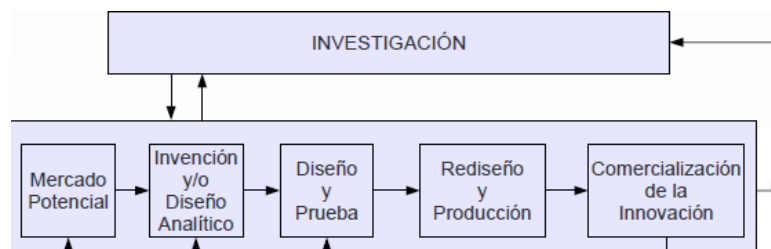


Figura 2.9 Modelo de Kline

De la misma manera, incorpora la idea de retroalimentación continua, la interacción entre investigación y las diferentes áreas intervinientes es total y en todo momento, con lo cual ya deja de ser una línea recta donde la investigación está al inicio (modelo lineal) o un único momento para brindar la solución (modelo de Marquis).

2.5.4 Modelo de Cooper (1995) o “Stage Gate”

Este modelo hace énfasis en la necesidad de contar con decisores que respalden y apoyen la iniciativa. Robert G. Cooper detectó que la mayoría de las ideas innovadoras fracasan la en fase de implementación. De hecho, todos los modelos anteriormente descritos están focalizados en la parte inicial y media del proceso innovador: generación y selección de ideas.

Este modelo es por “stages” o fases/etapas y lo que permite pasar de una a otra son puertas o “gates” que consisten en decisiones de gestión. A su vez, plantea que en cada fase deberían trabajar equipos cross-organizacionales y su output debería ser el necesario para que los managers puedan tomar la decisión correspondiente a dicha fase. En la figura 2.10 se describe el proceso completo.³²

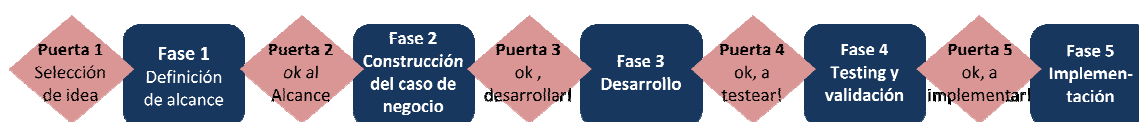


Figura 2.10 El proceso de “Stage Gate”

2.5.5 Innovación Abierta

Hasta este punto todos los modelos mencionan las interacciones que ocurren (o no) dentro de la empresa. Es interesante el aporte realizado por Eric Von Hippel, quien identificó al usuario final, como origen alternativo al descubrimiento. En lugar de tener un laboratorio de I+D debería pensarse en una alta interacción con el usuario. Él habla de “leader users”, aquellos usuarios que de tanto utilizar el producto son los que pueden sugerir y/o encontrar

³² Más información en <http://www.stage-gate.com>

innovaciones incrementales o disruptivas. De esta forma si bien, en sus inicios, seguiría con un modelo lineal, ya no es de un solo lado, es por ello que al modelo por él diseñado se lo suele denominar poliédrico.

Ampliando los involucrados en la innovación y siguiendo también la línea de los acontecimientos históricos, donde la llegada de la web abrió un mundo nuevo y una lógica nueva de mirar el mundo, se comenzó a hablar ya no de innovación cerrada (puertas adentro de la empresa) sino de innovación abierta, una forma de innovar en la que no sólo participan las personas, procesos y sistemas en el interior de la organización sino también todo aquel interesado en hacerlo, con mayor énfasis en los “stakeholders”.

Si tomamos la figura 2.1 “La innovación como proceso estratégico” y la adaptamos a este nuevo concepto, obtenemos la figura 2.11 donde los agujeros blancos representan el intercambio de información e ideas. El proceso pasa a ser del tipo colador donde la interacción para la generación de ideas, selección, implementación y captura no es sólo interna sino también externa. Por lo tanto se puede decir que existen dos formas complementarias de innovar abiertamente: cuando la compañía utiliza ideas y/o tecnologías externas en su propio negocio y cuando ésta permite que sus ideas y/o tecnologías sean utilizadas por terceros.

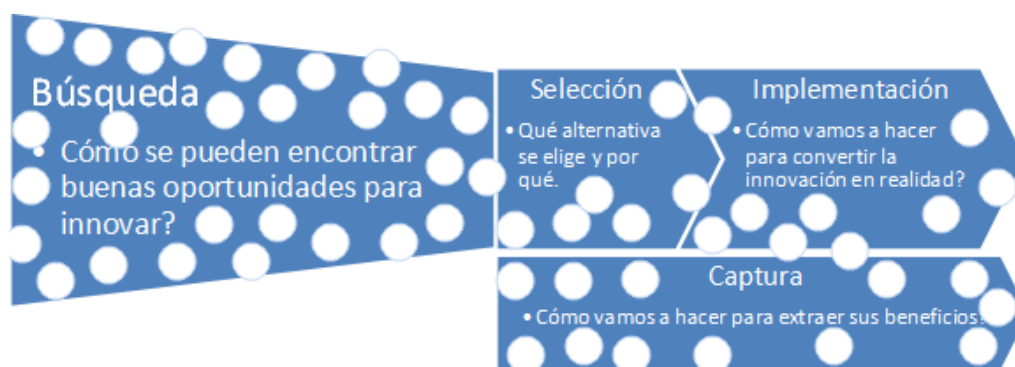


Figura 2.11 Innovación abierta como proceso estratégico

Henry Chesbrough, creador de este concepto, considera que la innovación abierta en servicios es la manera de escapar a la trampa de comoditización imperante hoy día.³³ Por lo tanto, según este autor, la primera innovación a realizar en una empresa con foco productivo es virar hacia servicios.

La compra de un producto no deja de ser la satisfacción de un deseo, es decir que el producto no es el fin en sí mismo sino más bien un medio.³⁴ Al pensar el negocio en términos de servicios se lo observa en su totalidad y no sólo lo vinculante a cada uno de los productos que ofrece, es decir deja de ser un lugar al final de la cadena de valor de Porter para pasar a ser su hilo conductor.

De esta manera se puede dar lugar a diferentes y nuevos tipos de innovaciones, tales como explotar la sub-utilización de activos fijos o resolver la tensión customizado vs estándar, entre otros.

En el mundo de los servicios es mucho más difícil que en el mundo de los productos desarrollar especificaciones. Una forma de acercarse a este desafío es acumular conocimiento tácito de los clientes, esto es coleccionar y analizar grandes cantidades de experiencias de clientes. Otra forma es pensar en la experiencia total del cliente, por ejemplo en todos los puntos de contacto que éste tiene con la compañía ya que donde hay interacción puede haber co-creación.

Asimismo lo interesante se da en mayor medida no sólo cuando el negocio vira de producto a servicio, sino más bien de uno de ellos a una plataforma donde cualquier “stakeholder” puede construir nuevos productos o servicios. Ej. Amazon, la fundación El Bulli³⁵.

La innovación abierta plantea una visión del estilo ecosistema, en la cual la empresa, organizaciones e individuos interactúan para producir un determinado producto y/o

³³ CHESBROUGH, H.: “*Open Services Innovation*”, Wiley, USA, 2011

³⁴ Si bien Chesbrough lo dice en Op cit. pp.32, el pensamiento original es de Peter Drucker.

³⁵ Ver Cita 12, del capítulo 1. Más información en: <http://www.elbulli.com>

servicio. Es en este punto donde se presenta la posibilidad de especializarse (en los procesos core del negocio) a través de economías de escala y alcance.

La primera hace referencia a la producción de un mayor volumen del producto o servicio. De esta manera, contribuye a la innovación no sólo a través de la disminución de costos por utilización de activos fijos para producir varios servicios sino también por medio de las ganancias otorgadas por la acumulación de conocimiento. Esta economía requiere de procesos estandarizados, quitando lugar a la customización.

Las economías de alcance buscan eficiencias resultantes de ofrecer múltiples ítems con una sola fuente, de esta forma logran reducir el costo inicial de compra (Por ej. “delivery”). Esta economía presenta una excelente oportunidad para la construcción de plataformas de servicios.

Lo interesante es poder combinar un “front end” customizado con un “back end” estandarizado, es decir una combinación justa de economías de escala y alcance.

La herramienta propuesta por el autor es la construcción de mapas de las actividades del modelo de negocio y su correspondiente benchmarking no sólo con los competidores sino también con el de alguna empresa exitosa.

Otra manera de innovar es experimentando. Se debe tener en cuenta la fidelidad del alcance del experimento vía su representatividad del mercado. Una fuente de motivación en este punto es entrevistarse con alguna “start up” del rubro, quienes no tienen un modelo de negocio que proteger y defender ni ninguna lógica de pensamiento heredada.

2.6 Metodologías facilitadoras del proceso innovador

2.6.1 Design Thinking

Esta metodología se centra en el diseño de soluciones innovadoras basado en el pensamiento. Propone cuatro etapas, con especial foco en las dos primeras fases del proceso estratégico:

- La primera es de clarificación e implica conocer el problema a fondo. Esta metodología plantea que todo problema puede ser visto como desafío y de esta manera incentiva al cerebro a la generación de soluciones. El output de esta etapa debe ser un nuevo (o no) enunciado del desafío de manera más entendible y abarcativa. Las preguntas repetitivas en esta etapa son: ¿Para qué? ¿Por qué? Una de las herramientas más utilizadas es la escalera de la abstracción, en la cual se coloca el desafío en el centro y se ramifican preguntas: hacia arriba con ¿para qué? Y hacia abajo respondiendo ¿qué me lo impide?
- La segunda etapa es de ideación, la cual se divide en dos. La primera³⁶ es de divergencia, en la que se busca la mayor cantidad de ideas sin límite alguno: no importa si éstas son viables o no. Se trabaja la creatividad en su máxima expresión. Las herramientas de esta etapa son: “brainstorming”, “writestorming”, etc. La segunda se vincula a la convergencia: de todas las ideas generadas se deben agrupar las similares y comenzar a filtrar por las viables y las de mayor impacto. Las herramientas utilizadas son grilla de apalancamiento, etc.³⁷
- La tercera etapa se corresponde con el diseño de los prototipos y es llamada de desarrollo, donde se perfeccionan y diseñan las alternativas seleccionadas en la etapa anterior. Los prototipos es recomendable probarlos en el ámbito de uso, de

³⁶ Hasta aquí podría asociarse a la fase 0 descrita en el punto 2.3 “La innovación como proceso estratégico.” Desde la convergencia hasta el desarrollo se podría asociar a la fase 1 y la cuarta etapa se correspondería con la fase 2, mientras que la 3 se encuentra implícita a lo largo del proceso.

³⁷ Ver técnicas de creatividad en el punto 2.6.3 y de selección de ideas.

forma tal de anticipar inconvenientes e incluir la solución de los mismos en esta etapa.

- La última pero no por ello menos importante es la de implementación, donde se confecciona un plan de introducción en el mercado de la innovación realizada. Las herramientas utilizadas en esta etapa son las correspondientes a Project Management. En este punto cobra especial relevancia tener presente la organización en un todo, es decir el “end to end” de la nueva innovación y no sólo el impacto que esta ocasionará para agregarle valor a la compañía. Una buena forma de visualizarlo son las 12 Dimensiones de M. Sawhney, Wolcott R. y Arroniz I. mencionadas en el punto 1.6.

En todas las etapas el foco está puesto desde el pensamiento hacia la solución innovadora generadora de valor.

2.6.2 TRIZ³⁸

Este método está centrado en la aplicación de ideas, es un gran resolutor de contradicciones. Por tanto es una metodología con un amplio foco en la última fase del proceso innovador.

TRIZ es un método de resolución de problemas desarrollado por Genrich Altshuller y sus colegas rusos entre los años 1946 y 1985. La investigación de Altshuller y otros, consistió en revisar y catalogar las patentes de acuerdo a su principio inventivo. Las tres principales conclusiones obtenidas fueron:

- a) Problemas y soluciones se repiten a lo largo de industrias y ciencias. La clasificación de la contradicción de cada problema predice su propia solución.
- b) Existen patrones técnicos que se repiten a lo largo de industrias y ciencias.
- c) Las innovaciones creativas utilizan efectos científicos ajenos a la propia ciencia involucrada.

³⁸ Ver referencia bibliográfica n°22

Esta metodología se basa en la eliminación de las contradicciones existentes tanto técnicas (clásicos trade-off: ej se busca un servicio de atención al cliente customizado, pero sin complicaciones en brindarlo) como físicas o inherentes (requerimientos opuestos: ej. el software tiene que tener en cuenta todas las complejidades pero deber ser fácil de utilizar para el usuario).

A su vez las herramientas que nos brinda esta metodología pueden ser por un lado:

a) Analíticas:

- i. La idea del resultado final y su idealidad
- ii. Modelos de análisis funcionales y de recorte.
- iii. Localización de zonas de conflicto, más conocido hoy día como Análisis de las causas raíz en Six Sigma.

y por otro lado:

b) Prescriptivas:

- i. Los 40 principios para resolver problemas.
- ii. Los principios de separación
- iii. Leyes de la evolución tecnológicas y sus predicciones.
- iv. 76 soluciones estándares

.

2.6.3 Técnicas con foco en la generación de ideas

En este punto se desarrollarán metodologías incentivadoras de la creatividad en la empresa. Se entiende que el fenómeno creativo es abarcativo a todas las profesiones y personas, no es innato y puede desarrollarse en forma individual o colectiva.

Sin embargo, entendiendo a la empresa como una organización que persigue objetivos a través de la racionalidad e inteligencia colectiva, y considerando el aporte que la

multidisciplinariedad y la diversidad realiza a la innovación³⁹, este punto se focaliza en las técnicas de creatividad grupales.

Toda técnica creativa es aplicada en determinado entorno, el cual debe estar preparado para hacer propicio el surgimiento de nuevas ideas. Esos entornos cuidados se llaman en la literatura sesiones creativas, en las que algunas consignas se tornan determinantes.

Por empezar, todo juicio respecto a una idea, debe ser aplazado a una instancia posterior (En el proceso innovador, hasta la fase convergente). Muchas veces, las mejores ideas surgen de algunas descabelladas por lo tanto es imprescindible que el momento creativo esté libre de juicios.

Lo recomendable es dejar la racionalidad, estructuralismo y mecanicismo, el ir paso a paso para la etapa final. Pero al principio se necesita plantear las cosas al revés, desafiar los convencionalismos y pensar de forma provocativa. Porque, ¿no es pensar al revés vender golosinas como si fueran medicinas como hace con notable éxito la empresa Happy Pills? ¿No es de locos suprimir el teclado de los teléfonos o de los ordenadores como ha hecho Apple? ¿No hay que estar un poco chiflado para hacer piruletas de remolacha y helados de pan con tomate como hacía en sus inicios Ferran Adrià en El Bulli?

Edward De Bono ha llamado a ello “pensamiento lateral”⁴⁰. Al definir ese término, el autor pensó en la amplitud y vaguedad de la palabra “creatividad”, la cual hace referencia desde crear confusión a crear sinfonía, mientras que pensamiento lateral se ocupa específicamente de los conceptos y percepciones cambiantes (pautas de la experiencia) y al mismo tiempo, se basa directamente en sistemas activos de información que se ordenan a sí mismos. Esta forma de pensar involucra actitudes, expresiones, pasos y técnicas, y fundamentalmente reemplazar el juicio por el movimiento que implica usar una idea por su efecto prospectivo (avanzar o moverse a partir de una idea, buscando nuevas alternativas).

³⁹ Ver Punto 1.7 “Ambientes propicios”

⁴⁰ DE BONO, E.: “*Seis sombreros para pensar*”, Granica, Barcelona, 1988

Sin espacios y tiempos para la locura, es imposible innovar. Esto se acentúa con la actual tendencia de innovar a lo largo de toda la cadena de valor comentada anteriormente. Ya no se piensa en un laboratorio aislado de I+D y en diseñar productos únicos, se piensa en cambiar la forma y el estilo de cada célula trabajadora y sus interconexiones, en brindar un servicio único y flexible que pueda ir adaptándose a las características de los océanos azules en permanente cambio. Es una necesidad y por ello es que se ha escrito tanto sobre esta primera fase de la innovación.

Franc Ponti⁴¹ ha estudiado en profundidad el tema y recomienda para las sesiones creativas o de generación de ideas lo siguiente:

- 1) Las sesiones grupales brindan mejores resultados que las individuales, no sólo porque un trabajo grupal bien realizado multiplica las ideas en lugar de sumarlas, sino también porque se entiende a la empresa como un colectivo con inteligencia social y por tanto el pensamiento creativo debiera ser el core para lograr cumplir con los objetivos grupales. Por tanto las sesiones creativas se recomienda que sean una forma más del trabajo en equipo.
- 2) El tema sobre el cual se generarán ideas, llamado foco creativo, debe estar clarificado previamente y ser comprendido por todos los integrantes.
- 3) El aplazo del juicio es clave. Inclusive como se menciona anteriormente se deben facilitar las ideas absurdas, tontas, ilógicas y salvajes.
- 4) El objetivo de la sesión debe ser siempre generar una gran cantidad de ideas.

Entre las herramientas de generación de ideas se pueden mencionar a:

- 1) El tradicional brainstorming o tormenta de ideas, en sus variantes con post-its para incrementar la velocidad y cantidad de ideas o el brainwriting (técnica más de

⁴¹ PONTI, F.: La empresa Creativa, Granica, Buenos Aires, 2010

introspección donde el foco está dado en la construcción sobre la idea de otras personas).

- 2) La escalera de la abstracción, el foco de la misma es la clarificación del problema. Se intenta responder seguida y profundamente (como subiendo una escalera) las preguntas: ¿por qué? ¿para qué? ¿qué me impide?
- 3) El pensamiento irradiante, en el cual se busca establecer vínculos en el lenguaje no sólo de palabra, sino también visual, entre las ideas y no simplemente una tormenta de las mismas.
- 4) Provocaciones o Supuestos y anti-supuestos, donde se busca mediante la eliminación de lo obvio llegar a nuevas e innovadoras ideas.
- 5) Conexiones forzadas/visuales. Mediante objetos o imágenes⁴² se persigue estimular la mente para que realice asociaciones libres, creando nuevos conceptos.
- 6) SCAMPER o preguntas provocativas: Se generan ideas a partir de las respuestas vinculadas a: sustituir, combinar, adaptar, modificar, poner en otros usos, eliminar, revertir o revertir
- 7) Matriz morfológica: La estimulación de ideas viene dada por la combinación de los diferentes atributos de un elemento, producto o servicio, los cuales irían en las columnas y filas de la matriz.
- 8) Observación. Por simple que suene, es indispensable para generar nuevas ideas. Ésta puede ser cruzada (personas que no están implicadas directamente con la temática) u observación a distancia (con fotografías).

⁴² Una técnica de este estilo, pero en mayor profundidad es IDEART, la cual se describe más adelante.

- 9) Visual Explorer⁴³: Mediante la elección de una imagen de las 224 con las que cuentan, se crean diálogos profundos y conversaciones creativas.

Puntualmente, Franc Ponti desarrolló una técnica llamada: IDEART⁴⁴, la cual está basada en la generación de ideas a través de estímulos visuales del tipo artístico (pinturas famosas o no, utilizadas del derecho o del revés, pero sí deben tener alto contenido simbólico que fácilmente genere conexiones entre lo visual y el foco creativo). El factor restrictivo en su uso es el tiempo, se desaconseja notablemente si se dispone de poco ya que es una metodología sencilla pero que requiere de un tiempo de incubación.

Los pasos a seguir son los siguientes:

1) Paso 1: Determinación del problema

En este paso Ponti plantea pensar el problema con calma, analizarlo y separar lo secundario de lo importante. Se debe lograr enunciarlo de una forma clara y concisa. El trabajo puede ser realizado primero en forma individual para luego llegar al consenso grupal o directamente en equipo.

2) Paso 2: Conversión del problema en un foco creativo

Se trata de convertir grupalmente el frío enunciado del paso 1 en una fórmula creativa que ayude a generar ideas de forma rápida y fácil. El inicio puede ser del estilo: Necesitamos ideas para... Queremos ideas para...

3) Paso 3: Elección al azar de una lámina IDEART (de arte)

4) Paso 4: Descripción de la lámina.

Dejando de lado el problema y de acuerdo a cómo se venga trabajando en forma individual o por equipo, se piden reflexiones respecto de la lámina. Las mismas pueden provenir de: sensaciones, ideas asociadas, interpretaciones poniéndose en el lugar del autor o de alguna de las personas representadas como así también de operaciones

⁴³ www.ccexplorer.org

⁴⁴ PONTI, F.: “La Empresa Creativa”, Granica, Bs. As. 2010, Capítulo 4.

creativas tales como introducir modificaciones a la obra, pensarla en el tiempo, construir historias asociadas a la misma, etc.

5) Paso 5: Juego para forzar conexiones entre las ideas obtenidas y el foco creativo

Las ideas obtenidas en el paso anterior deben yuxtaponerse al foco creativo a través de analogías o provocaciones; se busca establecer un vínculo entre las ideas y el foco. Se pueden construir mapas mentales, dibujar las ideas y vincularlas gráficamente con el foco creativo, se debe tender a lo imposible y hasta inclusive lo absurdo. Es importante que el juicio quede en todo momento fuera de lugar y la sensación de los participantes sea la de estar jugando relajados y disfrutando.

Hasta este paso inclusive la durabilidad recomendada de la reunión es de una a dos horas, siempre y cuando no se requiera un acercamiento ultra profundo al tema.

En general no es recomendable tomar decisiones en esta primera reunión, de todas maneras cada equipo tiene que encontrar su propia forma de ser creativo.

6) Paso 6: Incubación

Si se deja pasar un tiempo, pueden llegar a surgir nuevas ideas originadas de las conexiones realizadas en el paso previo. Si es así, en la segunda reunión se debe preguntar si existe alguna novedad antes de pasar al último paso.

7) Paso 7: Toma de decisiones.

La elección es individual, cada persona debe distribuir 100 puntos en las tres que ella considere mejores ideas. Se suman los puntos de cada una de las ideas y se obtiene ranking general. En este último paso es importante lograr consenso, por tanto si es necesario, asignar unos 30 minutos para debatir.

2.6.4 Técnicas con foco en la selección de ideas

Si bien IDEART, incluye la selección de la idea, el resto de las técnicas descriptas en el punto anterior confluyen en la generación de una importante cantidad de ideas. Luego, se

debe realizar el trabajo de seleccionar una de ellas para pasar a la siguiente fase del proceso innovador.

A continuación se enumeran algunas de estas técnicas a utilizar en esta etapa de convergencia:

- 1) Clustering o agrupar en grupos. Sirve para agrupar ideas similares y facilitar, luego, la selección.
- 2) 4 P's: identifica los puntos positivos, potenciales, preocupaciones y genera propuestas a las mismas (vía un brainstorming, por ej.)
- 3) Grilla de apalancamiento: se clasifica en un gráfico de dos ejes a las ideas de acuerdo a su nivel de capacidad e importancia. Las ideas de alta importancia y alta capacidad son oportunidades, alta importancia y baja capacidad son desafíos, baja importancia y alta capacidad son distracciones y baja importancia y baja capacidad son agujeros negros. Plantea elegir principalmente las oportunidades en un escenario de corto plazo y trabajar en los desafíos en un escenario de mediano/largo plazo.
- 4) HITs: Votación de los miembros del equipo, teniendo en cuenta el grado de novedad de la idea y que ésta responda a lo que se está buscando.
- 5) Matriz de comparación: Sirve para comparar varias ideas entre sí y elegir entre ellas, es decir para adquirir conocimientos respecto del nivel de prioridad relativo entre las ideas generadas.
- 6) Matriz de evaluación: Se evalúan las ideas de acuerdo a criterios previamente acordados.

3. Capítulo 3 – Estudio de Campo

“La única verdad es la realidad”

Aristóteles

3.1 Resumen del capítulo

De forma tal de indagar la aplicación y utilización de lo mencionado en los dos anteriores capítulos se realizaron 15 entrevistas con un cuestionario guía.⁴⁵

Se eligieron directivos de diversos sectores: consultoría de negocios (dos) y sistemas (tres), bancos y seguros (dos), comunicaciones (cuatro), industrias (dos) y transportes (dos). Se buscaron pequeñas, medianas y grandes empresas, argentinas y españolas.

En las entrevistas con las consultoras de negocios y sistemas se buscó que respondieran no sólo desde su punto de vista, sino que sumaran también la experiencia de sus clientes.

3.2 Perfil de los entrevistados

Los consultores en negocio entrevistados fueron **Gerard Martorell por Synapsis**, empresa española especializada en la gestión del cambio, y **un senior advisory argentino de una importante consultora internacional** con sede en más de 150 países, quien pidió mantener su nombre a resguardo. El “core business” de ambos consultores generalmente lleva alto contenido innovador.

Respecto de las consultoras en sistemas son una española y dos argentinas: Codamation (PyME argentina de 30 empleados aprox.) y Globant (Compañía argentina en expansión de

⁴⁵ Como indicado en el apartado metodológico, se debe tomar en cuenta el factor limitante de esta técnica de contrastación. Si bien se intentó respetar la diversidad de los entrevistados, de forma tal de evitar el sesgo, el número no es estadísticamente significativo como para extraer conclusiones contundentes. Se sugiere, para ulteriores estudios, una ampliación de la muestra.

3.000 empleados aprox.). La segunda es un híbrido entre sistemas y negocios, dado que buscan resolver situaciones de negocio apuntalados en la tecnología. En el caso de Codamation, su producto estrella actual es el mobile payment. Ambas empresas no cuentan con una antigüedad importante en el mercado, 2005 la primera y 2003 la segunda. En cuanto a las personas entrevistadas, ambos ingenieros en sistemas: **Rafael Baeza** se encuentra a cargo de todo el movimiento operativo de **Codamation** y **Juan Pedro Pereyra** lidera el estudio Creative & Social en **Globant**, con lo cual se encuentra mucho más cerca del proceso de innovación que Rafael Baeza.

Por el lado español se entrevistó a **Manuel Díaz**, responsable de innovación en **Amper**, especialistas en el desarrollo y en el empleo de soluciones tecnológicas que facilitan la transformación del mercado hacia nuevos modelos de negocio. Esta compañía se focaliza principalmente en dos sectores: defensa y comunicaciones y seguridad.

Del **Banco Hipotecario** se entrevistó a los tres miembros del primer equipo del laboratorio de innovación del mismo: **Javier Rabuch**, **Gabriel Laureano** y **Claudio Bernasconi**. Los tres son personas con amplia experiencia bancaria, han trabajado entre 10 y 15 años en la línea tecnológica bancaria. Mientras Gabriel Laureano obtuvo su experiencia en la línea de Pasivas del Banco Hipotecario, Claudio Bernasconi ha trabajado anteriormente en IBM y en el Banco Río, pero ambos siempre vinculados al área de sistemas. El banco a su vez, es un líder en préstamos hipotecarios con un 24% de participación en la Argentina, fue fundado hace 125 años, privatizado en 1999 y cuenta con más de 1.000 empleados.

Por el lado de **bancos y seguros**, se entrevistó a **Alberto Terlato**, quien es una persona con amplio expertise en el campo bancario y de seguros, no solamente por su última posición corporativa sostenida en Royal & Sun Alliance durante 7 años, sino también por desempeñarse en puestos gerenciales en la BNL, Banco de Tornquist y Credit Lyonnais. Todas las compañías son de primer nivel y pueden caracterizarse como grandes empresas dentro del sector bancario o de seguros.

En el caso puntual de comunicaciones, más específicamente de **Telecom**, se eligieron tres personas como para abarcar la totalidad de la organización (16.000 empleados): **Martín Brizuela** como reciente gerente de desarrollo pudo aportar una visión global de la compañía y el cambio que se está esperando. **Carlos Origlia**, gerente de operaciones de capital humano con una amplia trayectoria en la empresa, agregó otro tipo de mirada desde el punto de vista más operativo. En el otro extremo se encuentra **Mariana Fargas**, quien lidera el cambio en el modelo de atención del canal de Oficinas Comerciales.

El Grupo Telecom ofrece a sus clientes una amplia variedad de servicios de comunicaciones. La dirección de Capital humano es una dirección que es corporativa, común a las cuatro unidades de negocio que tiene el grupo (Red, Unidad Fija, Unidad Móvil y Grandes Clientes), es por ello que las personas elegidas son de dicha dirección, mientras que Mariana Fargas aporta la perspectiva de liderar una innovación disruptiva en el canal “Oficinas Comerciales”, el más tradicional de todos, el cual cuenta con 65 locales y más de 1000 empleados directos de la firma para atender gestiones tanto de venta (alta de clientes) como posventa (actividades más vinculadas con la fidelización de la base).

El último entrevistado vinculado al sector de las comunicaciones es **Alfonso Alarcos**, quien es socio director de **Radio Trans**, empresa española mayorista de tamaño medio con sucursales en América y África dedicada a la comercialización de suministro, instalación y puesta en marcha y servicio postventa de equipos y sistemas de Telecomunicaciones, con una gran experiencia en soluciones de Radiocomunicaciones Profesionales, Centros de Control, Sistemas de Localización Automática de Vehículos y Control de Accesos por RFID en las que se necesiten los mayores niveles de seguridad.

Por el lado industrial se entrevistó a directivos de Siemens y Tenaris. **Siemens** ofrece en Argentina, desde hace más de 100 años, soluciones tecnológicas para las infraestructuras de: energía (generación, transporte y distribución); automatización y control para plantas industriales; trenes, subtes y gestión y control de tránsito; salud; potabilización de agua y tratamiento de efluentes. **Jorge Horita** se ha desempeñado como alto ejecutivo de la firma durante 20 años, retirándose en el año 2000 pero ha quedado vinculado a la firma.

Martín Arpón cuenta con casi 20 años de experiencia en el campo tecnológico y más de 10 en **Tenaris**, la cual desde hace más de 50 años ha sido un importante protagonista en el desarrollo del mercado del petróleo y gas en Argentina a partir del establecimiento de la planta de Siderca en Campana. Martín Arpón es Gerente de “Technology Trends & Architecture”, área constituida recientemente para realizar un seguimiento de las tendencias innovadoras en sistemas, con lo cual sus aportes son exclusivos de dicha área.

Por último, se entrevistó a dos personas del rubro transporte, quienes vivieron una profunda transformación del sector desde la tecnología: por un lado **Roberto Rubiano**, Jefe de Seguridad Informática de **SUBE** y por el otro **José Carrasco**, ex Director de Telecomunicaciones de **AENA**, quien gestiona 47 aeropuertos y 2 helipuertos en España y participa directa e indirectamente en la gestión de otros 26 aeropuertos en todo el mundo. Es el primer operador aeroportuario del mundo por número de pasajeros, con más de 200 millones. A José Carrasco le tocó dirigir la internalización del mail, la web y redes interconectadas.

Roberto Rubiano es un profesional con casi 10 años de experiencia en áreas de TI. Se desempeñó 8 años en el Hospital Italiano (uno de los primeros en digitalizar las historias clínicas) para luego focalizarse en una especialidad de TI: la seguridad informática. Tres imágenes sintetizan la profunda transformación que sufrió el sector: desde el colectivo que aparte de conducir vendía el pasaje (Fig. 3.1), pasando por el pasajero sacando su boleto con monedas (Fig. 3.2) hasta el pasajero usando una tarjeta recargable (Fig.3.3).



Fig. 3.1 Hasta mediados de los 90s



Fig. 3.2 Hasta mediados del 2000



Fig. 3.3 Actual

4. Capítulo 4 - La importancia de innovar hoy.

*“La vida es peligrosa, no por los que hacen el mal,
sino por los que se sientan a ver lo que pasa”
Albert Einstein.*

4.1 Resumen del capítulo

En un primer lugar se analizaron los motivos que tienen las empresas entrevistadas para innovar, en segundo lugar se identificaron los estilos de promoción de la innovación y por último se indagó en dónde se visualiza la importancia de innovar.

4.2 Causas de la importancia de innovar

Todas las empresas entrevistadas consideran importante innovar hoy, no sólo en el producto o servicio sino también a lo largo de toda la cadena de valor: *“Se busca que IT genere un valor, que no sea sólo una herramienta administrativa”* dice textualmente Martín Arpón de Tenaris. En la mayoría de las empresas los emprendimientos internos respecto de la innovación tienen una historia de 1 a 2 años, con lo cual el material aquí expuesto es reciente (a excepción de Siemens y Seguros, que data de más tiempo, pero se cuenta con actualizaciones).

Respecto de las razones para innovar, todos los entrevistados coinciden que la mayor razón es que la innovación sugiere una **salida a la trampa de la comoditización** que impera hoy día. El caso de Globant como compañía nueva es bien marcado dado que su mercado de competencia es global y el precio definitivamente no es un posible diferenciador para ellos, con lo cual la necesidad de brindar y vender un valor agregado es clave. El otro caso es Siemens, para la cual innovar le brinda la capacidad de adaptarse y sobrevivir, cambiando su foco estratégico antes de que el negocio se agote. Algunas de las personas entrevistadas tienen a la innovación como el core del negocio de su área/compañía, como es el caso de Codamation, la importante consultora de estrategia y Globant.

Una frase española que aportó Gerard Martorell vinculada a este punto es: “*A todo cerdo le llegará su San Martín*”. En la consultora para la que trabajan analizaban el caso de Google, quien actualmente se encuentra en la cresta de la ola y si bien tienen una marcada tendencia a la innovación, dedicándole el 10% del tiempo de todo su personal, “*en el mundo somos 7000 millones de personas y en Google unas cuantas menos*”. Con lo cual las empresas tienen que estar preparadas y ser capaces de reinventarse continuamente.

Alberto Terlato, desde la industria de seguros, aporta la importancia que tiene la alineación y coherencia de las acciones como la mencionada en el párrafo anterior. En su entrevista hizo énfasis en la realidad que viven muchas empresas argentinas donde se dice que es importante dedicarle tiempo a la innovación, a la formación pero en la práctica difícilmente se llega a dar.

Alfonso Alarcos habló más bien de la creación de oportunidades, para que la venta en sí sea un conjunto de productos (aplicaciones) sujetos a una plataforma y no un producto en sí: “*fue pasar de movedores de cajas a diseñadores de soluciones*”.

Por otro lado, se destaca la coincidencia de tres de los entrevistados españoles donde el énfasis se encuentra puesto en el ***cumplimiento de los objetivos estratégicos de las compañías***. Literalmente Manuel Díaz dijo: “*lo que hay que hacer es concentrar los esfuerzos de innovación para el logro de los objetivos de la empresa*”

Es también el caso de José Carrasco, AENA, quien en su trayectoria profesional se enfrentó a la necesidad de satisfacer una creciente e importante demanda, donde la solución viable no era más cantidad solamente. El planteo vino, y actualmente en contexto de crisis continua, de la mano de la eficiencia y rentabilidad.

En el caso de Alonso Alarcos, la estrategia apuntaba a un crecimiento sostenido en el tiempo apalancado en dos ejes: dispersión geográfica y nuevos productos. Ambos ejes contribuyeron a que hoy para Radiotrans, luego de 20 años de existencia, la crisis española sea un desafío más a afrontar.

Como último punto, algunos entrevistados tienen muy presente la concepción de Innovar como ***“moda” de la misma forma que lo fue anteriormente “calidad”***. De hecho, esta última nutre básicamente a la primera: si se analiza la historia de los modelos de calidad aplicados a las empresas cada vez se hace más énfasis en la mejora continua en los procesos de las compañías (no sólo en los de producción).

De todas maneras, un limitante de los modelos de calidad es que son aplicables sólo a las áreas determinadas en las posibles certificaciones. Son muy pocas empresas las que los aplican a toda la compañía y el condimento burocrático es elevado.

4.3 Estilos de Promoción de la innovación

Comparativamente a los modelos de calidad mencionados en el punto anterior, y seguramente ayudada por la ausencia de la presión de una certificación, la innovación ha sabido ir un paso adelante logrando instaurar los ***modelos organizacionales de innovación***. A este punto se delinean básicamente tres opciones de modelo:

- 1) Insertado en la cultura organizacional, es el caso de Globant y Codamotion por el mercado en el que están insertos y por ser empresas jóvenes.
- 2) Focalizado en un área central (reducida en personal). En la mayoría de los entrevistados, las empresas buscan llegar a toda la compañía a través de un cambio cultural, con lo cual si bien su modelo actual es el 2, su aspiracional es el 1. En Personal, existe el programa ADN y la gerencia del Nuevo Modelo de Oficinas Comerciales. En el Banco Banco Hipotecario crearon el Laboratorio de innovación y en Tenaris la Gerencia de Technology Trends & Architecture, mientras que en Sube está función la cumple el área digitales.
- 3) Incluyendo a la academia. Es el caso de las empresas españolas asesoradas por Synopsis y de Radio Trans.

En la primera opción, en la cual **la innovación ya es cultura**, el manejo de las innovaciones es más espontáneo dado que ya se encuentra en su forma de trabajar, mientras que en el segundo existen modelos definidos y articulados.

Por ejemplo en Globant es fundamental el manejo de las oportunidades: *“Cualquier persona puede agarrar un problema y resolverlo más allá de la sensatez de tirarse a la piletta”* me comentó Juan Pereyra.

En Codamotion son abiertos a todas las cosas que surgen desde abajo, enfrentándose a la enorme dificultad que esta apertura conlleva: Por un lado rescatan las acciones, las publican internamente mostrando el impacto que tuvo en la organización y por otro lado buscan y dan feedback continuamente respecto de esas cosas que surgen. Es muy difícil el manejo de expectativas de las personas en cuanto a tiempos de implementación e importancias asignadas a las ideas. Este proceso es altamente significativo para ellos, dado que será lo que motive o desmotive a las personas a seguir generando ideas nuevas.

Otro ejemplo es Amper, donde existen oportunidades y medios para que la innovación se dé. Concretamente existe una web 2.0, una especie de red social interna, con un facebook, un foro, donde se discuten todos los temas, la gente da ideas, habla de los productos, de casuísticas que le han aparecido con ciertos clientes, etc.

Desde otro ángulo pero en el mismo estilo de modelo, Alberto Terlato realiza un “zoom in” dentro de que la innovación ya sea cultura en algunas empresas y destaca el alto papel que juega la estimulación de los jefes, no sólo como punto de partida, sino como generadores de coherencia a lo largo del proceso: destinando tiempo, priorización y recursos para que la idea sea innovación.

En la segunda opción, las **áreas centralizadoras generalmente apuntan a promover la innovación con técnicas e investigaciones al resto de la compañía**. Personal es un claro ejemplo de que si bien, su estado actual es el 1, su aspiracional es el 2: está instaurando un modelo de personas y pensado en redes (orientado al capital humano) bajo un programa de

cambio cultural “ADN Personal” que busca ser un “paraguas para generar ideas”. Dentro de la misma línea, el Banco Hipotecario empezó como un laboratorio de I+D tecnológico y hoy ya está girando a la centralización de innovaciones en el laboratorio y capacitación en el tema.

En Tenaris está apuntado a un área específica, “Tendencias Tecnológicas”, encargada de pensar cómo avanzar hacia delante, como van a impactar los cambios en el mundo y las nuevas tecnologías.: *“Una voluntad y visión para ver de enfocarse e ir siempre para adelante”* dijo puntualmente Martín Arpón.⁴⁶

Por otro lado en SUBE, Roberto Rubiano comentó que tienen un área específica de digitales, la cual se dedica a centralizar todo el sistema de transmisión de conocimiento y difusión de ideas a nivel interno (a través de un portal, mailing, capacitaciones, entre otros). Asimismo, cuentan con comisiones de diferentes temas y áreas las cuales funcionan como espacios bisemanales para presentar, revisar y aprobar ideas nuevas. A este espacio acuden las áreas en cuestión, más algún personal del directorio con poder resolutivo.

La tercera opción, la mencionaron la mayoría de los entrevistados españoles, donde la **articulación empresas, estado, universidades, centros de investigación** está extremadamente más aceptada que en Argentina⁴⁷. Gerard Martorell considera que las empresas promueven la innovación a través del vínculo con dichos actores en un espacio de co-creación.

La entrevista con Radiotrans confirma este punto, esta empresa tiene muy clara la esencialidad de adquirir nuevos conocimientos para innovar. En sus inicios firmó un acuerdo de colaboración con una universidad, hoy día cuenta con un centro de I+D+i (Investigación + Desarrollo + Innovación) en el parque tecnológico Leganés, quien sigue en contacto con la academia.

⁴⁶ Sin perjuicio de lo mencionado por el entrevistado, quien se orientó a su área en particular al responder las preguntas, es de público conocimiento que Tenaris está generando acciones para favorecer la innovación. Un ejemplo claro de ello son los videos en You Tube de TED^x Tenaris.

⁴⁷ Solamente en la entrevista con SUBE, empresa argentina estatal, surgió este tema.

4.4 Visualizaciones de la importancia de innovar

Como Alberto Terlato comentaba en el punto anterior la importancia del estilo de liderazgo de las compañías para promover la innovación, el compromiso del **management** se delinea como una de las mayores visualizaciones de la promoción de la innovación en la compañía.

En la misma línea Martín Arpón de Tenaris comparte que es difícil promover la innovación si *“vos no tenés un management que compre la idea hacia delante”*. Con otras palabras pero dibujando el mismo concepto Mariana Fargas de Personal aporta: *“Personal básicamente pretende mostrar una imagen innovadora a nivel marca con el cambio que se hizo el año pasado, desde este lugar está la innovación en la cabeza del número uno”* y Carlos Origlia de la misma empresa, suma en otra entrevista: *“la innovación está mucho en la testa del management”*. Gabriel Laureano del Banco Hipotecario menciona la importancia de que un banco, industria conservadora, decida armar un laboratorio y dedicar tres recursos exclusivos al mismo. Jorge Horita, ex directivo de Siemens, también suma su aporte con el conocimiento de que la forma del management en esa empresa está cambiando.

Mariana Fargas es la responsable del diseño e implementación del Nuevo Modelo de Oficinas Comerciales de Personal, el cual apunta a ser una innovación disruptiva respecto del modelo de atención al cliente que se viene sosteniendo desde el inicio de la compañía.

“Tuvo mucho de empuje propio pero hay sostén de parte de la empresa. Esto sin foco no sale, en noviembre de 2010 se crea la gerencia del nuevo canal Oficinas Comerciales, eso implica que la empresa está pensando en concreto en que el foco está puesto y tiene una importancia absoluta, sumado al dinero en consultoría, viajes internacionales. Definitivamente la empresa sí ha tenido y tiene ganas de innovar.”

Asimismo, Roberto Rubiano destaca la juventud del management de SUBE, que se presentan accesibles y suelen dar motivos convincentes al momento de rechazar una idea.

En las entrevistas españolas si bien no lo han explicitado de la misma forma que los argentinos, la mención de la necesidad de contar con objetivos estratégicos hace alusión a la necesidad de un management involucrado. Inclusive Manuel Díaz comenta la necesidad de vencer el primer rechazo de la gente ante una nueva idea, donde el papel de los líderes se torna crucial.

La visualización que le sigue en importancia es el **personal de la compañía**. El factor más recurrente en las entrevistas fueron las **capacitaciones** que las mismas otorgan a sus empleados. En algunos casos (Personal, Siemens, SUBE, Banco Hipotecario y una importante consultora de estrategia) este factor es importante, Globant aparece como caso extremo el cual toma como dado que el talento lo tiene que formar puertas adentro de la empresa, los cursos dictados afuera no se ciñen a los lineamientos de esa compañía con lo cual realizan todas las capacitaciones a medida y dentro de la empresa.

Otro factor vinculado a esta segunda visualización es el **perfil de la gente**. La selección del personal ha cambiado. En Codamation, por ejemplo, los perfiles elegidos son proactivos: que busquen siempre nuevas soluciones. Tenaris toma en cuenta que las formas en que se hacen las cosas han cambiado y con ello debe adaptarse el vínculo con el personal: *“si vos pensabas algunos años Tenaris era una empresa de ingenieros cuadrados que hacen tubos, hoy en día estas en Facebook y Tenaris esta ahí, y la gente viene y quiere usar su teléfono, su tableta, si yo tengo Internet en mi casa porque no puedo tener acá.”*

En Personal hacen énfasis en la **diversidad de perfiles**, *“sin perfiles diversos es difícil innovar”* apunta Martín Brizuela, y dentro de la diversidad la que se busca (y la más difícil de encontrar) es la diversidad de mindset. Lógicamente este concepto viene apalancado en el cambio cultural que se menciona anteriormente. Una experiencia interesante es la de Radiotrans: si bien la diversidad de perfiles (ideológicos, culturales, religiosos, etc) no fue buscada, Alfonso Alarcos la reconoce como valiosa al momento de innovar.

La tercera visualización compartida es la ***disponibilidad de presupuesto***. Desde el tradicional indicador de % de facturación invertido en innovación de Siemens (el cual menciona Jorge Horita que siempre fue alto), hasta la predisposición de Tenaris para invertir en aquellas cosas que se detectan que pueden ir para adelante, aunque sea sin un proceso acabado. En el caso de SUBE, se encuentran con una traba dado que por la naturaleza de sus orígenes toda compra debe ir a licitación y es un tema sumamente delicado ya que bajo ningún concepto pueden ser direccionadas.

Se mencionaron ***otras visualizaciones***, las cuales son puntuales de cada una de las empresas entrevistadas. Entre ellas cabe mencionar por un lado: la marcada orientación al cliente de Globant mantenida a lo largo de su rápido crecimiento (de 25 a 3000 empleados en pocos años) evidenciada en los viajes on site de forma tal de crear un vínculo más fuerte con el cliente y de acelerar la transferencia de conocimiento, para lo cual crearon su propia agencia de viajes. Por otro lado el Banco Hipotecario, el cual está pensando el banco del futuro, un banco en el cual la gente tenga ganas de ir y quedarse.

5. Capítulo 5 – Sectores involucrados

*“El hombre es un ser social cuya inteligencia necesita
para excitarse el rumor de la colmena”
Santiago Ramón y Cajal*

*“Como fuerza social, un individuo con una idea vale
por noventa y nueve con un solo interés”
John Stuart Mill*

5.1 Resumen del capítulo

A lo largo del capítulo se investigó qué actores están vinculados al proceso innovador. En un primer punto al interior de la empresa, es decir qué áreas participan del mismo, y en el segundo punto si la empresa considera opciones de innovación abierta.

5.2 Al interior de la empresa

Si bien, como mencionábamos en el punto 2.5, algunas empresas cuentan con áreas específicas, el objetivo de éstas es irradiar la información y la forma de trabajar hacia **toda la organización**. Asimismo, en ninguna entrevista se vio necesaria la existencia de un área aislada del estilo laboratorio de genios; inclusive en el vocabulario utilizado por los entrevistados casi ninguno habla de laboratorio y si lo realizan, aclaran qué tipo de comunicación existe entre laboratorio y otras áreas de la compañía.

El caso más paradigmático es el de Tenaris en el cual históricamente la innovación era propiedad de cada área específica, donde siempre se buscaban productos y formas nuevas de trabajar. La constitución del área específica “Tendencias tecnológicas” implica para Martín Arpón darle foco e importancia a aquellos desarrollos cross áreas que de otra manera no se trabajarían. Por lo tanto, el alcance del trabajo de dicha área informática es toda la dirección en sí. Sumado a ello, es de público conocimiento que Tenaris está desarrollando varios proyectos para promover la innovación al interior de la organización y

en todas las áreas, un ejemplo de ello son los TEDx que organizan en su sede de Campana.

48

De la entrevista con Siemens se destaca que ya en tempranas décadas (80's que es cuando el entrevistado se encontraba trabajando) tenían la innovación al centro. Si bien la sede central es en Alemania, en ese entonces en Argentina existía un exitoso laboratorio de I+D el cual ha llegado a conseguir lo que hoy se llamaría una innovación inversa (Se desarrolló el producto en Argentina, se testeó, produjo y comercializó en Alemania). Actualmente se sabe que ya no existe el laboratorio en esa concepción cerrada, sino más bien filtrándose hacia toda la organización.

Respecto a los **estilos de comunicación** entre las áreas específicas de innovación y el resto de la compañía cabe mencionar dos, anclados lógicamente al tipo de modelo organizacional mencionado en el punto 2.5:

1) Si la innovación está enraizada en la cultura, la **innovación fluye libremente**. Hay tantos canales de comunicación abiertos que los entrevistados casi no los explicitaron, pero sí los dejaron sobre entendidos. Es el caso de las PyMEs y de las empresas más nuevas, donde ya en su origen establecieron la innovación como factor importante.

2) Si la innovación todavía se encuentra en una fase anterior, donde existe un laboratorio o centro o departamento de innovación, el estilo de comunicación tiende a ser más cerrado. Del laboratorio a los decisores y viceversa, donde el departamento de innovación actúa como regulador.

Ejemplos donde la innovación fluye libremente son Globant y Codamotion.

Puntualmente, de todos los entrevistados, Globant pareciera ser el que tiene más aceitado este tema ya que considera a la innovación como algo que está en el ADN de la compañía desde sus inicios: *“se sigue transmitiendo desde los 4 fundadores de la compañía, dos ya se han dedicado a tareas de back office pero los otros dos el CEO y el CTO tienen un más*

⁴⁸Una de las tantas charlas puede visualizarse en: <http://www.youtube.com/watch?v=Qn7sUxOGBZw>

alto perfil” No son los CEOs perfectos que nadie puede criticar, esto es lo que aporta que las ideas fluyan y haya un ida y vuelta constante entre todo el personal. De forma tal que esto suceda la comunicación tiene un lugar primordial en la agenda de la compañía.

Asimismo, es interesante mencionar el desarrollo que tuvo la pregunta en la entrevista con Rafael Baeza de Codamation. Su primera respuesta fue: *“está focalizado en productos”*, detalló que en sus comienzos innovación y producción eran un solo departamento y con el incremento en el volumen de operaciones les surgió la necesidad de dividirlo en dos. Al preguntarle si existió algún otro tipo de innovación, puso de manifiesto dos importantes: una vinculada con la coordinación (tenían un espacio semanal para reunirse todos los puestos directivos que se transformó de un simple update de situaciones a un planteo de todos los problemas que cada uno tenía para construir la solución entre todos), y la otra está vinculada a la forma en que gestionan los proyectos y el vínculo con el cliente (se relevaron y procesaron un grupo indicadores, feedbacks que mostraron cuándo era necesaria la participación de cada área).

Las dos innovaciones mencionadas en el párrafo anterior por Rafael Baeza, ponen de manifiesto que muchas veces, sobre todo en PyMEs, la compañía tiene la innovación a todo nivel pero no a nivel conciente. Se da una especie de factor contagio entre áreas, más difícil de lograr en grandes empresas, de hecho Carlos Origlia de Personal al responder a esta pregunta dijo: *“seguramente algunas áreas ejerzan más la innovación que otras”*. El aporte interesante que él hizo, fue desde su área específica de Payroll en la cual plantea dos conceptos generales, uno pendiente del otro: simplificación de las cosas y autogestión. Puntualmente está trabajando en la auto-actualización de datos del personal, digitalización de recibos de sueldo, carga de formulario de ganancias, etc. En la otra entrevista Martín Brizuela, de la misma empresa, suma: en Personal *“existe una mirada hacia nuevos productos y nuevos clientes que lleva a empezar a pensar la compañía no sólo en términos de venta de terminales, sino empezar a ver que somos una compañía que va fuerte hacia servicios de valor agregado”*. Asimismo Personal está atravesando un proceso de cambio cultural interno, donde la innovación es tomada como valor y no como competencia necesaria, con lo cual debe llegar a todas las personas. Similar al modelo de Whirlpool,

Personal está capacitando “Champions de innovación”: personas que conocen muchas herramientas y forman equipos cross direcciones generando acciones en pos de cambiar la cultura de la compañía.

Se pone en evidencia que Personal está queriendo ir hacia una cultura innovadora, de todas formas dado su tamaño dicho cambio le va a requerir tiempo.

Una manera, que ya hoy existe, de interactuar intermedia es la que se da en SUBE, donde existen comités que funcionan como lazos para compartir las innovaciones junto con una amplia red de comunicaciones. Asimismo, tienen la desventaja de que muchas veces la documentación que se desprende de cada reunión de comité sigue un proceso muy riguroso y burocrático, el cual junto con el “apagado de los incendios diarios” impide que el mecanismo comunicacional cumpla su objetivo.

En el otro extremo, donde la comunicación tiende a ser más cerrada, se encuentra la consultora estratégica, que si bien realiza asesoramiento al respecto de estos temas con un área específica “Change Management” es destacable la inexistencia de proyectos cross internos sobre este tema. Existen capacitaciones al respecto, pero la forma de trabajar es más bien en compartimentos estancos.

Sumado al caso de la consultora, se puede mencionar al Banco Hipotecario el cual, sin embargo, ha logrado un giro, desde la constitución específica de un laboratorio de investigación y desarrollo a pensar la innovación cross organización. Esto se puede observar puntualmente en la evolución de los integrantes del comité de estrategia ante el cual responde el laboratorio: en sus inicios eran 15 gerentes, principalmente de sistemas y actualmente han incorporado a Recursos Humanos. Asimismo, Gabriel Laureano, Javier Rabuch y Claudio Bernasconi han llevado a acabo en este año y medio que vienen trabajando numerosas capacitaciones respecto a herramientas de innovación a mandos medios y a reuniones puntuales (a pedido) logrando penetrar todo el entramado organizacional. Ante esto, debieron articular los pedidos de “colaboración en la generación

de ideas” a través de este comité de estrategia, quien les asigna las prioridades en el trabajo diario.

Similar al estilo de interacción del Banco Hipotecario se encuentra Radiotrans, donde el capital humano innovador se encuentra centralizado en España con una aceptada comunicación con los otros países. De la misma forma, si bien se trabaja totalmente cruzado, el departamento de innovación de Amper centraliza toda sugerencia de cambio y toma la responsabilidad del análisis de viabilidad y de implementación. Cuando la innovación sugerida no es de productos realiza un pequeño FODA que se envía a la dirección general.

Por otro lado es interesante la explicitación que realizaron dos de los entrevistados españoles respecto *a quiénes debieran intervenir en el proceso*. Por un lado Alonso Alarcos, desde el punto de vista de la innovación de productos, apunta a la interacción entre ventas e ingeniería (el que detecta el cambio necesario y el que lo va a llevar adelante). Por el otro lado, José Carrasco, desde el punto de vista de una implementación tecnológica, explicita la necesidad de incluir al usuario final en el proceso: *“la única forma de verificar que una tecnología es buena para una empresa es comprobando su uso”*.

El *caso de innovación disruptivo* presentado por Mariana Fargas de Personal aporta que: *“el capital del cambio lo hace la gente”*, con lo cual en su caso fueron esenciales las negociaciones con Capital Humano (Desde la selección de la gente hasta la compensación específica para la misma), Real Estate, compras y abastecimiento (para lograr encontrar los espacios para las nuevas oficinas, alquilarlos, remodelarlos, etc), estrategia de oficinas (comunicación de oferta), soporte operativo, entre otros.

“Fue un proceso de sumar gente, y una vez que estuvieron sumados, empezar a organizarnos, una vez organizados empezar a trabajar en concreto con cada uno de los sub-proyectos de cada una de estas áreas, y después hacer el seguimiento hasta el momento de la apertura. Y una vez que se abren, empezar a monitorear y re-alimentar las decisiones tomadas. Esto no termina nunca.”

5.3 Al exterior de la empresa

En varias entrevistas el factor problemático identificado para considerar un escenario de innovación abierta fue el tratamiento de la confidencialidad: aplican y aplicarían este modelo de innovación siempre y cuando pudieran aislar el problema a resolver sin dejar expuesta de forma vulnerable a la compañía.

El riesgo de exposición en algunos casos es muy grande, por ejemplo nos cuenta Roberto Rubiano de SUBE: *“Si yo tuviera un problema de seguridad en las tarjetas, lo último que quisiera es que se hiciera público”*. De todas formas agrega: *“Si puedo generar un escenario abstrayendo el problema de forma tal de no exponer el nombre y la marca, podría llegar a funcionar.”* Y me comenta que ellos inclusive están trabajando en diversos temas con el ministerio de ciencia y tecnología, PyMEs, empresas del estado y universidad como un ecosistema articulado.

Radiotrans asume que para proyectos de corto y mediano plazo, la parte de la innovación se puede externalizar con los departamentos de la universidad, pero no en un horizonte más largo de un año.

Así y todo, Manuel Díaz (Amper), asegura que si bien es de práctica conocida en España⁴⁹, él no lo ve aplicable a su negocio por un tema de seguridad y confidencialidad de la información.

Seguramente es por esto mismo que Jorge Horita reconoce que Siemens en un horizonte mediano puede dar lugar a la innovación abierta. Es una empresa que siempre está en las temáticas de cara al futuro, pero no ve que se vaya a transformar todo la innovación en innovación abierta.

En el caso del Banco Hipotecario, el escenario es más complicado dada la reglamentación legal existente, lo cual inclusive hace que peligre el core business del negocio bancario dado que *“hay mucho movimiento, crowdfunding, mobile payment, etc, que se están generando en las redes, si el banco no se integra se va a quedar afuera”*. En lo que sí están avanzando es en la virtualización de escritorios, que va de la mano de cloud, lo cual está vinculado pero no es el centro de la cuestión.

De la misma forma, la importancia de lo legal para la industria de seguros no ayuda a este escenario. Adicionalmente, comenta Alberto Terlato: *“nuestra cultura es una cultura fuertemente propietaria antropológicamente hablando”* y habría que ver qué sucede cuando esta generación, que está muy acostumbrada a compartir, llegue a puestos gerenciales.

⁴⁹ Interesante el caso de Mercadota, una cadena de supermercados que realizó acuerdos con proveedores: estos le facilitaban toda la información de sus costes y ellos optimizaban su cadena de valor en función al conocimiento de la demanda. Otro caso mencionado, es el del diseño de vaqueros: lo hacía quien quisiera y el más votado se producía (ese era el premio). Otros casos mencionados por José Carrasco fueron: IBM, Cisco e Indra.

En esta misma línea, Gerard Martorell, aporta: *“nos metemos directamente, nos guste o no nos guste, en la ética social de las patentes”*. Igualmente, cabe destacar que en cuestiones de tecnología de la información el tema patentes es tan complejo que la mayoría ni siquiera inicia el trámite.

En las compañías tecnológicas ya existe hoy, no a todo nivel de la organización, pero sí a niveles técnicos de sistemas. *“Existen miles de foros, eso dentro de las herramientas de un desarrollador es una de las más importantes. No tienen que re-inventar la rueda sino ir a buscar conocimiento ya formado, discutido y encontrar soluciones de gente que le ha dedicado muchísimo más tiempo a ello, inclusive hasta seguramente sea parte de su pasión.”* Comenta Rafael Baeza de Codamation.

En Tenaris, área de TI, Martín Arpón agrega: *“Es un tema de matices hasta donde vos lo formalizás o te está pasando aunque no lo sepas... pero hoy no es un tema de discusión, no está en al agenda, se va filtrando.”*

En Personal, hay varias miradas. Por un lado Mariana Fargas de la Dirección Comercial lo ve como un deseado importante, pero difícil de alcanzar. A no ser que alguien con peso lo tenga en la mira y le ponga foco. Definitivamente lo ve en un horizonte largo. Por otro lado Carlos Origlia de la Dirección Capital Humano, Gerencia de Operaciones, lo ve como algo que ya está ocurriendo en las mentes directivas, su cliente son los empleados y están planteando un modelo de employee experience para contar con un feedback real, NPS de empleados, engagement, lo ve en los siguientes términos:

“No sólo produzco el servicio, lo pongo a disposición para que vos lo uses, sino que además te pregunto que cosas usarías vos para yo corregir mi proceso o diseñar cosas para que te sean útiles con criterio de segmentación...hasta llegar al punto de la personalización o la sensación de personalización”.

En un punto intermedio se encuentra Martín Brizuela también de la Dirección de Capital Humano, pero en la gerencia de Desarrollo, quien aporta:

“Hoy el proceso del negocio está orientado a un modelo de innovación más cerrado: nosotros generamos, inventamos, no requerimos, es más tenemos que cuidarnos de que venga otro y nos quiera sacar esto que tenemos. Cuando vos abrís un modelo de innovación, realmente la innovación es un commodity en el sentido abierto organizacional y la única manera que yo tengo de innovar en serio es conectándome con el otro. Es un modelo muy complejo, muy abierto y no es fácil. Digamos que implica cambiar aspectos, implica cambiar todas esas capacidades que tenés para poder llevarlo ahí y no lo vas a hacer de un día para el otro.”

En otras entrevistas, directamente el core business del negocio es la venta de soluciones innovadoras, con lo cual el planteo es no ir hacia un modelo abierto.

Sin embargo, Juan Pereyra de Globant quien se dedica exclusivamente a generar soluciones a clientes externos dice:

“El trabajo nuestro es exclusivo de co-creación, si bien uno tiene ese conocimiento para sentarse a hablar y no parecer un completo idiota, tampoco es el nivel de conocimiento que uno necesita para cambiar las reglas del juego, entonces nosotros lo que proponemos es que sabemos de innovación y tecnología, si nos cuentan del negocio ya podemos generar un prototipo para que en el instante lo prueben”.

Con lo cual, finalmente, parecería ser una cuestión de apertura de mente, preparación, actitud y tiempo.

6. Capítulo 6 – Resultados de la innovación

“El éxito es aprender a ir de fracaso en fracaso sin desesperarse”, Winston Churchill.

6.1 Resumen del capítulo

El presente capítulo expone los resultados producidos por la innovación en las empresas y que son visualizados por las personas entrevistadas.

6.2 El producto final de la innovación

Los resultados se encuentran intrínsecamente vinculados con la importancia de innovar mencionada en el capítulo 4. Lógicamente si el proceso innovador es satisfactorio se re-alimenta el circuito y los resultados se potencian.

El resultado coincidente en todas las entrevistas ha sido el más tradicional: rendimiento económico, ya sea por un incremento de ingresos o un decremento de los costos.

Desde el punto de vista de los **ingresos**, éste puede asociarse a la **obtención de nuevos y/o mejores productos, formas distintas de realizar algunos procesos**⁵⁰ y por ende el consecuente incremento de ingresos. La focalización de la venta a **nuevos segmentos del mercado** que nos cuenta Martín Brizuela está realizando Personal podría asociarse a este punto.

⁵⁰ Ej. claro es el que aporta José Carrasco cuando en AENA implementaron una nueva forma de gestionar el sistema de las concesiones comerciales, incorporando cajas registradoras conectadas centralizadamente en cada concesión. Los ingresos se multiplicaron por 12.

En la otra cara de la moneda, los egresos, varios entrevistados han mencionado el **ahorro de costos**, desde Carlos Origlia en Personal comentando el tema de teletrabajo hasta Martín Arpón en Tenaris, aunque ambos coinciden que si bien se puede medir, el resultado es más bien intuitivo, más cualitativo.

Siguiendo la línea de los **resultados difíciles de cuantificar o más soft**, los entrevistados han citado el **mejoramiento de la marca y la imagen de compañía** innovadora lo cual no sólo atrae clientes **posicionando** a la empresa lejos del commodity, sino también el talento para trabajar y retroalimentar la rueda de la innovación. En el caso de las compañías tecnológicas entrevistadas (Codamation y Globant) este punto es crítico dado que el **talento** en esas áreas es un factor extremadamente escaso y al ser empresas productoras de servicio sin talento, no hay servicio, no hay producto, no hay empresa. Literalmente Rafael Baeza dijo: *“Innovar nos permite tener a la gente que quiere innovar”*.

Vinculado al talento, aparece la **motivación** como concepto fuertemente relacionado al resultado de la innovación. Mariana Fargas de Personal puntualmente rescata: *“la gente valora estar inmersa en un contexto distinto y ello lo vuelcan al cliente, lo cual incide a su vez en la tasa de conversión, las ventas y la satisfacción”*. Desde otra gerencia pero en la misma compañía Carlos Origlia comenta el éxito que ha tenido el teletrabajo: la gente está feliz, el clima mejoró y la productividad se elevó a niveles impensados. Este vuelco implica una auto-responsabilidad importante y existen evidencias que se está dando. En el caso de SUBE los resultados son según Roberto Rubiano *“súper visibles, de gran impacto. Alcanza a toda la población de Buenos Aires lo cual es sumamente motivador”*.

Junto a la motivación aparece el posible adyacente de Stuart Kauffman⁵¹, en la entrevista a la importante consultora, el incremento de la productividad de los propios recursos humanos sucede al dispararse continuamente conexiones que solucionan otros problemas (siempre y cuando los proyectos en los que se trabaje no sean recurrentes).

El mayor aporte dado en el Banco Hipotecario es el no desperdicio de ideas, al existir un lugar físico y tres personas que avocadas a esa tarea, el resto del personal siente que tiene un lugar donde transmitir su idea para que sea tenida en cuenta y le den un feedback honesto y sincero. *“Hoy en día el Banco maneja un abanico de soluciones que antes era como impensado.”*

Como último punto a citar es interesante el concepto de actualización permanente que existe hoy día, según Carlos Origlia de Personal esto hace que el conocimiento esté mucho más cerca y de la misma forma implica un cambio de roles, una auto-gestión importante que si no se da, las personas se quedarán afuera. Hay innovaciones continuamente: *“el empleado que ponía el sello de goma ya no existe más, si no se adaptó, se capacitó, se quedó afuera”*.

José Carrasco comenta que *“la implementación de la tecnología no contenta a todo el mundo”*. Si bien, la compañía no echó a nadie y capacitó a todas las personas para sus nuevos puestos, *“hay determinados colectivos que no les sentó muy bien”*. Alberto Terlatto

⁵¹ Ver punto 1.7 del primer capítulo.

suma en esta línea: “*veo desarrollos en tecnología pero también veo el sufrimiento de la gente para utilizarla*”.

En las empresas cuyo core business es la innovación, como Globant, Juan Pereyra aporta la importancia de la **creación de valor**: “*de caras afuera creamos un proyecto que no existía. Nuestro gerente de ventas nos dice que no tiene que salir a buscar más clientes, porque con los que tenemos podemos triplicar, cuadruplicar, multiplicar por 10 la recaudación de la compañía, solamente haciendo más cosas con los mismos*”. A este concepto, Gerard Martorell le suma que: “*la innovación debiera estar ligada a lo que la gente quiere, a los objetivos globales como sociedad*”.

Situado históricamente Jorge Horita aporta de sus tiempos en Siemens, otro tipo de resultado: la cantidad de patentes que se registraban que si bien eran importantes, la compañía no lograba generar una forma de que toda patente llegara rápidamente al mercado. Inclusive hasta ha sucedido que sacaran la patente, pero otra compañía extrajera beneficios de la misma y les trajera inconvenientes para cobrar su parte. Hoy día con la globalización (dificultad de congeniar leyes de patentamiento diversas), y sobre todo en algunas industrias como el software, esta unidad de medida si bien es certera se está dejando de utilizar.

Más allá de los resultados soft o hard y siguiendo la línea española, los resultados de la innovación tienen que medirse de acuerdo a si **contribuyeron a cumplir con los objetivos de la compañía.**

Alfonso Alarcos, siguiendo esta línea al momento de preguntarle por los resultados citó: presencia internacional, crecimiento del tamaño de la empresa, solidez económica y nombre reconocido, todos objetivos que la compañía se había impuesto. Asimismo, también menciona que se han obtenido fracasos y que *“hemos cometido errores y bueno, eso nos sirve para intentar cometer menos”*.

Es en este punto que Manuel Díaz hace énfasis en la forma *“innovadora”* de bajar los objetivos a los líderes de las compañías y cuenta dos ejemplos contrapuestos:

- 1) En la burbuja hipotecaria, los directores tenían objetivos sumamente desafiantes de cantidad de hipotecas/año, pero no así de ratios financieros que acompañaran la solidez de dichas hipotecas. El resultado estuvo a la vista.
- 2) La farmaceútica Pfizer, la cual fijó el cobro de los beneficios de cargos directivos a 5 años, porque las decisiones de hoy no sólo afectan un ejercicio fiscal. Esto Manuel Díaz lo ve como crucial al momento de que un director empuje o no una innovación, dado que hay muchas innovaciones para las cuales los resultados exceden el período de cobro de sus bonos.

7. Capítulo 7 – Factores condicionantes del proceso innovador

“No hay viento favorable para quien no sabe a que puerto quiere llegar”, Seneca

7.1 Resumen del capítulo

A lo largo del presente capítulo se identificarán los factores condicionantes del proceso innovador. En un primer punto se identifican los que facilitan o bloquean la innovación y en un segundo punto, dada la relevancia que tomó el factor, se explicita la incidencia del contexto en dicho proceso.

7.2 Factores contribuyentes o bloqueantes

Los dos factores mencionados por casi todos los entrevistados como críticos en el proceso innovador, fueron la **necesidad de un liderazgo adecuado**: participativo y comprometido con la causa, y asociado a ello la necesidad de ***eliminar el miedo al cambio y a equivocarse***.

El **primer factor** mencionado, en palabras de José Carrasco, la participación y la predisposición para el entendimiento de la alta dirección fue clave en la implementación de la transformación del aeropuerto.

De la misma forma Mariana Fargas aporta que el nuevo modelo de Oficinas Comerciales Primero estuvo en la cabeza del número 1, el cual se encuentra comprometido con la innovación, muy comprometido con el cambio. “*Cuesta en los planos que devienen, si empezamos a bajar en la pirámide, nos encontramos y me he encontrado con muchas cabezas de la organización que no están subidos a la innovación, al cambio, les cuesta pensar distinto*”. Definitivamente de no haber contado con su apoyo no se hubiera podido lograr la apertura de las oficinas.

Asimismo, en Globant y en Amper, consideran crucial que todos los decisores tengan una ***predisposición favorable al cambio y participen*** de alguna manera del proceso.

Desde otro punto de vista, pero apuntando al mismo factor, Rafael Baeza aporta que si las **estructuras jerárquicas son muy rígidas**: *“hacer que algo pequeño transforme o tenga impacto en grandes empresas me parece muy difícil”*.

Alejado del liderazgo formal, y dentro de una compañía que tiene estructuras jerárquicas bastante rígidas, Martín Brizuela (Telecom) comenta que:

“Hay compañías que forman, mas allá del liderazgo que tienen permanente y las estructuras formales, arman estructuras informales, líderes de innovación lo que hacen es funcionar como champions de innovación, hay un caso muy conocido que es el Whirlpool, que ellos cuando tuvieron que empezar a innovar, cuando empezaron dijeron la clave acá es el formar gente, la clave es tener campeones de innovación.”

Otros siete factores vinculados intrínsecamente al liderazgo son:

- 1) La **estimulación** a innovar que menciona Alberto Terlato, entre otros. O como dijo Rafael Baeza: *“Los gerentes el reto que tienen es motivar la existencia de estas ideas y saber captarlas y ponerlas en marcha”*.
- 2) El **trabajo en equipo** como menciona Mariana Fargas literalmente: *“Si no formas un equipo que esté realmente cohesionado y que esté realmente sintonizado con el cambio, no lograrás el cambio.”* En palabras de Roberto Rubiano, que lo ve desde la óptica de IT: *“Si no le avisás a otra persona, puede que esté intentando resolverlo, puede que haya pasado por algo similar y vos vas tratando de hacer algo que ya está hecho.”*
- 3) Existencia de **comunicación** y diálogo. El ejemplo mencionado por Roberto Rubiano más arriba explicita este punto. No sólo entre integrantes de un mismo equipo o entre pares inter-departamentales; también se requiere de una comunicación fluída en cascada y/o de reuniones donde se discutan ampliamente los

temas, tal como las realizan en el Banco Hipotecario o en SUBE o en Radiotrans, entre otras.

- 4) Atadas a estas reuniones y/o a ese tipo de vínculo con el que está un paso más alto en el nivel decisorio, viene otro factor importante que es la **priorización**. El tiempo es escaso, sumado al día a día, todo lo nuevo no se puede implementar, se requiere de un alineamiento de las prioridades con los objetivos estratégicos de la compañía. Así es como trabajan o apuntan a trabajar las compañías españolas, SUBE y la experiencia acreditada de Alberto Terlato en seguros al puntualizar este factor como crítico. Otra forma de ver este punto es la planteada por Mariana Fargas, el Banco Hipotecario y la importante consultora, quienes aducen que el foco en el proyecto innovador es absolutamente necesario, en palabras de Mariana Fargas: *“no perder el foco, el ser consecuente, el ser coherente, el ser sistemático, el encontrar motivaciones permanentemente para no perder la energía y el foco de lo que querés lograr, el objetivo, y que esto va a ser algo innovador”*. El manejo de la energía también aparece como fundamental para Juan Pereyra de Globant, lo cual nos lleva al siguiente punto.
- 5) La **motivación** es fundamental, casi podría decirse que es el corazón de la innovación. Sin ganas de que las cosas sean diferentes, las cosas nunca lo van a ser. Carlos Origlia, inclusive habla de la importancia de que cada persona viva *“su partecita a full”* y logre encontrar el sentido de **trascendencia** en la tarea que hace. En palabras de Mariana Fargas: *“un proyecto innovador tiene que tener esa cuota de magia, ¿por qué hago esto?”* y ella lo ve como el motor fundamental del cambio. Un poco más exigente es la gente que trabaja en Globant, donde la motivación va asociada a la dificultad del proyecto a encarar (y no por burocrático) junto con cuán *“cool”* es el cliente.

- 6) La ***apertura mental***, el cual se encuentra íntimamente relacionado con el punto 1. Martín Arpón y Roberto Baeza, explican muy bien que si los líderes no escuchan activamente las propuestas de sus colaboradores y dan las explicaciones del caso, éstos pueden no sólo desmotivarse, vivir el fracaso sino la próxima vez directamente ni piensan en cómo cambiar la realidad de la empresa en la que trabajan.
- 7) El ***congestionamiento de recursos claves***. Puntualmente en la dirección de IT, a la cual cuando se le acerca un cambio tiene una lista tan grande de pendientes que se requiere de mucho más empuje cuando el cambio viene por ese lado.
- 8) La necesidad de ***auto-coordinación y autonomía*** apareció en la entrevista con la importante consultora como un factor que contribuye ampliamente a la innovación.

Respecto del ***segundo factor*** en importancia para los entrevistados, el cual Carlos Origlia denominó “***no permitir equivocarse, luego la tendencia natural al no***”.

Martín Arpón casi ni lo mencionó a este factor por obvio y acto seguido comentó su fracaso al querer modificar el formato de un documento de registración de IT, todo por el miedo al cambio.

El “no” es lo primero que surge por el ***miedo*** al cambio y sobre todo a que dicho cambio no sea positivo y por ende tener que admitir una equivocación. En palabras de Martín Brizuela, lo citado está injerto en la cultura, la misma para promover la innovación debiera poder lidiar con la ambigüedad, con el error, con diferentes perfiles, con la creatividad que es el pensar ideas y que la gente esté pensando ideas todo el tiempo sobre algo y que sean abiertos a esas ideas, y que sea una cultura que premie todo eso. No hace referencia a premios monetarios, pero sí a lo que se mencionaba en el punto uno vinculado al liderazgo, que exista el estímulo para innovar.

Literalmente es lo que menciona Claudio Bernasconi del Banco Hipotecario: *“Hay gente que tiene como pre conceptos hacia distintas tecnologías o formas de trabajar. Nos encontramos mucho con esto de: yo ya lo probé y no funciona. ¡No! ¿Para qué vas a cambiar esto?”*

Desde una perspectiva antropológica (Alberto Terlatto) y psicológica (Manuel Díaz), comentan que la instauración casi indiscutida de la cultura judeo/cristiana, donde el que se equivoca es segregado, donde hay un tema de la culpa y del error muy arraigado.⁵²

Por su lado, Alfonso Alarcos, le suma otra clase de complejidad. Al ser intermediarios, distribuidores mayoristas, no sólo debe promover el cambio externo y trabajar para la aceptación del cambio por el cliente final, sino también tener presente la reconversión de sus agentes intermedios.

En palabra de Rafael Baeza, se debería fomentar las revisiones constantes de cómo están funcionando las cosas y no tener miedo de cambiar. Y, agrega, esto es una cuestión actitudinal, no generacional.

Por otro lado, también Manuel Díaz hace énfasis en la importancia de la **credibilidad** y para ello no sólo hay que pensar en términos de innovaciones y no de ideas o de I+D, sino también buscar formas de cuantificar el impacto. En la misma línea Martín Arpón comenta la importancia que tiene en Tenaris la confección de un plan, una bajada a tierra de la idea para comenzar el circuito de implementación, sin ello, no se empieza.

⁵² La historia del banco verde que contó Manuel en la entrevista es sumamente ilustrativa: en un regimiento de soldados, todos los días por la mañana llega el cabo y empieza a asignar tareas a los distintos soldados, entonces dice: a ver Uds. a limpiar tal edificio, Uds. dos a barrer el patio, etc. Pues hubo un día que acababan de pintar de verde el banco que había en el medio del patio, pues coge el cabo y dice: Ud. al banco verde, se pone allí y vigile que nadie se siente. El soldado va a al banco verde y vigila que nadie se siente. Entonces al día siguiente se dio la casualidad que era otro cabo distinto al del día anterior y dijo: señores ¿qué hicieron Uds. ayer? Pues muy bien, hagan todas las mismas tareas de ayer. Y fue quedando. Al mes pasó el que era el coronel de la base y vio allí al soldado al lado del banco verde y preguntó: y este soldado, ¿qué hace allí de pie? Pues está vigilando al banco verde. Pues muy bien dijo el coronel. Entonces la pregunta es: ¿cuántos bancos verdes hay en nuestras empresas?

Los siguientes factores que se mencionan son ordenados de acuerdo a la cantidad de veces que se han encontrado coincidencias en las entrevistas.

El tercer factor mencionado es la necesidad de un conocimiento adecuado. Sin él la innovación no generará el valor añadido que se está buscando con la misma. Fue el caso de la implementación de telefonía digital en AENA mencionado por José Carrasco, es la capacitación continua a la que hace referencia Roberto Rubiano de SUBE y es el gran desafío que tomó Globant al diseñar ellos mismos las capacitaciones a medida.

Asimismo también es el conocimiento del mercado y del cliente final que menciona Alfonso Alarcos y el saber leer lo que la gente piensa y desea que Gerard Martorell propone realizar a través de análisis de tendencias, sistemas dinámicos e intuiciones.

El cuarto factor es la incidencia del día a día, de la rutina diaria en el proceso innovador. En palabras de Carlos Origlia, el cual asevera que para innovar no hace falta dinero: *“sólo te hace falta una mentalidad inquieta y es más fácil la rutina”*. Alberto Terlato agrega que existe una cultura de ineficiencia en la gestión diaria debida básicamente a: mailismo: *“personas copiadas por todo”*, reunionismo: *“reuniones mal organizadas, no se sabe para qué te convocan, con gente que va sin haber leído la documentación previa, sin que se le asigne esa documentación”*.

Inclusive, desde el lado de las empresas de consultoría, quienes venden soluciones innovadoras porque *“cuando estás en una situación de proyectos y con tiempos muy claros, terminas trabajando muy al minuto y tratando de solucionar cosas sin tiempo para innovar”* dijo Rafael Baeza.

Es interesante la óptica que aporta una importante consultora, la cual ve el día a día como dos caras de una misma moneda: por un lado funciona como disparador de otros negocios al realizar proyectos recurrentes, pero también como aniquilante de espacios para innovar.

El quinto factor mencionado está vinculado a la diversidad, desde el factor cultural visto como un gran activo por Alfonso Alarcos, la diversidad de mindset de la cual habla Martín Brizuela o los beneficios de armar equipos multidisciplinarios de la importante consultora, lo cual se sintetiza en la Ley de Ashby citada por Alberto Terlato: *“Sólo la variedad absorbe la variedad.”*

En el sexto factor se encuentran los intereses personales que se ven tocados por la innovación. Globant lo vivencia al intentar implementar innovaciones en sus clientes, al interior de la firma no pasa dado que tienen una división clara por estudios de qué le corresponde a cada uno y a nivel empleados tienen sistema abierto de postulaciones a proyectos.

El Banco Hipotecario por su parte hace énfasis en el cambio de roles que la introducción de una innovación requiere y allí surgen las preguntas: ¿Qué voy a hacer? ¿Cómo quedo parado? y aporta la importancia de responder a estas inquietudes al momento de presentar un cambio.

De la misma forma, Roberto Rubiano comenta que de acuerdo al empuje que le dan las personas de mayor peso (según sus propios intereses), una idea interesante y prometedora puede no llevarse a cabo y una que en el fondo no es innovadora, sí.

El séptimo factor es compartido por dos compañías con trayectorias distintas y se refiere a la historia de la compañía: En un lado: Martín Brizuela encuentra que es definitivamente bloqueante para innovar y que la empresa tiene que aprender a desaprender, literal: *“Te digo a vos, esto ya lo hicimos y te bloqueo y no sabés que hicimos y que no hicimos.”* *“La historia te condiciona.”*

En el otro lado Jorge Horita aporta *“Como viene de sus orígenes, al ser una empresa que valoró la innovación y a su vez también tienen eso como activo”*.

La diferencia fundamental entre ambos se basa en las empresas: nuevamente, en un lado, Martín Brizuela trabaja en Telecom Argentina, una empresa privatizada a comienzos de los años 90, con una importante trayectoria y cultura estatal, lo cual implica largos procesos burocráticos y no ser propensa al cambio.

Y en el otro lado Jorge Horita habla desde su experiencia en Siemens, empresa que valoró la innovación desde sus orígenes y tiene una conexión fluida con su casa central en Alemania.

El **octavo factor** está asociado, en parte, a la historia y en parte al miedo al cambio, y se refiere a limitar la cantidad de ideas. Puede existir un límite para la implementación de ideas, pero no para que éstas existan, es más es natural que exista desperdicio de ideas, es parte del proceso creativo. Incluso Martín Brizuela menciona la necesidad de que las ideas se repitan, que se comuniquen lo que se llama generar capital de interacción.

El **noveno factor** es propio de las empresas de **tecnología** entrevistadas, tanto Rafael Baeza como Juan Pereyra coinciden que cuanto más cercana esté la innovación a la tecnología, más fácil será el proceso de innovación. No sólo porque disminuye la curva de aprendizaje sino también porque incrementa la inmediatez y la facilidad de armar prototipos.

El **décimo factor** mencionado está referido a la industria de consultoría puntualmente, donde no contar con el acceso a toda la información se torna bloqueante para generar nuevas ideas y luego implementarlas exitosamente.

7.3 La influencia del contexto

El contexto externo en el cual la empresa está inmersa, actúa como determinante en el proceso innovador, ya sea contribuyendo al mismo o bloqueándolo, por los siguientes motivos:

- 1) Lo mencionado en la introducción de la presente tesis respecto del mercado agotado, la **comoditización**, que impulsa a buscar nuevos horizontes para seguir ganando dinero. Asimismo, este punto se vincula con el “dolor” que la posición actual le esté ocasionando a la empresa en términos de Juan Pereyra, según el cual cuanto más duela, más fácil es innovar, el costo de no hacer nada es mayor al costo de arriesgarse.
- 2) La **crisis** fue mencionada por todos los entrevistados españoles como una oportunidad, en palabras de José Carrasco es: *“caldo de cultivo natural para la innovación”*. Gerard Martorell vincula este punto con el precedente, dado que una crisis despierta las urgencias, las ventas están cayendo: algo hay que hacer. Desde una posición más sólida, dada su dispersión geográfica, Alfonso Alarcos opina que la crisis es una especie de selección natural, donde sobrevivirá el más apto, el que pueda adaptarse y cambiar. Desde otro punto de vista, la importante consultora residente en Argentina, comenta que las crisis hacen emerger otra gama de proyectos: los reductores de costos y que se deben buscar nuevas gamas de soluciones altamente necesarias para ofrecer a sus clientes.

En Argentina, las crisis son más recurrentes y generalmente no dejan que las empresas formen una base económica sustentable para paliar sus efectos, sumada a la inexistencia de políticas gubernamentales anti-cíclicas realmente el escenario se torna complicado. Carlos Origlia agrega: *“Creo que los procesos creativos o de innovación están siempre latentes en el espíritu e inquietud de las personas, y esa creatividad suele verse de manifiesto en épocas de crisis”*

- 3) Adicionalmente al punto anterior, la exigencia a reinventarse en el día a día, dadas las **cambiantes normativas** y regulaciones o la falta de institucionalidad como mencionan Jorge Horita y Alberto Terlato son un factor altamente negativo, los cuales hacen que no se pueda visualizar las oportunidades como en el caso de España.

- 4) Ausencia de préstamos monetarios para realizar proyectos innovadores, inclusive dado el componente novedoso que suelen tener, el riesgo se incrementa complicándose aún más conseguirlos. Aún más importante que los préstamos es la ausencia de inversión, de todas formas, varios de los entrevistados coincidieron en que el **dinero** no es un factor crítico para generar cultura innovadora.
- 5) Los **sistemas nacionales de innovación**: Por un lado se menciona la complejidad que tienen esos sistemas mayormente en Argentina pero que también poseen en España. Por el otro Gerard Martorell aporta la teoría de la triple helix desarrollada por Etzkowitz en la cual plantea la importancia de la interacción y comunicación entre: Estado, empresas y centros de investigación o academia. Junto a este punto, se destaca la influencia de las subvenciones, donde se invierte dinero en investigación simplemente para obtener una subvención. Jorge Horita, en la misma línea, se refirió a una gran dificultad: *“Cómo articular el sector privado, el sector público y las instituciones que se dedican a la parte educativa y a la parte de investigación. Cómo articular a largo plazo a esos tres mundos. Es uno de los temas más complejos o los desafíos a afrontar como país.”*
- 6) Las **macro-tendencias**: *“Siempre se equivocan todos los que predicen las cosas, pero vos tenés que tener en cuenta las tendencias para crear el futuro, no para predecirlo”* aporta Martín Brizuela. Manuel Díaz desde España agrega: *“uno tiene que ser capaz de leer el contexto”* y suma el motivo de la salida a la bolsa de Día, compañía de Carrefour (En la cual se segmentaron clientes, y sabiendo leer que se venía una crisis, puso gran parte de su peso en su segunda marca, lanzándola a la bolsa).
- 7) El **ecosistema** en el cual una empresa se halla inmerso. Martín Brizuela dijo: *“Si tus proveedores son piolas, tu manera de negociar va a ser piola, si tus clientes son piolas. Uno a veces tiene que desarrollar sus propios clientes”*.

- 8) Varios entrevistados mencionaron la importancia que tiene el ***contacto con el cliente y/o usuario final***. Saber leer/entender qué es lo que están buscando. Igualmente, los mismos entrevistados citaron la frase más conocida de Steve Jobs: “*La gente no sabe lo que quiere hasta que no se lo muestras*”, inclusive José Carrasco recordó a Henry Ford, a quien los clientes le pedían caballos más rápidos y no su automóvil, hasta que visualizaron su uso y supremacía.
- 9) Uno solo de los entrevistados trajo a colación el tema del medio ambiente y mencionó la acción que está realizando Volkswagen: un auto = un árbol.

8. Capítulo 8 – Metodologías y herramientas para innovar

“El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, método y de organización.” J. P. Sergent

8.1 Resumen del capítulo

En este capítulo se puntualizan las herramientas y metodologías que las empresas entrevistadas utilizan para innovar.

8.2 Instrumentos colaboradores de la innovación

Existe una gran dispersión respecto de las herramientas y/o metodologías utilizadas para innovar, tanto de conocimiento como de uso.

TRIZ fue la herramienta más nombrada, pero ninguno de los entrevistados reconoció su actual aplicación. Por el contrario, desing thinking fue menos nombrada, pero reconoció su aplicación una mayor cantidad de entrevistados.

De las entrevistadas Globant se define como el que mejor articula un amplio conocimiento de las mismas con una excelente aplicación, la cual se ve en los resultados que obtiene la compañía. Cuentan con tres etapas iterativas (muy similar al pensamiento de diseño o “design thinking”): “research”, “ideation” y prototipado. Cada una de estas etapas las subdividen en dos: divergencia (cantidad de información, ideas o prototipos) y convergencia (seleccionar la información, idea, prototipo que más se adecue a la necesidad de innovación planteada). Asimismo Juan Pereyra dentro de la etapa de “ideation” nombró las siguientes herramientas: brainstorming, brainwriting, visual, romper con bloqueos, time box y lo que él denomina: técnica de psicosis (Supuestos y Antisupuestos). De todas formas, y más allá de las técnicas mencionó como importante la gente que participa en cada una de las fases, por ej. en la segunda etapa es sumamente importante gente con opinión

(personalidades tímidas y detallistas son mejores en otra etapa). La diferencia con “design thinking” radica en que el prototipado no es una mera idea mostrada de forma más abarcativa, sino que, dada la cercanía de la innovación que realizan a la tecnología, ya incluye el desarrollo del producto y por ende una muestra de cómo funciona realmente.

El Banco Hipotecario se perfila como el segundo de los entrevistados en cuanto a nivel de conocimiento y aplicación de herramientas nombrando: IDEART, SCAMPER, TRIZ, mind mapping, funnel, stage-gate, Marquis, provocaciones, PMO y pensamiento de diseño (esta última no la han implementado). En cuanto a aplicación de las mismas, también identifican etapas de divergencia y convergencia Respecto del proceso en sí ellos tienen articulado el faseado con el comité de estrategia al estilo stage-gate.

El resto de los entrevistados, reconoce algunas técnicas, pero se nutre más de herramientas de otras disciplinas y de sentido común:

- 1) Mariana Fargas, sin conocer design thinking, explica que hubo una fase de investigar donde se utilizó: “benchmarking”, “focus group” con clientes, entrevistas, encuestas, “shop alone”, “mystery shopper”, una segunda fase de pensar qué se quería en la cual reconoce la ayuda de una consultora y una tercer fase de implementación, en la cual se nutrió de PMO. De la misma forma, la importante consultora utiliza una metodología específica interna, pero que incluye muchas de las herramientas ya mencionadas.
- 2) En Radiotrans buscan realizar un continuo análisis y vigilancia del entorno, dejando tiempo para concurrir a ferias internacionales relativas a su negocio, intentando estar cerca del cliente final (son mayoristas) y sobre todo saber a dónde quieren ir (por más que después cambien el rumbo). A lo precedente se suman reuniones bimensuales con representantes de cada país, ingenieros o financieros dependiendo del tema a tratar, donde se realizan sesiones de brainstorming.

- 3) En Codamotion tienen una wiki interna, donde están todas las ideas y el conocimiento que se va formando. Rafael Baeza reconoce que no sería lo más adecuado, dado que las ideas deben seleccionarse, priorizarse e incluirse en un cronograma de implementación, y respecto del conocimiento reconoce la conveniencia de buscar en foros especializados en lugar de la wiki. De todas formas la mantienen como núcleo de las ideas de información. Asimismo a todo proyecto se le da un marco de referencia.
- 4) Alberto Terlato reconoce el ir paso a paso y las posibilidades que traen las pequeñas cosas más que los grandes proyectos. Gerard Martorell le agrega a lo precedente la importancia de la articulación con el estado y centros de investigación.
- 5) En Telecom, ambos gerentes de capital humano coinciden en la importancia de los “Fundamentals” o lo que se encuentra detrás de las herramientas. Carlos Origlia enfatiza la importancia de la asociación libre, ya no hay que inventar, hay que asociar, por tanto él apunta a un “employee experience” en lugar de un “customer experience”, un NPS de empleados, etc. Por otro lado Manuel Díaz, manifiesta que ha trabajado con varias herramientas y las consultoras se las han ofrecido, pero identifica la medición de resultados como metodología crítica que realimenta la rueda de la innovación a través de la credibilidad de las personas.

9. Capítulo 9 - Conclusiones y Prospectivas

“La vida es peligrosa, no por los que hacen el mal, sino por los que se sientan a ver lo que pasa”, Albert Einstein.

9.1 Resumen del capítulo

En este último capítulo se desarrollarán las principales conclusiones de la presente tesis, sugiriendo futuras líneas y focos de investigación.

9.2 Conclusiones y prospectivas

En **primer lugar**, no se evidencia una comprensión absoluta del complejo término innovación. Si bien, existe amplia bibliografía que explicita la necesidad de creación de valor para la existencia de innovación, lo cual la diferencia de la invención, y en las entrevistas se relevó el conocimiento de dicha diferencia; el foco en las empresas todavía sigue en la generación de ideas. Es decir, actualmente sólo se ha logrado vislumbrar en un largo plazo todas las posibilidades infinitas de tomar a la innovación como un **mercado de oportunidades más que de ideas**. El desafío que tienen las empresas es lograr también el aprovechamiento en el corto y mediano plazo.

Asimismo en la bibliografía relevada, las únicas metodologías que ven el proceso innovador punta a punta son “design thinking”, la cual inclusive tiene su foco en el diseño más que en la implementación, y “stage gate” la cual tiene su foco en implementación. Por tanto, se detecta una **necesidad metodológica de articular de forma fluida todas las fases del proceso innovador**, poniendo el énfasis en lo que se requiera en cada una de ellas.

En **segundo lugar**, se detectó como crucial para que exista la innovación un **ambiente propicio**, no sólo para que nazca la idea sino también para que florezca (se termine

implementando). En este punto se relevó amplia bibliografía respecto a la creatividad que da paso al surgimiento de nuevas ideas, pero no así a la necesidad de que ésta exista a lo largo de todo el proceso innovador, algo que sí surgió en todas las entrevistas. Si bien, cobra especial interés lo aportado por Steven Jonson a lo cual se le debe dar una re-interpretación para aplicarlo a todo el proceso y que sea un ambiente propicio no sólo para generar ideas sino también para llevarlas a la práctica.

Para que el posible adyacente se dé es necesaria la existencia de una amplia diversidad de muestras/partes tanto mecánicas como conceptuales y que exista un incentivo importante a recombinar esas partes. Por tanto, y como se viera también en las entrevistas, los ambientes que castiguen la experimentación y el ensamblado de diferentes partes como así también los que hagan que el estado actual sea tan satisfactorio que nadie se preocupe en explorar los límites, definitivamente no son los mejores para innovar.

Asociado a la segunda conclusión, pero **en tercer lugar** se evidencia la importancia de la **naturaleza creativa del cerebro**, dado que es una conexión constante de neuronas. Ahora bien, si se lo entrena en realizar tareas rutinarias, éste no saldrá de su comodidad y del estilo de funcionamiento al cual está habituado.

Por tanto cabe pensar que las redes líquidas no sólo servirían para que todas las neuronas trabajen brindando flexibilidad para inspirar nuevas ideas, sino también para el resto del proceso. Una teoría sumamente vinculada a este punto es la desarrollada por el Dr. Carl Gustav Jung y su posterior aplicación a la empresa respecto de los perfiles de las personas llevada por la Dra. Bezinger con el test, BTSA: “Bezinger thinking styles assessment”⁵³, el cual está siendo aplicado en las organizaciones con resultados muy positivos.

El BTSA se encuentra neuro-fisiológicamente testado y plantea la existencia de predominancias cerebrales, es decir las neuronas que cada persona posee están organizadas de forma tal de favorecer una de las cuatro partes en las cuales se divide el cerebro y por

⁵³ Se agradece especialmente a Jorge Horita y Berenice Bardin, quienes hicieron posible esta conclusión. Para una mayor información se puede recurrir al apéndice II.

ende un estilo de pensamiento (sensación, sentimiento, pensamiento e intuición). Por tanto, en lugar de lograr que todas las neuronas funcionen en un único individuo lo que, de acuerdo a la Dra. Bezinger sería altamente costoso en términos de desgaste energético cerebral y no sustentable en el largo plazo, adquiere especial relevancia el auto-conocimiento por parte de los individuos y el armado con especial cuidado de los equipos de trabajo por parte de las organizaciones.

De tenerse estos dos puntos presentes, se lograría lo que Tom Kelley denominó contar con las 10 caras de la innovación⁵⁴; a través de las cuales se obtendrían cerebros completos donde cada persona maximizaría el uso de sus neuronas y se abocaría a la fase del proceso innovador que mayor placer le provoca y mejores resultados puede brindar.

De esta forma también el resto de los conceptos mencionados por Jhonson: “slow hunch”, serendipia, exaptation y plataformas, naturalmente se verían favorecidos. Existiría un lugar para la incubación de ideas y la consecuente serendipia y exaptation (en un cerebro completo que aportaría diferentes visiones), creándose un arrecife de coral de ideas donde la información circula libremente y cada persona toma lo necesario para facilitar el proceso de innovación. Se disminuirían ampliamente las dificultades de comunicación y los roces dados por los intereses personales, dado que los roles asignados serían naturalmente aceptados y no impuestos. De esta forma, la wiki de Codamation o la web 2.0 de Ampers, realmente se convertirían en arrecifes de coral, en las cuales cada perfil interactuaría para potenciar el cerebro del equipo y llevar las buenas ideas originales a buen término, retroalimentando el arrecife y produciendo vida donde no hay y creando valor, donde no existe.

Un punto no menor es que los individuos se comunican de acuerdo a la predominancia cerebral, no todas las personas tienen el mismo lenguaje por más que compartan el idioma. Al momento de co-crear y de llevar adelante la co-creación lograda, este punto adquiere importancia y no suele ser tenido en cuenta. Por lo tanto, las empresas debieran enfocar doblemente sus esfuerzos en el auto-conocimiento de las personas y el armado de equipos.

⁵⁴ KELLY, T.: The ten faces of innovation, Doubleday, U.S.A., 2005

En **cuarto lugar**, y ampliamente vinculado a lo precedente, se ubica una reflexión respecto a la **motivación** o el placer que una persona siente al trabajar, el cual ha sido nombrado por los entrevistados como uno de los puntos más importantes, anclado al liderazgo y a la eliminación del miedo al cambio.

Se evidencia, por tanto, que el estilo de liderazgo de los mandos medios sería natural, auténtico y sostenible, asociado a la predominancia necesaria de las tareas que requieran liderazgo y no simplemente por una estructura jerárquica rígida.

Por tanto, se evidencia una necesidad imperiosa de modificar el rol actual de las políticas de desarrollo de los recursos humanos, donde su foco es ayudar a las personas a maximizar sus recursos corrigiendo sus debilidades y defendiéndose de sus amenazas (usando la terminología de un diagnóstico FODA).

Las futuras políticas deberían focalizarse en incluir a las personas como uno de sus activos, valorando sus fortalezas, maximizando sus oportunidades de mejora y obteniendo como resultado de las mismas el armado de equipos de trabajo con personas complementarias.

Dado el factor cultural inherente y visiblemente arraigado, es necesario realizar esfuerzos extras para **erradicar el miedo al error** y la consecuente tendencia natural a decir que no ante la primer propuesta. Para lo mismo se requiere trabajar constante y consistentemente en la apertura mental para lo cual el trabajo en equipo respetando las propias individualidades se torna un factor fundamental.

En **quinto lugar**, se relevó que las **dimensiones anclas de la innovación**, las más explotadas han sido las vinculadas al cliente y la oferta, incluyendo las plataformas, soluciones y experiencia del cliente. Históricamente las compañías fueron vistas como meras proveedoras de productos, hace menos de un siglo que se está virando hacia proveedoras de servicios (incluyendo estas dimensiones mencionadas), con lo cual es de esperar un pronto aprovechamiento del resto de las dimensiones más vinculadas a servicio que a producto.

Asimismo, se evidencia un completo entendimiento del “leader user” de Eric Von Hippel, mediante el cual las empresas mantienen una comunicación importante entre sus departamentos ingenieriles (o de producción) y ventas.

Es de esperar que en un futuro no lejano, las compañías se conviertan en partes cruciales del ecosistema social, lo cual se ancla en el cada vez mayor poderío que las empresas multinacionales tienen versus los gobiernos nacionales o provinciales. En las entrevistas con las empresas españolas se expresó, inclusive, a la innovación como facilitador de los objetivos estratégicos de las empresas, y dentro de ello se incluyó a los objetivos globales sociales. Por tanto, se destaca la importancia de tomar a la innovación como proceso estratégico y ser cuidadoso al momento de fijar los objetivos.

Inclusive, con la apertura mental que implica un concepto como el radar de innovación, es notable como el centro de las dimensiones continúa siendo el producto: ¿qué?, ¿cómo se hace?, ¿a quién se lo doy? y ¿dónde y cómo lo coloco? son las preguntas guía de las cuatro anclas y por ende de las 12 dimensiones asociadas a ellas.

Respecto de esta forma de analizar el proceso innovador, tres reflexiones tienen lugar:

- 1) Las dimensiones, como tales, implican tanto un input al proceso como un output. Por tanto se sugiere enfatizar su papel como motores fundamentales del circuito retro-alimentador de la innovación.
- 2) Estas dimensiones dialogan con un contexto social, el cual no está contemplado en las mismas. Por ej. el networking hace referencia sólo a la interacción con clientes (concepto mencionado previamente original de Eirc Von Hippel), la “cadena de suministro” a la interacción con proveedores y la “organización” a las interacciones al interior de la compañía, pero en ningún lado están plasmadas las interacciones con el entorno desde un punto de vista socialmente responsable. La sustentabilidad de las innovaciones no es un factor con la relevancia que debiera tener.

- 3) Dada la importancia que adquieren las personas para la generación de ambientes propicios descrita en las páginas anteriores, ellas debieran ser el centro del radar de la innovación y no el producto que es una consecuencia de la interacción de las mismas. Por tanto, el capital humano debiera adquirir una dimensión propia más allá de la “organización” del mismo.
- 4) La tendencia al mundo interrelacionado y la construcción grupal necesariamente brindará un mayor avance a la innovación abierta e incorporará nuevas dimensiones al radar, seguramente una de las cuales sea, entre otras, la articulación con el mundo académico.

En **sexto lugar** se evidencia la importancia de lograr pasar de un enfoque lineal de cadena de valor a un enfoque sistémico de **Red de Valor** en el cual todos los componentes son interdependientes, de la misma forma que en la realidad las acciones de cada “stakeholder” impacta en la organización y viceversa creando círculos virtuosos o viciosos de acuerdo a las decisiones tomadas. En este punto, y en consonancia con el número tres del anterior, cabe destacar que se encuentra muy poco escrito respecto a la globalidad de la responsabilidad social empresarial, su ámbito de influencia y la innovación, interrelacionándolos y midiendo sus resultados.⁵⁵

Lógicamente bajo esta modalidad de ser socialmente responsable, las políticas de RSE de las compañías dejan de ser un parche y/o foto bonita sólo para crear imagen, para convertirse en parte de la cultura empresarial irradiando cada una de sus actividades con estos nuevos valores. Por lo tanto la adopción de este tipo de políticas conlleva un cambio cultural importante al interior de la organización, cambio que requiere tiempo.

Asimismo las **áreas involucradas** en la Red de Valor, y por ende en el proceso innovador, serían absolutamente todas, la diferencia radicaría en el foco que cada una de ellas le pondría de acuerdo a la fase del proceso. De existir un modelo centralizado, el cual filtra y

⁵⁵ Una excepción en borrador: Labein Tecanalia (2006)

maneja los tiempos del proceso innovador, se evidencia esencial que esté compuesta por perfiles de personas diversos.

En **séptimo lugar** y dada la profunda transformación acaecida en términos de **innovación abierta** (hacia fuera de la empresa), como respuesta a salir de la trampa de comoditización, es de esperar una transformación al interior de la organización que cambie profundamente las culturas teniendo presente todo lo mencionado anteriormente. Si bien son conocidas las economías de escala y alcance, éstas no han sido explotadas en su totalidad, por tanto las empresas tienen un área de oportunidad inmensa a desarrollar.

Inclusive, como **octavo lugar** dentro de las conclusiones, es de esperar que el **proceso innovador** deje de pensarse como una serie lineal: búsqueda o generación ideas, selección, implementación y captura (sólo en estas dos últimas etapas), para pasar a un enfoque dinámico más caótico, donde muchos procesos innovadores corran al mismo tiempo se alimenten entre sí y la captura de valor esté dada por la existencia del proceso innovador en sí más que por sus resultados. Debiera tenderse a la dinamicidad, dada la importancia que adquiere el cerebro y por ende el capital humano en el proceso.

Es aquí donde las empresas deberán aceptar la existencia de una tensión continua entre los tiempos de esperar resultados y el grado de avance brindado por los procesos innovadores. Es de esperar que esta regulación surja espontáneamente dada la diversidad de “mind sets” que debiera participar en dicho proceso.

Por ende, y nuevamente retomando el primer punto, una metodología que articule las fases del proceso innovador puede ayudar a disminuir la ambigüedad y falta de resultados que generalmente se tienen en las primeras etapas del proceso innovador, pero para que exista el éxito de la permeabilidad innovadora en toda la red de valor debe sí o sí cambiar la forma de gestionar el capital humano.

Por tanto se espera que esta visión de la innovación vía el capital humano, no sólo preserve el negocio sino que lo vuelva más competitivo, sobre todo largo plazo,

competitividad que implica: calidad, productividad, menores costos, ergo mayor rentabilidad.

Asimismo, es de esperar que el radar de la innovación sufra a su vez innovaciones, incorpore nuevas dimensiones y cambie su eje. De la misma forma, es esperable que las políticas de recursos humanos de las compañías cambien a políticas de capital humano, donde la gente sea su activo más valioso, aquel que le aporte las ventajas dinámicas requeridas por el entorno actual mediante la innovación continua armada en equipos de “cerebros completos”.

Bibliografía

- 1) BESSANT, J. y TIDD, J.: *Managing Innovation*, Scotprint, Gran Bretaña, 2009, 4ta Edición
- 2) CHAN KIM, W. y MAUBORGNE, R.: *La estrategia del océano azul*, Norma S.A., Colombia, 2010
- 3) CHESBROUGH, H.: *Open Services Innovation*, Jossey-Bass, San Francisco, 2011
- 4) CONFEDERACION DE EMPRESARIOS DE CORDOBA, ESPAÑA:
<http://www.ceco-cordoba.es/portaleco/tecnologia/innovacion/default.aspx#concepto>
(web)
- 5) COOPER, R.G.: *La metodología Stage Gate*, <http://www.stage-gate.com> (web)
- 6) DAVENPORT, T. y otros: *Strategic Management in the Innovation Economy*, Publicis KommunikationsAgentur GmbH, Alemania, 2006
- 7) DE BONO, E.: *Seis sombreros para pensar*, Granica, Barcelona, 1988
- 8) DRUCKER, P.: *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row, New Rok, 1985
- 9) HAMILTON, C.: *El fetiche del crecimiento*, Laetoli, España, 2006.
- 10) JOHNSON, S.: *La invención del aire*, Turner, Madrid, 2010
- 11) JOHNSON, S.: *Where good ideas come from*, Riverhead, USA, 2010
- 12) KELLY, T.: *The ten faces of innovation*, Doubleday, U.S.A., 2005
- 13) Labein Tecanalia: *Eco-innovación. Cadenas de Valor e Innovación Sostenible. Principios del Desarrollo Sostenible y aplicación al rediseño de cadenas de valor.* Proyecto Genérico: ECO- Nova, 2006.
En: http://www.labein.es/LABEINWEB/recursos.nsf/Resumen_E12.pdf
- 14) OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico): *Manual de Oslo*, 2005, http://www.conacyt.gob.sv/Indicadores%20Sector%20Academcio/Manual_de_Oslo%2005.pdf (web)
- 15) PONTI, F.: *La empresa Creativa*, Granica, Buenos Aires, 2010

- 16) PORTER, M.: *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985
- 17) PORTER, M. y KRAMER: *Creating Shared Value*, 2011,
<http://hbr.org/product/the-big-idea-creating-shared-value/an/R1101C-PDF-ENG>
(web)
- 18) PORTER, M.: *The competitive advantage of Nations*, Mac Millen, London, 1990
- 19) ROBERTS, E: *Influences on Innovation: Extrapolations to biomedical Technology*, Cambridge, MIT Press, 1981
- 20) SAWHNEY M. y otros: *The 12 different ways for companies to innovate*, MIT Sloan Management Review, EEUU, 2006, Volumen 47 no. 3
- 21) Páginas Web utilizadas para el punto 2.5
- <http://modelosdeinnovacion.blogspot.com.ar/p/modelo-lineal-1980.html>
- <http://www.pasionporinnovar.com/2008/06/modelos-de-innovacion.html>
- http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2499438
- <http://web.mit.edu/evhippel/www/sources.htm>
- http://www.csiic.ca/PDF/Godin_30.pdf
- 22) Páginas Web utilizadas para el punto 2.6.2
- <http://www.triz-journal.com/>
- <http://www.triz.net/>
- <http://www.triz.org/>
- 23) Otras páginas web utilizadas a lo largo de toda la presente tesis:
- <http://www.elbulli.com>
- <http://www.prisa.com>
- http://www.ipae.edu.pe/aportalv22/Plantilla_1/1030-1100-IVAN_MIFFLIN.pdf
- <http://www.youtube.com/watch?v=ryNemKgSVFk>
- <http://designthinking.ideo.com/>

www.ccexplorer.org

<http://www.youtube.com/watch?v=Qn7sUxOGBZw>

<http://www.benziger.org/espanol-the-btsa.html>

Apéndices:

1. Entrevistas (desgrabación textual).....	91
1.1 Senior Advisory de Importante Consultora Argentina	91
1.2 Gerard Martorell, Consultor – Synapsis – www.synapsis.es	93
1.3 Javier Rabuch, Gabriel Laureano y Claudio Bernasconi del Laboratorio de I+D del Banco Hipotecario http://www.hipotecario.com.ar/	106
1.4 Alberto Terlato, ex Gerente Comercial de Royal & Sun Alliance y otros	122
1.5 Mariana Fargas, Gerente Nuevo Modelo Oficinas Comerciales de Telecom Personal www.personal.com.ar	132
1.6 Martín Brizuela, Gerente de Desarrollo del Capital Humano en Telecom Argentina www.telecom.com.ar	141
1.7 Rafael Baeza Vigil, Chief Operating Officer en Codamation http://web.codamation.com/	155
1.8 Carlos Origlia, Gerente Servicios al Personal y Payroll en Telecom Argentina www.telecom.com.ar	162
1.9 Martín Arpón, Technology Trends & Architecture Manager en Tenaris http://www.tenaris.com/	169
1.10 Roberto Rubiano, Jefe de Seguridad Informática en Nación Servicios http://www.sube.gob.ar/	177
1.11 Juan Pedro Pereyra, Partner, Creative and Social Studio en Globant http://www.globant.com/Content/Home/	182
1.12 Jorge Horita, ex directivo de Siemens http://www.siemens.com/answers/ar/es/index.htm?stc=arccc020001	196
1.13 Alfonso Alarcos, Vicepresident and share holder en RadioTrans S.A. http://www.radiotrans.es/info.asp	202
1.14 José Carrasco, ex Director de Telecomunicaciones en AENA http://www.aena.es/csee/Satellite/Home	217
1.15 Manuel Díaz, Responsable de innovación en Amper http://www.amper.es/index.cfm?lang=sp	225
2. BTSA o Pensamiento cerebral dominante.....	235
2.1 Marco teórico.....	235
2.2 Entrevista a Berenice Bardin	238

1. Entrevistas (desgrabación textual)

1.1 Senior Advisory de Importante Consultora Argentina

Por temas de confidencialidad y a pedido del entrevistado, se omite su nombre y el de la compañía, la cual se encuentra entre las más importantes consultoras mundiales en temas de consultoría en negocios, garantías, impositivos y legales. El entrevistado lleva tres años en la compañía la cual tiene más de 169.000 personas en 158 países y se encuentra en Argentina desde 1913 en sus cuatro oficinas: Buenos Aires, Córdoba, Mendoza y Rosario. Dado su core business, la innovación es uno de los productos que ofrecen a sus clientes.

Importancia de la innovación

a) ¿La empresa considera importante innovar?

Es parte importante del trabajo en sí que realizan. El mercado de lo tradicional está agotado, luego se necesita generar cosas nuevas según necesidades puntuales relevadas.

b) ¿Qué hacen para promover la innovación? ¿Dónde se visualiza esa importancia?

Capacitación continua en el tema, en el día a día se buscan continuamente oportunidades de venta, existe asignación de personas a proyectos.

Áreas de la compañía involucradas en el proceso

Change management, pero como proyecto a vender hacia afuera. No existen proyectos cross internos sobre este tema.

Innovación abierta

¿La empresa considera o piensa considerar opciones de innovación abierta? ¿De qué forma? ¿En qué horizonte?

El output es de afuera hacia adentro.

Resultados de la innovación

a) ¿Cree que la innovación está generando resultados?

Si.

b) ¿De qué tipo?

Económicos, es el core de la compañía.

c) ¿Por qué?

Al cliente se le mejora, cubris esa necesidad. Internamente incrementa la productividad de los recursos humanos propios en la búsqueda de soluciones, disparando conexiones cuando los recursos no se encuentran ante proyectos recurrentes.

Factores que inciden en la innovación

a) ¿Cuales considera que son los factores que más contribuyen a la innovación en la empresa?

- 1- Contexto, mercado agotado necesitado de innovaciones.
- 2- Contacto con los clientes (trabajo en sí, entregables). Un trabajo genera otro trabajo.
- 3- Trabajos recurrentes cuyas conclusiones sirven de disparadores de otros negocios.
- 4- Trabajo en equipo, Multi disciplinariedad y auto coordinado.

b) ¿Y cuáles son los que están bloqueando o limitando la capacidad de innovar?

- 1- Rutina, los proyectos recurrentes. Falta de rotación del personal. No existe el espacio para innovar.
- 2- Contexto del mercado. Situación económica, generalmente proyectos cuyo fin sea reducción de costos. Tasación por ganancia del cliente.
- 3- Temas políticos de acceso a clientes e información.
- 4- Elección de la empresa donde poner foco

Contexto

¿Cómo considera Ud. que influye el contexto en los procesos innovadores?

Los contextos desfavorables por un lado aplacan la innovación siempre que sean cosas que por ahí las empresas no lo ven como algo necesario, pero por otro lado la estimulan en el sentido que tenés que ver por donde llegar a la empresa que en un contexto desfavorable vea tu servicio como necesario.

Quizás en un contexto desfavorable no solo son temas de reducción de costos, sino que también se amplía la oportunidad de tercerización de un tema concreto o de un servicio del cual puedes llegar en algún momento prescindir (no es lo mismo prescindir con un tercero que con alguien que le tenés que pagar sueldo, vacaciones etc.).

En contextos desfavorables es imprescindible apuntar más a una necesidad que a algo de lo que la empresa pueda elegir hacer o no. De todos modos es muy difícil que en consultoría en todos los proyectos y en la creación de los mismos no haya algo de innovación. Es muy raro que un proyecto sea similar a otro (al menos en lo que se refiere a estrategia y operaciones)

Metodologías

a) ¿Qué herramientas conoce para innovar?

Una específica interna (Nota mía: armada en base a varias metodologías ampliamente conocidas) apunta a proyectos tecnológicos.

b) ¿Las utilizan en la compañía?

Metodología aplicada, generar un cambio cultural. Curso de 3 días, inducción y a antiguos también. Recién se está empezando a usar.

1.2 Gerard Martorell, Consultor – Synapsis – www.synapsis.es

Gerard es, desde hace casi dos años, consultor asistente en Healthcare, habilidades directivas y comerciales de Synapsis. Previo a ello trabajó en puestos directivos financieros, de marketing y generales de otras compañías españolas.

Synapsis es una consultora española especializada en la gestión del cambio que ofrece soluciones profesionales a medida a organizaciones dinámicas con ambiciones reales de cambio que persigan reorganizarse, profesionalizarse, modernizarse, crecer, expandirse o internacionalizarse. Dado su core business, la innovación es el mayor servicio que ofrecen a sus clientes.

Importancia de la innovación

¿La empresa considera importante innovar? ¿Qué hacen para promover la innovación? ¿Dónde se visualiza esa importancia?

Más allá de lo que se mencionará de la crisis y las innovaciones pequeñas en la pregunta respecto de las herramientas.

Básicamente porque incluso el estado de monopolio que les da las patentes, que podríamos discutir toda la ética que hay detrás de todo esto. A ver, tarde o temprano, se acaban y lógicamente uno tiene que ser capaz de reinventarse. El caso mas paradigmático es el de Starbucks (funcionaba muy bien hasta la crisis del 2007/2008, antes la gente hacia cola, y cuando vino la crisis, lógicamente pues eso era un gasto pues prescindible. Pues entonces la gente ya no hizo más cola. Tuvieron que reinventarse dentro de su mundo particular, para volver a levantar cabeza, pues si durante un tiempo el concepto que tenían era tan potente que les había dado un monopolio sobre un segmento que habían creado y esto es valido para una empresa como Starbucks, como una empresa como google. El otro día tuvimos una charla con google, y me da la sensación que google está en una situación de que todo lo que toca se vuelve oro, entonces, a todo cerdo le llegará su san martín, porque el día que se despisten lo más mínimo y le salga algo por un sitio que nadie ha pensado internamente, que eso a todos nos puede pasar, pues ese día va a pillar a google totalmente fuera de foco.

Para intentar paliar eso, que lógicamente, incluso google que tiene un 10% de su tiempo de todo el personal dedicado a innovar, pues incluso empresas como esta les puede salir algo que nadie pensaba al interno porque somos 7000 millones de personas y google son unos cuantos menos.

Áreas de la compañía involucradas en el proceso

Hay que hacer un montón de cosas en el medio para que ambos sectores estén conectados y trabajar para ello

La primera es, hay varios factores, pero el primero y el primordial y esto no lo he dicho en mi tesis porque no he llegado a este punto, pero el primordial es el que el empresario que tenemos es un empresario de maquila, con idea de maquila, entonces es difícil que un

empresario con idea de maquila tenga el cambio de chip a necesitar en la tecnología y sólo una crisis puede hacer este cambio, no digo que no esté pasando. Sólo una crisis, y en este caso, por ejemplo en España es posible que encontremos casos pero básicamente porque tenías que ir afuera porque en casa no hay nada. Europa si que es un solo mercado, pero la mayoría de las empresas trabajan en su entorno natural con el mismo idioma, porque aunque nos parezca increíble el idioma es un factor importante, nos limita.

Para contactar, yo te diría nosotros a nivel de empresa, lógicamente cuando han pedido estas cosas, pues hacemos lo que se hace office, las TTOs Technical transfer officers, este tipo de personalidades son las típicas de patentes y licencias para poder pues licenciar la tecnología de la universidad hacia una empresa, siempre esta saliendo de la universidad hacia una empresa, buscar una empresa que esté interesada en la tecnología que está desarrollando los centros de investigación, pues ellos están partiendo de una idea que tienen, de marketing o de mercadotecnia como le decís vosotros, de señores tenemos un producto lo vamos a vender. En cambio justamente en el factor del triple x de la teoría de la triple x, estos centros triple propiedad, lo que buscan es al revés, que necesidades tiene el mercado, que tiene la industria y yo te diré en que te puedo ayudar.

Innovación abierta

¿La empresa considera o piensa considerar opciones de innovación abierta? ¿De qué forma? ¿En qué horizonte?

Dentro de la cadena de valor ampliada, ¿estaría muy vinculado o UD lo ve como algo totalmente distinto?

El principio del Linux, programas abiertos, desde los cuales todos pueden participar o wikipedia. La verdad es que aquí nos metemos directamente, nos guste o no nos guste, en la ética social de las patentes. De cara.

Hay un ejemplo, hay un paper de un holandés que demuestra que el 40% de las innovaciones que se hacen en la academia se dan gratis y que este 40% de innovación gratis

repercute en la sociedad de manera mucho más notable que las innovaciones protegidas por IP (Intellectual property).

Resultados de la innovación

¿Cree que la innovación está generando resultados? ¿De qué tipo? ¿Por qué?

La pregunta es extremadamente amplia. Vamos a hacer la primera pregunta salvaje: si la innovación sirve para aumentar la productividad, si la productividad aumenta a un ritmo superior al crecimiento económico, vamos a tener paro. Por tanto, igual no me gusta tanto, ¿sabes?

Punto num. 2 y estoy pensando en voz alta, la innovación sirve para que la gente, a ver, infine la innovación tiene que estar ligada a lo que la gente quiere, a los objetivos globales como sociedad. Si la innovación no está ligada a eso, no sirve de gran cosa. Es decir, si la gente, quiere más coches, pues vamos a tener que hacer innovación para tener más coches. Pero claro, tienes el contra balance, si hacemos muchos coches, vamos a tener muchos carros, muchas emisiones, entonces pues tenemos que hacer una innovación que no estropee tanto al medio ambiente, bien. Entonces ahí si, pero porque hay una demanda de vehículos. Pero claro, hasta que punto esta sociedad que está demandando cosas va a llegar.

Yo estoy convencido (feeling propio, problema de ciclo) de que dentro de pocos años vamos a ver un montón de jóvenes, no los actuales, la generación siguiente (10 años más) que no van a querer estar en las redes sociales, que le van a tener miedo a las redes sociales. De la misma manera que en EEUU la gente dice que el gobierno no sirve para nada, que son unos políticos y que si quieres que las cosas se muevan lo tienes que hacer tú. Entonces, eso significa que puede ser que la gente, este en contra en las redes sociales. Yo no quiero estar en las redes sociales, quiero tener mis amigos, yo quiero mis amiguitos y no. Eso de que todo lo sepan todos, quiero más privacidad. No me extrañaría que dentro de unos años haya una especie de movimiento, que no se hasta que punto esto es importante, en contra de esta innovación. Como no ha sido así. Pero claramente a mi la innovación la veo como que tiene que estar fase con lo que la gente quiere. Vamos a hacer muy refrescos: hace 30 años teníamos unos calzoncillos que nos duraban 10 años, los podíamos lavar y lavar,

remendábamos los calcetines, ese calzoncillo que era de un algodón grueso y que era bueno (una marca española que se llamaba ojea, y que ha desaparecido, lógicamente), puesto al día de hoy podrían ser 50 euros por los calzoncillos. Pero ¿que quiere la gente? La gente quiere deshacerse de sus calzoncillos, y le da igual si los calzoncillos le duran un mes o tres y me los pongo una vez y los tengo que tirar. Entonces bueno estoy hablando de los calzoncillos como podría estar hablando de cualquier otra cosa. Entonces, hasta que punto, no llegará un punto que éticamente, replanteando ciertas innovaciones, y volver no digo para atrás, pero si buscar otros caminos.

Existe una teoría en economía que habla de los límites del crecimiento, inclusive plantea que en algunos países se debería dar un decrecimiento

Ahí el paradigma clásico de si tú inviertes el 10% del PIB en inversiones, esto te determinará el crecimiento dentro de 10 años, es válido para los países en crecimiento que son los que necesitan renovar toda su cartera, pero es que en el primer mundo es falso. Y aunque yo haga, y la prueba la vemos en España: aunque tenga la segunda red de trenes más larga de alta velocidad más larga del mundo, España esta decreciendo.

Y que no se puede crecer, mira mi madre tiene 82 años. **El sentido común es mucho mejor, pero no lo solemos escuchar**

Factores que inciden en la innovación

¿Cuales considera que son los factores que más contribuyen a la innovación en la empresa? ¿Y cuáles son los que están bloqueando o limitando la capacidad de innovar?

Es el marketing y la intuición, es el emprendedor que cree, como creían en el medioevo la gente en Dios, con perdón, sin ser ofensivo. Para que creían que eso era lo que tenían que hacer, a veces se equivocan y a veces no. Bueno, a ver, el marketing te puede dar tendencias, el marketing, puede, normalmente está basado en sistemas numérico con series lineales. Pero por ejemplo sabemos perfectamente que los modelos de predicción de la meteorología no funcionan con sistemas lineales, sino con sistemas dinámicos basados en modelos matemáticos. El marketing está muy basado en series lineales, entonces a corto

plazo si es capaz de poderte determinar cuales será, como evolucionará un segmento de personas, cuales serán las tendencias de los colores de la longitud de la minifalda que la temporada que viene, o las formas de los coches que pueden llegar a tener, pero claro lo que me está planteando es totalmente diferente. ¿Que instrumentos pueden serlo? Series lineales, modelos matemáticos de predicción para tendencias o cosas que la gente llegue a querer dentro de años. A ver, como los que hemos trabajado un poco con los modelos lineales, sabemos que la precisión no es su fuerte. Te pueden determinar tendencias pero no de manera precisa. La serie lineal si, el año que viene vas a crecer un 4% porque...históricamente genero 4, pero... **e inclusive hay variables que no se pueden predecir fácilmente**

Entonces, facilitador...hay mucho de estómago ahí, hay una parte científica y eso no lo niego, especialmente en mercados maduros y de consumo. **Y dentro de: tendríamos estas dos partes, técnicas de estadísticas y de predicción y lo intuitivo dado por el conocimiento de la industria.** Correcto. **Una vez que uno detecta una necesidad, qué cosas considera Ud. ¿Qué pueden ayudar a implementar esa solución que uno encontró en la investigación y/o que cosas complicarían la implementación?** La innovación sale del centro, entonces el problema es que ahí tu tienes que vender estas innovaciones, de manera general las innovaciones que tiene el centro no está adaptada, es raro rarísimo que esté adaptada a las necesidades reales del mercado, ¿vale? Cuidado, hay que venderlo, no te lo vienen a buscar, hay que venderlo. **¿Y para eso se necesita un contexto favorable, que no sea de crisis?** NO, no, yo no lo veo ahí. Lo que si es necesario es que eso esté en un caldo que facilite esa comunicación. Por tanto, eso estábamos discutiendo este mediodía cuando tú tienes un investigador que va: he inventado la piedra filosofal. Entonces bueno, pues, transforma un plomo en oro, pues dime como haces. A partir de ahí hay un proceso de comercialización y generalmente el científico es malo en eso. Entonces, yo por ejemplo una de las cosas es que primero que el investigador tendría que ser capaz de ir a un centro de facilitación, un centro de, hay centro así, se llaman CTO, esas estructuras que reciben de los dos lados: a los industriales que le dicen: tengo una necesidad, ayúdame a encontrar quien me la puede cubrir y claro como estos saben de todo lo que están haciendo todos los centros, bueno, pues te voy a redirigir. Eso es una situación

de estado, no es una estructura de estado y las hay globales, hay una que hay un nombre por ahí (te lo voy a mandar).y después hay cada centro de investigación tiene el suyo, pero te redirige a lo que ellos hacen, eso no significa que lo que ellos hagan es lo que el industrial necesita. Y en general pueden ser todos los detalles que hacen esos equipos, de investigación. Con lo cual, uno porque no conoce todo lo que hacen todos los centros de investigación y el otro sólo conoce lo que hace él y no lo que hace el vecino. Sobre todo, donde estás metido.

Una cosa súper importante que debería estar es la comunicación, aceptada entre estos tres actores. Exacto, y eso se tiene que articular de alguna manera. Ahí si quieres, hay una idea que es bastante evidente y yo no se hasta que punto se ha estudiado, pero se tendría que hacer a nivel regional y tendría que replicarse bastante a nivel mundial, por tanto yo no hablo del órgano central. Tendría que ser como una especie de cosa regional, que yo llevo detrás de la cabeza y que no se podría probar, entre argentina y España lo podemos intentar, pero yo no se hacerlo. Hacer una especie de cosa virtual. **Sería por ej. Lo que le comentaba antes de innovación abierta: en lugar de tener estas TTOs tendríamos estas plataformas con detrás gente que estaría interrelacionando tanto a estas necesidades empresariales, como a los centros de investigación.** Exacto, pero la empresa estaría interesada porque podría hacer preguntas y le podrían solucionar temas, y la empresa igual se piensa que esto vale 1millon de euros y se puede solucionar por 40mil, que si podría llegar a gastar. Pero a parte, es tan fácil crear una plataforma en que las empresas pueden preguntar en un foro y los centros de investigación: ¿Quién me ha preguntado algo de por ahí de esto que yo se hacer? Eso podría llegar a poner como digo yo, el melocotón.

Otra cosa que tenés que hacer es el problema cultural, a ver hay un problema cultural importante una barrera de miedo por parte del disclosure: que le digo, que no le digo, a ver si esto se lo va al decir a otro. Entonces, bueno habría que ponerlo, esto es un tema que yo estoy hablando una cosa que no debería haberlo soltado, pero bueno. Y la razón que es lo que da: centro privado con ánimo de lucro pues funciona bien, simplemente porque es capaz de sin llegar a la calidad y profundidad que tienen los centros de investigación

públicos, es una investigación más light, hecha por casa, pero es más apropiada a lo que tienen las empresas, con lo cual aunque sean privados, se nutren mucho de fondos públicos, porque piden ayudas publicas pero funciona bien y están creciendo. Hay un hueco entre los que son los centros de investigación que siguen siendo y estas TTOs de propiedad más estatal siguen teniendo mucho corset, administración y haber que pasa y el tiempo de dilación del académico, un montón de cosas. Entonces, esto está demasiado encorsetado. Y por eso, florecen estas pequeñas estructuras que localmente, son capaces sin ir tan lejos como los otros, son capaces de acercar cosas más factibles y más emprendedoras para la industria local. Pero es local, todo esto es bastante local, y cada país y cada idiosincrasia tienen lo suyo. **¿Y considera que dentro de esta idiosincrasia, así como es un a barrera podría llegar a ser una fortaleza porque nos permite ver a un mismo problema verlo desde distintas perspectivas?** Pues, claro. **¿Como una moneda que tiene dos caras?** Lógicamente, si, si.

Contexto

¿Cómo considera Ud. que influye el contexto en los procesos innovadores?

En Argentina se está trabajando en ello, pero no tan fuertemente el vinculo entre los tres sectores, como veo que lo están trabajando Uds. ¿Quiere comentarme un poco el factor político que lo pensamos dejar para más adelante?

Si hay factores importantes, y aunque parezca que igual en Argentina es muy importante, a quien en Europa y en EEUU, también es un factor extremadamente importante. Si planteamos por ejemplo la aviación, y esto está documentado que también te lo puedo encontrar, por ejemplo para dar, dentro de la Organización mundial de comercio, no se puede subvencionar las empresas por parte del estado de manera infinita, empresas privadas, entonces lo que hacen los gobiernos que quieren mantener ciertos sectores que, consideran estratégicos dentro del país pues lo hacen por medio de la academia y el caso mas flagrante es la manera de subvencionar la investigación de la aviación civil, y supongo que ya sabes de que hablo que lo hacen a través de contratos de aviación militar y contratando la academia para que haga la investigación para los militares que al final es una investigación que infine esta pensada para la aviación civil. Esto lo hacen los americanos, y lógicamente como es tan complicado de encontrar, básicamente es muy difícil decir que es

una subvención. Pero es hacerlo. Entonces, yo que se, llega un punto y que le esta llevando mucho dinero. Otro caso flagrante y es un caso muy grande: no se si conoce SEAT, es una empresa de automóviles que se fabrican en Barcelona, y lógicamente llega un momento que SEAT, que pertenece al grupo Volkswagen, me sobran 7000 personas porque no tengo suficientes ventas para mantener dos turnos de fabrica, lo voy a desarmar, entonces como el gobierno esta cerca de las elecciones, esto es muy importante desde el punto de vista social, es significativo y va a dar una mala imagen a los del gobierno, bueno, pus ahí una parte de tontería política y por otro lado hay un chantaje de la multinacional que dice o me das pasta para o los hecho. Que parte de verdad tiene uno y que parte de verdad tiene otro. Pues, no lo se. En el año 2009 el gobierno de Cataluña (estamos hablando de un gobierno regional) les soltó 28mill de euros a Seat y Nissan para que mantuvieran el segundo turno en sus fabricas respectivas y lo hizo a través del fondo, a pérdida, para investigación y desarrollo. Entonces, que me diga que el problema político es un problema real, yo le puedo decir exactamente lo mismo aquí. Igual no de la misma manera.

En cierta manera yo creo que Uds. tienen más articulado todo, acá está todo muy divisado. Ni siquiera la universidad está conectada con los centros de investigación del estado. Tenemos muchísimo para trabajar allí, yo creo que Uds. están más avanzados. Es posible, si, de todas maneras, esto también no es una cosa que se ha hecho de un día al otro y tampoco es una cosa tan tan tan vieja, eh. Estamos hablando de que por ejemplo SAPOL tenía centros centralizados todo dirigido desde Tokio y desde finales de los años 90, principios de los años 2000 empezaron la regionalización de los centros de investigación, dando poder a las provincias, a los distritos para que decidieran las directrices de los centros de investigación que tenían en cada lugar y eso básicamente lo hacían para intentar que los centros de investigación hicieran cosas que tuvieran más relevancia para las industrias locales. **Uds. Más, menos, han tenido una continuidad en la política. En comparación a otros países puede ser que les falte, pero en comparación a Argentina están un paso más adelante.** Siento mucho no poder dar opinión respecto de este tema porque desconozco completamente.

Metodologías

a) ¿Qué herramientas conoce para innovar? ¿Las utilizan en la compañía?

Es que aquí la tipología es muy diferente, se usa de lo que se necesite. El concepto de la innovación es muy amplio deberíamos empezar por distinguir lo que es la innovación continuista de la innovación rupturista, según una corriente la única que sería válida sería la rupturista y yo no estoy nada de acuerdo, esa cuestión tan tan limitativa. La rupturista es realmente inventarse algo que no ha habido anteriormente, pero lógicamente esto no es lo que nosotros nos encontramos normalmente en la realidad porque te cambian el packaging y te dicen que es una innovación. Entonces uno y otro lógicamente pues, deberíamos encontrar un mix, cierto que cuando cambias el packaging como innovación parece poco pero es en cierta manera estás diciendo que estás aportando una facilidad de apertura que antes no tenías y por tanto aunque no sea una innovación rupturista si que hay una percepción de mayor valor por parte del consumidor por lo cual...

Entonces el problema es que no podemos ir de inventar la rueda a la luna de un solo paso. Tenemos que ir paso a paso y en eso hay muchas empresas que sea han vuelto muy especialistas, esto para empezar.

Luego, a nivel empresa esto implica pues mucho trabajo en equipo, mucha motivación, mucho intento de que haya una actitud positiva, un retorno de información, un aplanamiento de las estructuras, una manera de trabajar diferente con lo cual esto, madre mía, si implica cosas.

La gestión del capital humano es una parte, pero yo no soy especialista en esa parte. Yo soy más especialista en la relación entre centros de investigación e industrias, ahí si que puedo explicarla bastante más.

Allá tienen bien aceitado el tema entre los centros de investigación, las universidades, las empresas. A ver, política siempre ha habido.

Todo aquí empieza con las teorías, en el siglo XIX era un laissez faire, era la academia, empresa y estado, cada uno por su lado y si se encontraban, bien vamos. Después, especialmente empezó con la universidad de Wisconsin y el MIT con el tema de la industria química, petrolera, y de fabricación automóviles, pues empezaron a hacer centros,

bueno pues el MIT si se mira un poco de donde viene, pues es una universidad que ha intentado siempre especializarse en esta relación entre academia y empresa, alrededor de finales del s. XIX y eso ha sido bastante claro cuando ha habido necesidades urgentes de innovar y acelerar la innovación y el traspaso de conocimiento hacia la industria, esto lo podemos ver especialmente pues yo te diría a partir de la segunda parte del siglo XX a partir de la segunda guerra mundial inclusive. Ahí el modelo sería un poco diferente en la medida que el estado se veía mas obligado más o menos a hacerlo (Yo conozco de Europa y EEUU, en argentina no te puedo ayudar, es un tema muy importante que a veces desde el 1er mundo a veces nos olvidamos que el que está tirando el carro en este momento son otros, no nosotros). Entonces ahí en los años 40 con el esfuerzo de guerra lo que se prevalecía era la idea que el estado tenia que poner la infraestructura al servicio de la academia y de las empresas para que pudieran colaborar entre ellos.

Lógicamente el estado es el que, por temas políticos, provee la fuerza de guerra y la estructura, eso se ha mantenido hasta los años 90. La gran ruptura es la triple helix, es una teoría un poco basada en la teoría del ADN y es un poco basada en la idea de que tiene que homologar los tres puntos en que el estado tiene que poner la infraestructura, la empresa también tiene que poner una infraestructura, la industria también tiene que adaptarse a esta gran dinámica y seguirán los cuerpos conformados por las tres partes que puedan coordinar a los tres. Año 2000 es cuando nació. La teoría es Etzkowitz.

La falencia de esta coordinación sería un agujero negro. **¿Cómo podríamos hacer para suplir esta falencia?**

Etzkowitz planteó esta teoría y realmente es una teoría que se está implantando en varios lugares y se están creando centros de investigación privado-público, que pueden estar en un parque científico o no y que intentan pues romper esa barrera cultural que hay entre la academia y la empresa, la empresa queriendo lógicamente resultados tangibles a corto plazo, con los tiempos y las pautas muy claras, y la academia yéndose por las nubes y tratando de investigar el sexo de los ángeles, además con el agravante que hay muchos papers que en el cual se explica claramente que un exceso de relación entre academia y

empresa disminuye la calidad porque son como ojerás para los caballos, no te dejan ver el todo. La universidad es eso, es el todo, si uno se concentra precisamente en el 1, lógicamente pues esto mira la calidad de la producción académica, entonces todo hace que en estos momentos esto es lo que se esté viendo en Europa, hay un caso muy claro y muy bueno “WUBRT” que se está exportando a Francia por ejemplo en estos momentos y por detrás se están creando 8 polos universitarios, hay uno en el que van a haber tortas hasta el carnet de identidad, porque se están juntando cerca de París dos centros de ingeniería uno es politécnico y con el número dos en Francia y que se llevan realmente mal, están a dos Km. facultad de económicas que vino pintada y va a estar en el grupo por ley y por decreto. Estas son las ideas que están corriendo por ahí. Un ejemplo muy claro de centro público público, que es en el que estoy yo colaborando, es el Icn.cat, instituto catalán, es una entidad privado público que está de fusión por falta de dinero con otras entidades

Pues la idea es eso una gran proximidad de la academia, no tanto de la academia pero de los centros de investigación con las empresas, que es un peligro. En cambio por ejemplo hay otros centros que son de un tipo más antiguo que sigue en Csic en España o el CENEREs en Francia que son unos funcionarios públicos y se está viendo con el poco tiempo que hace que estas instituciones están funcionando que equipos que están haciendo teóricamente lo mismo que en el ITN (el ITN tiene muchísimo más publicación científica y más al día que no se necesita).

¿Esto como lo vincula cuando viene alguna empresa a solicitar una consultoría en innovación (no sólo producto, sino más bien en toda la cadena de valor agregado, ustedes los conectan con las universidades o son ustedes los que trabajan con estos polos?

Nosotros aun estas cosas no lo hacemos muy a menudo. El problema que estás levantando es el título de mi tesis. Porque el título de mi tesis es ¿Qué hacen, por ejemplo, las empresas que tienen un problema relacionado con el mercado y que tienen pues una investigación y que no lo tienen interno para conectarse con el centro de investigación correcto o el apropiado? Cuando esto lo tienes que hacer por primera vez, ¿qué hacen? Hay varias

teorías y hay varias cosas en el mercado y realmente no hay mucho estudiado, y lo que hay estudiado es válido, digamos, para los grandes centros de investigación. Y las grandes corporaciones, pero no claramente porque entra, como no hacen nada y tienen miedo porque no están acostumbrados, las empresas medianas y pequeñas no se acercan al centro de investigación.

¿A parte no hay ninguna base relevada con todos los centros de investigación? Yo no la he encontrado, si la has encontrado dímelo porque bueno cierro el paquete y me voy. Pero, yo no la he encontrado. Todos los ejemplos que hemos encontrado de relaciones de empresas y universidades se focalizan extremadamente mucho en lo que es la parte de la universidad, y cuando se focalizan en la parte de empresas se focalizan en las grandes corporaciones. Y las grandes corporaciones, perdón de la expresión, son 4 y las que realmente podrían levantar el país que realmente son las pequeñas y medianas empresas que ocupan el 80/90% de la población empleada en industria pues, no hacen nada. Pues porque son maquilas, entendidas como el nombre mexicano de hacer más barato lo que se hace del otro lado de la frontera sin ningún impacto propiamente... pues como España entró en la unión Europea con la idea de ser una maquila, fue, el paradigma hoy ya no es válido por eso nos va tan mal. Pues la verdad es que pasar de un paradigma de maquila a un paradigma de vamos a intentar, a crear a un sector tecnológico y yo no lo veo tan evidente.

Como trabajan en consultaría: entender necesidades para vender soluciones Exacto, pero lógicamente esto solo lo puedes hacer ante un empresario que tenga una necesidad real y que no esté, claro: en una situación donde las ventas van bien se lo puede llegar a pensar a uno que tenga una estrategia medio que está ahorrando, una estrategia media/largo plazo, por tanto es una minoría de los empresarios. En cambio, desgraciadamente, lo digo sin querer puntualizar en alguno en particular, en caso de crisis, todas son urgencias, las ventas que decaen, tengo que hacer alguna cosa, pero no hacerlo porque nunca me he preocupado de hacerlo, en este caso si que hay más contacto y es ahí donde por ejemplo yo lo que estoy observando en España es que algunas empresas, están empezando a usar centros de investigación, hay uno que es muy muy que es un centro de innovación privado que tiene un concepto bueno IRIS, es una empresa irlandesa.

No apunto a ser taxativa, pero entiendo que su especialidad es fuera de la empresa (centros de investigación) en una red. No sólo la cadena de valor de la empresa, sino el concepto de cadena de valor ampliada de Porter. Si, ese es el concepto al que está apuntando.

1.3 Javier Rabuch, Gabriel Laureano y Claudio Bernasconi del Laboratorio de I+D del Banco Hipotecario <http://www.hipotecario.com.ar/>

Los tres son personas con amplia experiencia bancaria, han trabajado un promedio de 10/15 años en la línea tecnológica bancaria. Mientras Gabriel obtuvo su experiencia en la línea de Pasivas del Banco Hipotecario, Claudio ha trabajado anteriormente en IBM y en el Banco Río, pero ambos siempre vinculados al área de sistemas.

El banco a su vez, es un líder en préstamos hipotecarios con un 24% de participación en la Argentina, fue fundado hace 125 años, privatizado en 1999 y con más de 1.000 empleados.

Importancia de la innovación

¿La empresa considera importante innovar? ¿Qué hacen para promover la innovación? ¿Dónde se visualiza esa importancia?

Lo primero es el tema de la decisión de la empresa, de la organización en empezar con esto. Ahora está de moda, entonces todos tienen que ser innovadores aunque no saben para qué, pero como innovar es la palabra como hace algunos años era calidad, ahora es innovar. Entonces todos son innovadores, todos queremos ser innovadores, queremos diferenciarlos. Nosotros, justamente cuando entramos al laboratorio, el laboratorio fue planteado originalmente un laboratorio de I+D, no un laboratorio de innovación, sino un laboratorio de investigación y desarrollo, más asociado a la parte de sistemas y tecnología, nosotros somos los tres de la parte de sistemas y tecnología.

Y la idea original era arrancar con un laboratorio que se ponga a investigar las nuevas tecnologías y como se podían aplicar a la industria bancaria y demás. Nosotros fuimos dándole una vuelta, justamente, entre charlas que tuvimos con el ITBA y cosas que empezamos a leer y empezamos a meternos en lo que es innovación, todo lo que sería un

laboratorio de innovación. Entonces empezamos a generar otras cosas, distintas que sólo la parte tecnológica. Entre ello empezamos a relacionarnos, nosotros dentro de lo que es el proyecto este del laboratorio también estamos en contacto con la gente de lo que sería desarrollo organizacional, entonces justamente la idea que empezamos a trabajar con desarrollo organizacional, es la parte de capacitación de lo que tendría que ser innovación, ideas. Justamente una de las cosas que nosotros vimos, el esquema de laboratorio de I+D encerrado, como los genios que van a descubrir las grandes cosas para salvar al mundo, esa idea no va y vemos que cada vez el tema de la innovación tiene que estar desparramado en toda la organización. Y tiene que ser algo real, digamos, no impuesto.

Estamos en los comienzos, el laboratorio tiene un año y medio y, es lo que te digo, está en esta revolución en la que se empieza a hacer tangible lo que es esto de innovación y que hay gente que está tratando de pensar el mañana. Por otro lado se generaron porque estamos también trabajando o asesorando grupos de tecnología, de sistemas, de atención al público que están pensando en ello, entonces eso también hace que veamos nosotros que por otros lados estén buscando estas innovaciones, ya no queda sólo en el laboratorio.

Ayer había gente que eran de otras áreas del banco y de algún modo planteaban algo que nosotros vimos desde los primeros días que es que, en general todas las empresas, puntualmente todos los bancos sobre todo te dan lo mismo todos los bancos te ofrecen las mismas cuentas, los mismos beneficios, todo es igual. Las empresas de telefonía son iguales. Entonces, ¿cuál es el diferenciador? Ser innovador, hacer algo distinto que te diferencie pero que te diferencie de tal modo que ni siquiera pienses como una competencia. Siempre ponemos el ejemplo del ipod, fue tan diferenciador que no tiene competencia. Es innovador y no tiene competencia, apuntamos a algo así: vamos a ser tan distintos que van a elegir este banco porque justamente hacen algo diferenciador respecto de otros. También tenemos un problema de que la industria financiera es la más conservadora, la más atrasada, la menos abierta al tema de innovación, por la historia, por la normativa. Hoy por ej. Vamos a reuniones en las que se habla de cloud, hoy se habla de la nube, de la nube; pero nosotros sabemos que hay una normativa que dice que no podemos tener información de los clientes en una base afuera de lo que es el banco, y

menos en una nube. Por ej. el Banco Santander Río tuvo problemas cuando quiso dejar los datos hospedados en la casa matriz, en España. Y le dijeron desde el Central: No, los datos de los clientes, tienen que estar acá. Y cuando viene acá auditaría van al datacenter, y aunque sea ven un coso cuadrado que le decimos acá están los datos. Ese es otro de los problemas, por eso la industria financiera en cuanto a la innovación va muy atrás. Respecto a otras industrias y a otras cosas que te pueden dejar volar más la mente y hacer, nosotros no podemos sentarnos y empezar a generar un montón de ideas, pero esas ideas se empiezan a achicar y acortar y termino diciendo, pero al final esto no es mucho más distinto de lo que tengo.

Se pueden hacer, no innovaciones disruptivas, sino pequeñas mejoras o cositas que se pueden hacer, hace poco el banco sacó lo que es el préstamo por trama. En realidad también es innovador, porque es darte un préstamo con las condiciones de 20 años, pero a 10 y además es una tasa fija por tramos. Es un producto relativamente distinto porque estas jugando con un plazo a 20 años, pero lo paga en 10. Algo variable, pero es fijo. Entonces eso también es, pero lo que te digo: se puede y cuesta más.

Ahora hay un grupo que está pensando el banco del futuro y nos está convocando. Como decimos, el banco hoy es un lugar en el cual tenés ganas de irte, entrás y te querés ir. Pensamos un banco que te sientes, te tomés un café, tengas ganas de quedarte, que sea atractivo, como un living – totalmente distinto al concepto de banco actual. Con respecto a eso hicimos una presentación el año pasado, ahora hay un grupo Comunidad de mandos medios (líderes y jefes del banco) y ahí se trabaja justamente todo lo que sería un poco mas no a nivel gerencial, sino lo que serían los mandos medios y se da una cabida para que puedan ver, que cosas se pueden cambiar. Que hay de nuevo, se hacen presentaciones se lee el presupuesto y se hacen trabajos más en conjunto a nivel libre (sin jefes). Nosotros hicimos una presentación del laboratorio y eso dio pie para que gente de otras áreas conozcan, nos hagan comentarios, a raíz de eso surgieron los talleres de ideas, los llamamos, con lo que era el sector de Contact Center y de atención al cliente, donde se hicieron 3 talleres aplicando distintas técnicas creativas (Idear, Scamper y provocaciones). Más que nada Ponti es el que está más atrás de eso, con la etapa divergente, porque ellos

querían generar esa tormenta de ideas para después trabajar algunas dos o tres priorizadas para trabajar a futuro.

Respecto al manejo de la frustración, psicólogo no tenemos, grupo de contención somos nosotros. Desde el punto de vista formal, tenemos una wikipedia propia, donde vamos anotando todo, ponemos todas las ideas las que siguen, las que no. Lo que sabemos es que se nos pueden ocurrir, mira la regla de los 1000, 100, 10 y 1: de 1000 ideas, 100 que se pueden priorizar 10 que se pueden llegar a práctica y 1 que realmente va a salir. Nosotros en ese sentido sabemos como viene y hemos generado cosas que mucho tiempo después, por ejemplo: nosotros ahora, ponele lo de virtualización venimos hablando desde mayo del año pasado, dentro de una de lo que fue nuestra primera investigación, empezamos a hablar del tema de virtualización. Quedo ahí quedó ahí, ahora tomó fuerza en estos últimos meses y ya estamos trabajando a full con proveedores, armando maquetas. Así montón de cosas que nosotros tiramos y después a lo mejor surge en una charla, por ej. crowdfunding también, el pasado hicimos una presentación. (Nosotros dependemos de un grupo de estrategia que son todos gerentes de sistemas y control interno, recursos humanos, seguridad informática, son como 15). Eso quedo ahí y cada tanto uno aparece con la idea de crowdfunding, diciendo y tenemos que darle bolilla. Sabemos que el camino no es fácil, no pensamos que íbamos a llegar acá, tirar ideas y las iban a tomar, es mucho. Como todas las relaciones humanas, esta el tema de que tenemos que acostumbrarnos a trabajar de otras formas, dejar de lado los egoísmos, los egos, las cuestiones personales de que si no lo hice o no lo dije yo entonces no vale. Hay un cambio cultural (que creo que Ponti habla mucho en ese sentido), que la organización tiene que cambiar y no es fácil cambiar eso. La vez pasada, nosotros seguimos bastante a Ponti porque es un tipo que se mueve que da conferencias: el otro día hablaba de que hay que eliminar a los jefes. Hay empresas que se manejan sin jefe. Nosotros tres por ejemplo acá no tenemos líderes o jefes, si bien tenemos un montón de gerentes a los que respondemos. Ayer estaba, en information technology porque en algún momento va a salir lo del laboratorio. Tenemos muchos jefes pero no tenemos ninguno, cuando vos tenés muchos no le podes dar bola a todos. Acá tampoco somos líderes, ninguno tiene la estructura que tendría un sector donde está el líder, los analistas y demás. Trabajamos los tres y cada uno lidera un tema en especial porque le

gusta ese tema, porque conoce más, porque en fin...surge directamente. No es que el líder: él y él...no al contrario, hacemos presentaciones en las que tratamos de hablar los tres y sino habla uno, habla el otro, independientemente. Nos hemos acostumbrado. No es fácil y a veces por ejemplo nos pasó ayer, con esto de information technology...y llega el momento de: y bueno vamos a sacarnos una foto, bueno pero la foto tienen que estar los responsables. ¿Y quiénes son los responsables? Todos decían y bueno, los gerentes. Terminaron sacándoles la foto a dos gerentes que estaban. A nosotros nos sacaron la foto, pero no vamos a aparecer. Los gerentes mismos lo decían, pero la chica que vino tenía una estructura tan vertical. No hubo forma. Nos sacaron la foto como para que no molestemos mas.

Es una evolución, todo esto lo hemos charlado con la gente de recursos humanos pero tiene que partir de arriba. De abajo, sobre todo eso, tiene que estar el convencimiento si la cabeza no está convencido que esto es importante y que tiene que. Ojo nosotros hemos hablado con el gerente general del banco y él está muy convencido y es uno de los que nos ha llegado que se reúne con el gerente general de sap y le habla de laboratorio de i+d, y hemos tenido reuniones con ellos para ver cómo nos podían ayudar por lo que les dijo nuestro Gerente General. De ahí a todo eso, todavía hay que mover muchas estructuras, hay muchas cosas. Es el primer laboratorio real, somos los primeros, somos los conejillos de india, donde hay muchas cosas que están mirando desde afuera: resultados, como es esto de trabajar sin líderes, con una flexibilidad horaria, si generamos o no generamos cosas. Yo que vengo de la parte, 17 años de banco (año 1995), 15 años como líder de pasivas (caja de ahorro, cuenta corriente, plazo fijo, mesa de cambios), claro ahí vos sos líder, tenés tu gente, te llegan los requerimientos, tenés los usuarios, es mucho más operativo, estás atrás del día a día, casi no tenías tiempo para divagar y pensar porque te caían normativas a cada rato que tenías que ajustar los sistemas.

¿Se adaptaron de repente? Nos pasó a todos, cambiar, es... había, hay que hacer un clic. La realidad es esa, todo lo que tiene que ver con innovación es esa. No estás todo el día generando ideas, a veces no se te ocurre nada y a veces seria más fácil pensar en llegar y decir uy cuanto tengo que hacer y me pongo a hacer. Lo que pasa que dentro de mi historia

acá en el banco llegó un momento en que internamente y lo exterioricé necesitaba un cambio. O sea 15 años, donde yo arranqué de programador de un aplicativo, que fue el primer aplicativo que corrió en Windows acá en el banco en el año 1996, a ser líder de todo pasivas donde tenía muchas cosas. Entonces fueron muchos años y llegó un momento en el que hubo cierto desgaste, en el que vos decís yo tengo que cambiar porque ya ahora donde estoy no doy y odias más que que te gusta, odias la caja de ahorro, odias a la mesa de cambio, odias todo. Entonces decís esto fue algo totalmente distinto, un salto importantísimo en calidad, cualidad, en todo y bueno...

Claudio: ¿a vos te pasó lo mismo? Venía del día a día, no es que todo el tiempo incendios, venía de comunicaciones. Uno llega y ya sabe lo que tiene que hacer es como un lugar de confort, es un lugar tranquilo, muchas veces nos pasa que por ahí venimos y tenemos como un norte tal día tenemos que hacer una presentación y nos parece importante porque tenemos que transmitir a gente que no entiende de tecnología al detalle, que no conoce muy por arriba y tenemos que mostrar una idea nueva y ese es nuestro lugar de confort si querés. Vamos a hacer una presentación y nos dividimos entre los tres, buscamos información, la presentamos, la practicamos, lo que logramos es un poco transmitir esto de la cultura de la innovación. Yo creo que lo logramos, en eso tuvimos un éxito rotundo porque no hay lugar en toda la organización que no sepa que existe este lugar y qué hace.

Retoma Ramón Gabriel: Está incorporado, lo de mandos medios fue una de las cosas, después una publicación en la intranet del banco, también, como que se van dando pasos en donde ya la gente empieza a saber que están estos chicos del laboratorio que hacen algo, nosotros tratamos de empezar a explicar en lo que fue mandos medios en las dos jornadas (vienen no sólo de casa central, sino también de todas las sucursales y alguno que otro gerente había). Ahí tratamos en forma actuada más o menos entre presentación y videos lo que hacíamos, donde separamos todo lo que era por un lado la parte de innovación y por otro lado la parte de lo que era el derivador, la parte de prototipo, investigación y demás, como para que vean las dos patas: innovación, ideas...y la otra como se daba en la práctica. Armaron un estilo llame ya para comprar pastillas, un presentador y después los otros dos daban testimonios.

Lo que llevamos fue la cultura: una de por qué hay que innovar y otra de que todos lo podemos hacer, todos podemos tener ideas, eso es lo importante tenemos que involucrar a todos, no es que es de alguien especial, es algo que lo podemos hacer todos, así que para mí esto de que llamen: ahah, estos son los del laboratorio. Saben que esta acá, quienes somos, es un lugar de mucha exposición también. Ante distinto públicos, desde armar e ir a hacer una presentación a la gerencia general (en el staff ampliado de gerentes, alta gerencia) y nosotros hablar de las investigaciones, lo que era, tratar de hacerlo ameno. Ahí lo novedoso es que utilizamos el Prezi... les gustó porque además tuvimos muy buenas críticas, ellos pensando que le íbamos a hablar de tecnología y sistemas se imaginaban algo aburrido y como tenía nada mas dos/tres tipos de tecnología, los demás son de otra cosa. Al contrario se engancharon, les gustó. Otra vez hicimos una demo de lo que eran los derivadotes, fue el primer prototipo que sacó el banco. Se lo hicimos al gerente general más. Había otros gerentes, en realidad fuimos como invitados a mostrarlo porque la presentación era de procesos y hablaban de lo que era el nuevo modelo de atención, pero cuando entramos nosotros que teníamos la PC por un lado, el derivador, la presentación, cartelería. El gerente general entonces se quedó con eso, y dejó de lado el resto.

Áreas de la compañía involucradas en el proceso

Javier comenta respecto del Comité de estrategia Gerente de operaciones y sistemas,

Nosotros dependemos de un grupo que es el comité de estrategia de I+D, ese comité esta formado por todos los gerentes de sistemas, nosotros dependemos de lo que es Gerente de Operaciones y Sistemas y dentro de esa gerencia está la gerencia de desarrollo y la gerencia de tecnología y también ahora dentro de ese comité de estrategia y tecnología está la gente de recursos humanos. Más que un comité de sistemas y tecnología se convirtió en un comité de estrategia, son unos 10/15 gerentes más o menos.

Ahí es donde se discuten cada una de las iniciativas, nosotros tenemos mensualmente reuniones con ellos. Tenemos reuniones más cortas con menos personas, con los reportes más directos del gerente de operaciones y ahí es donde se ven cada una de las ideas y una vez que se consensúan las ideas, no es que nosotros estamos abiertos a todo el banco para

que todos vengan a pedir cosas, sino que nosotros con nuestro mundo exterior nos comunicamos a través de ellos, las ideas parten a través del grupo de estrategia. Al principio pasaba que venían directamente, igualmente ahora tampoco se le cierra la puerta a la gente, y por otro lado no es que somos un área de desarrollo que alguien viene y dice si paso...somos tres personas no es que podemos estar haciendo desarrollos para todo el mundo porque a parte corres el riesgo de que lo que no logran hacer por los canales formales después vengan acá y digan después yo voy al laboratorio que nos haga la pagina web que queremos. No somos un área de desarrollo en ese sentido. Dentro de esas ideas, una vez que nosotros las tomamos, nos ponemos a investigar y salen más ideas (nosotros hemos ido a Congresos), en el medio encontramos cosas y las discutimos dentro de ese comité y las incluimos dentro de las que se pueden dar. De hecho hay áreas de negocios, por ej. lo de crowdfunding nació a partir de eso de cosas que nosotros fuimos viendo es mas nació de unas charlas que hubo en el ITBA que tenia que ver con la innovación y los emprendimientos en argentina. Discutían que cosas habría que hacer, se hablaba mucho de esto del circuito de los capitales de riesgo que había poco en argentina y ahí empezamos a ver que estaría bueno hacer algo virtual, aunque sea por la web.

A partir de las ideas, nosotros lo que hacemos es empezar a ver que factibilidad se le puede dar enseguida en forma técnica, investigar sobre el tema eso va generando base de conocimiento, cosas que nosotros vamos aprendiendo, la idea es que termine en un prototipo o puede no terminar en nada, o en un prototipo que después va a ser implementable y eso entra en la organización como si fuera un proyecto. O sea la idea es que nosotros damos soporte a proyectos, pero no es que nosotros tres implementamos, sino que eso entra como un proyecto como si naciera uno. Entra tanto como por la PMO o por gestión de la demanda que nosotros tenemos acá en el banco y por lo general va entrar en un área de desarrollo o de tecnología que son los gerentes con los que tenemos relación actualmente.

Innovación abierta

¿La empresa considera o piensa considerar opciones de innovación abierta? ¿De qué forma? ¿En qué horizonte?

Claudio: El proyecto de virtualización va de la mano de la cloud y la cloud está pensada para que le de servicio a todas las empresas que están asociadas al hipotecario, o sea que ya saldríamos hacia otras.

Ramón Gabriel: El banco hipotecario es un grupo (Seguros, banco mayorista de securitización). Algunos ya se están dando servicios, pero la idea es justamente tener, el primer paso es la virtualización y el segundo paso por hay es tener una cloud privada, donde se pueda empezar a dar servicios a otras empresas del grupo.

Claudio: Tenemos una página que se llama innovación bancaria en América Latina, la idea es incorporar gente, que suban cosas, que posteen, algo que les parece relevante. Un artículo, algo distinto. Es una página agnóstica, en realidad no dice que es del hipotecario.

Gabriel: Es más nosotros no queríamos que meter el hipotecario en el medio porque sabíamos lo que íbamos a pasar, entonces generamos una página que sea general. Pensamos, tenemos idea de concurso de innovación, tanto interno como externo, pero son como dice Claudio, ideas que quedaron ahí en nuestra wiki que tenemos. Es como todo vos tiras esto y a lo mejor el año que viene, a fin de año, lo linkean de nuevo: nosotros teníamos pensado dos tipos de concurso donde el banco premiaba a un producto o lo que sea innovador se asociaba de alguna forma, era para emprendedores. Y otro interno para ver dentro, justamente esto de generar ideas dentro de los distintos sectores para poder difundir un poco esto de cultura innovadora. El banco te da o por lo menos daba los premios a la excelencia, todos lo que se destacaban por algo le daban un sueldo y una medalla. Nosotros dijimos bueno le damos algo similar pero además poner en la intranet del banco donde suban propuestas innovadoras y se evalúen. Fueron cosas que tiramos y nadie las tomó todavía. Por eso y para afuera, lo que estamos tratando de ver es como nosotros, el banco se involucra más con las redes sociales pero a nivel servicio, no a nivel publicidad porque a nivel publicidad tenemos el búho hasta en la sopa, en google, en facebook, en twitter, en todos lados, en donde veas tenés el búho canchero por todos lados, ahora el desafío es, que alguna vez lo charlábamos con la que era la gerente de marketing y publicidad (ahora se fue) de cómo utilizar las redes pero para dar un servicio, no simplemente un pasatiempo o una publicidad. También hay una evolución dentro de las redes y de facebook que se empiezan a utilizar para otras cosas.

Desde inclusive en septiembre, cuando fue la primavera árabe, hubo revoluciones en Libia, en Egipto, en Polonia, una de lo que se utilizó porque estaban cortadas las comunicaciones se utilizó mucho el facebook y el twitter porque desde los smartphones, es más hubo detenidos de google y demás que no eran egipcios pero o sea como que se está utilizando mucho y yo lo veo, lo ves en facebook, cada vez está más habiendo, con la campaña de 50.000 fotos para justicia o que junten plata para tal pibe (o Sebastián o agustín) y lo que vemos está el tema de crowdfunding que es financiamiento de consumo (Landi financiamiento colectivo - la gente pone sus proyectos y los valoriza, el resto de las personas empiezan a aportarles dinero- por afuera del circuito bancario). Hay muchas cosas y movimientos que se están generando por las redes que es un poco lo que nosotros hablábamos de que si el banco no se integra en esos movimientos va a quedar afuera y una cosa es cuando vos reclamas por justicia y otra cosa es cuando ves que se empiezan a financiar cosas por afuera de los bancos. Crowdsourcing es para hacer cosas, también quedan afuera los bancos. (Ej. de Remeras: hay una página de remeras, sos diseñador, posteas, te votan, se hace. O la empresa de agua mineral que para la etiqueta hicieron un concurso para que la gente vote, la ropa de mc donald's se hizo así). La remera de racing, lo que se hizo fue hacer un concurso por Internet, preguntando cual era el logo o la frase que le gustaba para poner en la camiseta (por eso no dice Banco Hipotecario la remera sino Dueño de una pasión), había varias frases y la gente votaba. Se utilizaba las rede para otra cosa.

Resultados de la innovación

¿Cree que la innovación está generando resultados? ¿De qué tipo? ¿Por qué?

Claudio: Una de las primeras cosas que notamos fue que mucha gente de otras áreas nos venía a consultar, nos venía y nos decía: a mi me gustaría hacer esto, ¿cómo se hace? En general nos daba como un pie para investigar, por ejemplo desde un conector para un Business Intelligent. Muchas cosas raras nos traían. Pero lo primero es esto que alguien dijo en este banco nadie me va a dar bola con esto pero cuando supo que está el laboratorio, acá hay un lugar que me pueden por lo menos decir que puedo hacer. Eso ya es un cambio. Mucha gente que estaba en esto no sé cómo hacerlo, estaba perdido, pensaba esto no sé

como hacerlo, acá se siente te diría hasta contenido, donde por lo menos puedo decirlo, alguien me va a escuchar y por lo menos me va a decir no lo hagas o se puede hacer o consúltalo con tal empresa que te da la solución. Que también nos hemos encontrado, tenemos tanto contacto con los proveedores, tenemos un abanico de gente que da servicios o te provee de hardware tan disímil. Hay un abanico de soluciones que antes era como impensado, era un lugar gris... ¿quién lo hace? Y no sé... alguien lo hará, no sé quién está a cargo. Desde ese lado ya notamos un cambio.

Retoma Ramón Gabriel: Igualmente hay que seguir trabajando, muchas veces eso está limitado a la parte tecnológica. Este año la idea es incorporar a gente de negocio y gente de otras áreas para tener esa apertura que nosotros buscamos. Para tener esa auto transformación de laboratorio que tal vez nació con una idea pensando en una idea y nosotros fuimos los que le dimos vuelta para transformarlo de otra forma.

Nuestros tres perfiles son muy técnicos y venimos de un área así. No le pusieron laboratorio de ideas, le pusieron laboratorio de i+d asociado a tecnología. Algo cambió, uno de los objetivos para este año está generar no solamente un prototipo para el área tecnológica, sino también para el área comercial. Y hablando con el gerente general él fue uno de los primeros que está fomentando para que venga gente que sea del negocio y no que sea de tecnología al laboratorio. Obviamente todo eso no es tan rápido ni tan fácil, como todo y como lo que vimos nosotros con el tema de las ideas lleva tiempo, lo que es la incubación de ideas, nosotros veíamos de donde vienen las buenas ideas, libro de Steven Jonson. Lo pasamos en algunas presentaciones.

Me lo mostraron en su biblioteca.

Tenemos algunos libros que fuimos comprando, encontrando. Los que compramos nos costó para que lleguen (cuestiones y trabas).

Reconocer el laboratorio como una fuente de innovación, nos paso hace poco con el tema este de los comités que se están formando para armar. Hay una gerencia de sistemas y operaciones donde hay una parte de tecnología y una parte de sistemas y tecnología y ellos armaron un comité para pensar el banco de acá a 5 años y armar presentaciones, un stand o

varios stands. La idea es hacerlo en agosto y hubo un grupo que nos llamó y nos hizo participar a nosotros pidiéndonos ideas, es más nosotros ya les acercamos y están trabajando y están re contentos. Hubo otro que también surgió pero no tanto como con este, pero este ya participamos de una reunión, vino la encargada de ese grupo. Hoy ya le pasamos información y estamos tratando de contactar con un proveedor para darles ideas. Lo bueno de esto (Pedido de “Necesito ideas para ...”) es que no fue algo hecho en forma orgánica, en el sentido que le dijeron vos tenés que ir a ver al laboratorio, sino que surgió de la gente. La gente pidió o vino y se acercó al laboratorio para ver como podíamos hacer, como podemos ayudarlos para generar ideas.

Estuvimos dando charlas, esta chica fue la que me reemplazo como líder de pasivas y en ese grupo dimos una charla que tenia que ver con, siempre separamos parte de lo que es ideas innovación y parte de lo que es la tecnología o como por ejemplo como se aplica TRIZ en desarrollo de sistemas. Hemos encontrado cosas de cómo se aplica o como es el tema de los patrones de diseño, como se aplica porque hay gente que se ha dedicado y todavía hay gente que sigue trabajando en ello. Entonces es como que de esa charla te das a conocer, abris la mente y vos sembrás en algún momento alguien dice: están los pibes del laboratorio, porque no los llamamos a ver si se les ocurre algo a ver si nos pueden dar una mano. Y así fue.

Factores que inciden en la innovación

¿Cuales considera que son los factores que más contribuyen a la innovación en la empresa? ¿Y cuáles son los que están bloqueando o limitando la capacidad de innovar?

A parte de la comunicación, el Laboratorio en sí: el lugar en donde están y como foco centralizando.

Claudio: Empiecen a interactuar otras áreas. Ponti habla de laboratorio 1.0, 2.0... Nosotros estamos en eso. Para pasar al 2.0 sería que venga gente de la parte de negocios y entre todos generar ideas mucho más grandes o llevar adelante.

Mezclar los proyectos que ya existen con el laboratorio, hacerlos de una forma innovadora. Lo que están pensando, como este proyecto de laboratorio, nosotros vamos a estar ahora teóricamente en unos meses va a haber rotación y va a venir gente nueva, nosotros vamos a volver a la línea pero a otros lugares. Lo que tienen la idea es que nosotros contagiemos desde la línea para hacer las cosas de forma distinta, no sé hasta que punto vamos a poder hacerlo y ahí interviene la rutina.

No continuidad. Por otro lado vamos a tener otra tarea que es ser los mentores del nuevo grupo de laboratorio para que esto continúe, es más nosotros: esto era un año más allá que estemos de acuerdo o no, un año es muy poco, para nosotros que lo que vivimos, para darle continuidad al laboratorio yo calculo que tendría que haber gente fija y gente que vaya rotando. O sea por eso te digo, a lo mejor de acá en unos meses, en unos días venís y acá hay 3/4/5 personas totalmente distintas. Nosotros le dimos una impronta al laboratorio porque no existía nada y lo hicimos todo, tenemos ese galardón que nos llevamos. Es decir, pasamos de un título en una puerta a una actividad que no es sólo reconocida por la organización sino que afuera también porque de hecho hay gente, ya se está difundiendo que tenemos un laboratorio en el banco. Ahora, esto de la continuación nosotros vamos a ser mentores de los que van a venir pero no nos vamos a quedar, porque vamos a tener otras cosas como ser el día a día y otras cosas que nos van a llamar digamos. No sabemos como va a ser la evolución, es como todo, cuando es nuevo, es en base a ensayo error, no hay nada escrito, tenés que empezar a armar un montón de cosas.

Claudio: Algo que nosotros notamos, esto pasa en todas las organizaciones, hay gente que tiene como pre conceptos hacia distintas tecnologías o formas de trabajar. Nos encontramos mucho con esto de: yo ya lo probé y no funciona. No para que vas a cambiar esto. Yo ponía un ejemplo: Muchas veces cuando vos sos chico, tus padres te dicen: no, ¿para qué vas a innovar? Uno ya viene con una carga y eso es muy difícil de romper. Nos hemos encontrado eso como un escollo.

Retoma Ramón Gabriel: Nosotros hoy lo vemos a nivel de lo de tecnología, es como que si... pero también está en cada uno, tiene su quintita armada, su espacio de tranquilidad, su zona de confort y vos se lo venís a romper.

La gente que habla de innovación habla de ello, como rompo yo y como consigo aliados dentro de esa estructura, trato de separar o convencerlos con estrategias distintas. Me vienen estos a darme vuelta todo lo que yo sabía hasta el momento, ¿y que voy a hacer? ¿Y cómo quedo parado? Entonces cuando empezás a tocar eso, aunque sea con innovación, de virtualización que pensás que sólo es tecnología, pero supone nuevos roles, supone un montón de cosas nuevas que hace que cambien las estructuras, y entonces en ese cambio es que muchos en vez de verlo como una ventaja bárbaro me subo a esto y lo tomo, empiezan con el que: no no va andar, para que lo querés, no tiene sentido, no va a funcionar.

Virtualizar es tener algo que existe pero no existe. Si yo digo voy a virtualizar mi escritorio lo que yo veo por la pantalla es que eso que yo estoy viendo que para mi es mi PC no están los datos de esa información en esa Pc sino en un servidor en otro lado, en una nube. Entonces si yo me puedo conectar desde tablet y ver lo mismo que yo veo en una PC, que en realidad no está en la PC: es mi escritorio pero es mentira. No está, es virtual. Similar a la partición del disco de una PC que en realidad físicamente siempre es uno solo. Tiene muchos ahorros de costos y sirven para darle un beneficio a la gente (teletrabajo).

Ahorro de costos como resultado también existe. Por ej.: cuando hicimos el prototipo de derivadores el año pasado, nosotros hicimos en la presentación que hicimos al directorio, mostrábamos los ahorros de costos de optar por otras soluciones de otros proveedores.

Javier acota: No era un producto que se vendía, era un artefacto, era tangible.

Cuando hablás de cultura innovadora, por ej.: Sigue Javier... Cuando no es aplicada a algo tangible, el beneficio es a largo plazo, vos no podés esperar un beneficio instantáneo, de hecho tampoco existió la inversión en cultura innovadora. La hicimos nosotros, con los talleres. El tiempo como inversión cuantificable: sólo el sueldo de los tres y el espacio que le dieron. Justamente ayer se estaba hablando de eso.

Se suman Ramón y Claudio: Tenemos e hicimos un presupuesto este año que nos asignaron, a diferencia del año pasado que salió del presupuesto de sistemas y tecnología este año hicimos un presupuesto, lo estábamos buscando, tuvimos que hacerlo formalmente donde ponemos los sueldos nuestros, gastos de peaje, conferencias, desayunos, papel para la impresora, todo, asistencia a congreso o alguna de esas cosas. Tenemos un presupuesto este año, estamos más organizados.

Contexto

¿Cómo considera Ud. que influye el contexto en los procesos innovadores?

La respuesta se encuentra incluida en las anteriores, la cual se sintetiza en: el banco puede quedarse afuera de su propio negocio si no comienza a pensar distinto y actuar en consecuencia.

Metodologías

¿Qué herramientas conoce para innovar? ¿Las utilizan en la compañía?

Metodologías

Ideart, scamper, triz, mind mapping usamos mucho y nos sale casi naturalmente, funnel (desarrollo de nuevos productos, de las etapas. Ahí lo que dijimos es armar un modelo del tipo proceso, incluyendo los prototipos), stage gate que es más armado, modelo de marquis, faces de innovación: divergente, convergente. Provocaciones. Scamper.

Nosotros con respecto a eso, hoy nosotros tenemos una deuda todavía que es escribir la metodología del laboratorio, que no es fácil. Porque es difícil explicarlo. Lo que si tratamos de hacer es adaptar como creemos que podría funcionar. Tratamos de ir armando, adaptando cada una de las metodologías.

Después como hacemos un tipo proceso tomando funnel que es más sencillo y explicarlo como hacemos cuando nosotros tenemos que hacer una investigación de ponele un aplicativo, como hacer un aplicativo, hacemos las pruebas, si eso pasa las reglas de validación, te puede generar una recomendación de prototipo sino requiere un desarrollo, o buscamos otro aplicativo todo dentro de un contexto de análisis de costo beneficio y

además lleva un nivel alto de comunicación. Esto es como nosotros relacionamos con el grupo de estrategia y con el proyecto. Como de un prototipo de producción se pasa al área de proyectos.

Claudio me muestra una presentación que hicieron para explicar las metodologías.

Hablamos del video de “Matar buenas ideas puede comprometer tu futuro” de Sclipo publicado en Youtube. Con las gerencias más técnicas lo que nos pasa es esto de que esto ya se probó o ya se hizo, vos planteás una idea y siempre como que el Banco Central, en cambio te juntás con los gerentes comerciales y fue totalmente distinto la perspectiva que tuvieron, pudimos hacer muchas más cosas con ellos. En ningún momento se mataban ideas, en cambio con la gerencia técnica pasaba textualmente lo del video: ¿lo vieron con legales? ¿Y la normativa del central?

Esta idea está buena, pero quisiera darle mi toque para que todos después digan que yo hice algo. Aporté algo. Termina quedando una rueda cuadrada que no sirve para nada o el que lo propone es un gerente y nadie le quiere decir nada. Todos se van contentos con esa idea. Este video lo pasaron en la reunión de mandos medios. Ellos antes de ir al taller tenían que identificar los procesos críticos (entrega de tarjetas, etc.), el clima (que cosas se podían mejorar) y los sistemas que tienen (qué cosas mejorarían). Ideart lo usamos para eso.

Esto tiene que ver con las cualidades que tiene que haber para ser creativo. Nos basamos en las 7 estrategias de creatividad de Ponti, 7 pilares de la innovación.

En el proceso convergente las tres metodologías de base son triz, funnel, stage gate (PMI) – lo más importante es que cada una de las puertas, porque justamente como la innovación vos siempre tenés mucho riego y vos no contás con toda la información para tomar la decisión. Es lo que siempre hablamos de que en realidad la decisión la tomás en tu subconsciente y en realidad después vos buscás información que respalde esa decisión. En stage gate, al pasar de una fase a la otra no sólo se involucra a gerentes sino también a directores, que haya un nivel de directivos muy variado. Donde el comercial se va a jugar por esto porque sabe que va a andar, si el director no se va a jugar con eso porque n lo tiene bien comprado, por más que le muestres el ahorro de costos y demás no lo va a hacer es

decir tiene que tener esa pizca de no se cuanto es el numero pero yo estoy seguro que voy a ahorrar. O voy a ganar plata, tenes que tomar esa decisión. En un banco no tenés ningún banco que no tiene crowdfunding... es bueno, sin embargo vos le preguntas eso: si esto sale menos de 100 lucas esto hay que hacerlo y ay esta. Esto está buenísimo, esto me juego porque me juego, pero nunca podes hacer un business case sobre algo que no existe y tampoco podes saber cuando podes ganar sobre eso. Pero básicamente stage gate, donde vos tomas la decisión de seguir o no, las personas que tomen la decisión tienen que ser personas que realmente puedan tomar esas decisiones. Ni gerente de segunda línea ni jefes, sino realmente las personas que tengan poder para ello.

Triz es bien técnico, ¿en dónde lo vemos aplicable? En procesos a través de Six-sigma para ver las contradicciones entre procesos. Y es interesante porque también lo presentamos en sistemas: aplicamos triz, tanto para los patrones como para lo que es calidad en el software. Una de las cosas que tiene el software es darle calidad al software, que tiene determinados atributos para decir si es bueno es malo, cuan performante, cuan adaptable, cuan flexible, etc. Y todo eso por lo general no se tiene en cuenta y por lo general se descubrió que esos atributos se contradicen con lo que te pide el usuario (transportabilidad, seguridad en el sistema). Entonces Triz tiene que ver con esto, incluso hubo una persona que lo aplicó al software (Darren en el 2011 relevó las patentes de software y armó la matriz de contradicciones).

Nos llaman y nos dicen: hacemos una reunión de staff y queremos que el laboratorio presente tal cosa, de acuerdo a ello agarramos la presentación y vamos profundizando en los temas que vemos que pueden darle bolilla. Acá la idea era ver que era TRIZ, pero ver la aplicación directa al software, sino queda todo muy en la nada.

Hay otra metodología que es “Pensamiento de diseño” que nosotros no profundizamos mucho.

1.4 Alberto Terlato, ex Gerente Comercial de Royal & Sun Alliance y otros

Alberto es una persona que tiene amplio expertise en el campo bancario y de seguros, no solamente por su última posición corporativa sostenida en Royal & Sun Alliance durante 7

años, sino también por desempeñarse en puestos gerenciales en la BNL, Banco de Tornquist y Credit Lyonnais. Todas las compañías son de primer nivel y pueden caracterizarse como grandes empresas dentro del sector bancario o de seguros.

Importancia de la innovación

¿La empresa considera importante innovar? ¿Qué hacen para promover la innovación? ¿Dónde se visualiza esa importancia?

Las compañías no existen en realidad, uno cree que existen pero no es así. Lo que existen son las personas, y hay una persona que tiene un peso muy grande que es el que dirige la compañía y ese es el arquitecto social, Apple era una cosa con Jobs y seguramente sea una cosa distinta ahora.

Dentro de eso, ¿hay una gestión del capital humano? Por supuesto y se tienen que poner de acuerdo. Esto tiene que bajar desde arriba. Concretamente, yo he desmitificado el tema de la innovación que no son los grandes experimentos, para mí hay todo un trabajo en lo cotidiano. Existen tres tipos de problemas en la empresa: empíricos que se resuelven en el día desde la experiencia (Ej.: se rompió una caldera, te llama el tipo de fabricación y estamos parando la producción. Si déjame ver y hago una analogía con algo que me paso y digo si hagamos esto), es desde el paradigma de la experiencia. Existen otro tipo de problemas que se resuelven desde el término de la moral, hay algo que esta bueno, hay algo que esta mal. Yo tengo que actuar, recurro a los valores que me dicen como tengo que actuar, son mi forma de comportamiento. Y hay cosas que se presenta que no las puedo resolver que no tengo en el atrás experiencia ni valores, es decir tengo que proponer una salida innovativa saltar de paradigma, abandonar el que tengo en este momento.

La estimulación de los jefes tiene que estar en primer lugar, en segundo lugar la priorización porque no se puede hacer todo al mismo tiempo, en tercer lugar tiene que haber asignación de recursos y cuando hablo de recurso no hablo de dinero, hablo de tiempo. Te pongo un ejemplo: el 50% de los alumnos que va a la universidad a hacer una maestría porque la empresa lo mandó, pueden dedicarse a eso con absoluta libertad durante los primeros tres meses después de los primeros tres meses empiezan a molestar esas mismas compañías que le dedican mucho tiempo a los estudios, son las que las mandaron.

Es una contradicción enorme, quiero que estudies pero no te doy el tiempo para que lo puedas hacer. Ahí tenemos estar un poco más alineados y estimular la innovación: yo creo que en cada persona existe algo como capacidad de innovar. No creo que la innovación sea reservada a los genios y la innovación en la empresa es la suma de la innovación de cada una de las personas. Eso es uno.

Dos tiene que dar recursos, y no solamente dinero y se tienen que hacer recompensas porque las recompensas y a veces la recompensa es sólo darte las gracias. Son reforzadores de la conducta y hay que aprovecharlos.

Áreas de la compañía involucradas en el proceso

Tienen que estar todas involucradas. Una cosa que no hablamos, es que cuando yo digo estimular a la gente para que la gente innove, esto es una parte de motivar a la gente. En realidad nosotros en algún aspecto en la mayoría de las empresas, todavía nos movemos con la teoría “x”, definida por McGregor, pensamos que la gente es perezosa que hay que hacer procesos, establecer una medición de desempeño, controlarlos férreamente a través del monitoreo y asignar premios y castigos de acuerdo al resultado exitoso.

Esto es un sistema muy eficiente, esto tiene una visión media limitada porque primero es muy difícil reconocer los proyectos son exitosos cuando los esfuerzos son sistémicos y dependen de otro y en segundo lugar cuales son las variables eficientes de monitoreo, tendría que colocar una persona para monitorear a cada persona y por otro lado quien monitorea a los monitores, con lo cual sería un absurdo. Entonces hay otra visión que es la teoría “y” que considera que las personas tienen mucho para dar y que las consecuencias perversas no son causa sino son consecuencia de un trabajo no enriquecido, si yo considero que la gente es tonta le voy a pagar malos sueldos, si le pago malos sueldos la performance de ellos es pobre, si la performance es pobre voy a ganar poca plata, entonces voy a seguir pagando malos sueldos. Es lo que se llama círculo de la pobreza, si por el contrario yo creo que la gente tiene potencial voy a tratar de buscar esa gente, voy a tratar de pagarle muy bien, voy a obtener de ellos un gran resultado y autonomía, sin necesidad de monitoreo, esa

gestión y autonomía va a generar entre otras cosas la innovación, el servicio al cliente, la orientación a la mejora continua y demás, mi empresa va a ganar plata y así es consistente con los sueldos que pago. Esto es otro círculo virtuoso muy diferente al círculo de la pobreza, para ello hay que cambiar unos paradigmas. Seguimos siendo taylorianos aunque pasaron muchos años, casi 100 años, esa es la realidad.

Innovación abierta

¿La empresa considera o piensa considerar opciones de innovación abierta? ¿De qué forma? ¿En qué horizonte?

Tiene lugar, lo que pasa es que no estamos preparados. El seguro está muy lejos de eso, yo creo que avanzamos hacia un mundo de innovación abierta pero nuestra industria, como muchas, viene atrás. Te diría que el país está atrás de ese concepto (patente y propiedad), además nuestra cultura es una cultura fuertemente propietaria antropológicamente hablando, el argentino tiene que tener su techo, construirse su casa, la tenencia de bienes y al tenencia de bienes como manifestación de nuestra riqueza, y somos como un caracol que llevamos en la caparazón todos los bienes y los arrastramos a través de la vida, con lo cual en eso están las patentes. Hay una contradicción entre un mundo que se abre cada vez mas y un mundo que esta cerrado, ahora esta cambiando la sociedad fuertemente: la generación y no es lo mismo que los baby boomers, la generación que estuvieron muy acostumbrados a compartir estén en puestos gerenciales el mundo puede ser otro, cuidado quizá cambien, nosotros también los baby boomers éramos los hippies de los 70 y después cambiamos y nos pusimos al frente de empresas con otro paradigma. Habrá que ver cual es el proceso de modificación si es que existe en la generación y. Hoy dicen que tienen déficit atencionales y no quieren sacrificios para crecer en el trabajo pero eso lo opinan teniendo 18/19/20 años hay que ver cuando tengan 40 y tengan hijos que mantener como reaccionan ante ello.

Al no abrirse al paradigma de innovación abierta, ¿se estaría creando trabajo para las consultoras? Yo no se si pueden innovar mejor de lo que puede innovar una empresa. Esa es una idea vieja, nunca hay mejor innovación que aquella realizada por el que conoce el proceso. Es lo que te venden, para el que conoce las capacidades de innovar es el ejecutor, a

medida que nos alejamos del ejecutor cada uno de nosotros conoce menos porque tiene menos contacto estamos muy lejos de mejorar la innovación. Ahora lo que pasa normalmente es que si el tipo que tiene la capacidad de innovar, no tiene ningún estímulo para hacerlo. Lo que hay es callate la boca, el cementerio esta lleno de valientes, no seas estúpido hace tu laburo y nada más, si a vos no te pagan que hagas eso, entonces uno se calla la boca, eso tenemos que alimentarlo, tenemos que tener en cada persona una capacidad de innovación y por supuesto si generamos eso entonces tenemos que ordenar esa energía, porque si vos tenés una explosión innovadora y no la podes catalizar vas a ver que mucha gente se desestimula, yo ya propuse 5 ideas y la verdad es que no funcionó ninguna.

No es eso tampoco, no es un mayo del 68: canalizá la innovación, sabe priorizar, sabe decir esto es una boludez lo que estás proponiendo, la verdad que pienso no vamos a invertir tiempo, no tiene sentido, no es algo donde la compañía vaya a poner prioridades vamos a asignar en otras cosas y guiar esa energía es un tema importantísimo sino van a aflorar las tontas ideas cuando metes un buzón de sugerencias la gente llena de estupideces, de esas estupideces no haces nada y la gente no va a participar porque no hiciste nada al respecto, pero si llenaste todo de estupideces. Esa energía también hay que saber canalizarla.

Resultados de la innovación

¿Cree que la innovación está generando resultados? ¿De qué tipo? ¿Por qué?

A mi me gustan las pequeñas cosas, no creo mucho en las grandes. Eso de mañana vamos a cambiar el mundo me parece un poco inviable. Dentro de las pequeñas: alinear la innovación a lo que son los requerimientos de valor, o sea a mi me parece que la innovación es necesaria, yo a veces veo desarrollos en tecnología y veo también el sufrimiento de la gente para utilizarla. A mi me parece que eso si está mal. Un día no me funcionaba algo de un software y yo estaba utilizando una ventana correcta y la usaba, usaba esa ventana y no me pasaba nada y se paro una nena que trabaja acá con nosotros y me dijo: eso lo tenés que hacer desde la ventana que está abajo, apelo a las mismas cosas y ella lo pudo hacer y yo no. Y la pregunta que me hacía es porqué este tema de diseño no me tuvo en cuenta, no me incluyo. Hay cosas que hacemos que para determinadas personas no

sirven, no sirven los teléfonos celulares así chiquitos con las letras chiquitas, hay muchas cosas donde la tecnología y la innovación no trabajan al servicio de la gente. Creo en la innovación que está al servicio de la gente y que arranca desde lo que las personas necesitan.

Factores que inciden en la innovación

¿Cuales considera que son los factores que más contribuyen a la innovación en la empresa? ¿Y cuáles son los que están bloqueando o limitando la capacidad de innovar?

El tema principal es porque las empresas no son tan innovadoras. Yo creo que hay varias partes, varios factores. Uno de los primeros factores de porque las empresas no innovan básicamente por lo que son los estados de necesidad cotidiana, la vida de un ejecutivo que tiene que asignar recursos, establecer prioridades, dejar el día a día para pensar en el mediano/largo plazo está invadida por una gestión cotidiana que es altamente compleja, donde hay varias cosas que colisionan contra las mejores ideas. Por un lado tenés una cultura de la ineficiencia de la gestión en cuanto a las tareas que tiene, ¿esto qué quiere decir? Mailismo, personas copiadas por todo (300 e-mails por día que tenés que leer, de alguna manera para estar al tanto, cosas que te hacen perder absolutamente la perspectiva porque dejás de tener tiempo para proyectar y hasta te diría te saca el humor que tenés. Reunionismo, una cantidad enorme de reuniones mal organizadas, consumidoras de tiempo sin definir adecuadamente para que te convocan, gente que está ahí que no tiene que estar convocada, con gente que asiste a las reuniones sin haber leído la documentación previa, sin que se le asigne documentación previa, con lo cual algo que tendría que ser resuelto capaz en 5 minutos en una teleconferencia se termina resolviendo en una hora y media donde escuchaste cualquier cantidad de estupideces que se dijeron y ni siquiera saben para que te llamaron. Entonces vos tenés un día complejo, donde tenés que leer mucho, tenés una gran cantidad de reuniones y tenés ideas buenas para desarrollar nuevos o mejorar tu producto pero el día a día hace que pase y no tenés tiempo para llevarlo adelante.

Desorganización, cronofagia (consumo desproporcionado del tiempo), mucha ineficiencia, cultura burocrática en al gestión.

El otro tema tiene que ver con un país que todos los días se re-inventa, es decir no hay en la Argentina la atención de lo cotidiano te consume mucho tiempo, más allá de estas patologías que te dije que tiene que ver con el reunionismo, el mailismo, la falta de eficiencia, hay todo un tema de una realidad cotidiana que es muy compleja. La argentina vive con grandes cabeceos porque no tiene política monetaria anti-cíclica, la argentina tiene cambios de reglas muy constantes porque no tiene una política orientada al largo plazo, entonces todos los días se re inventa la historia y eso impacta en las empresas que tienen que acomodarse frente a esas cosas. Entonces, un poco por lo que somos nosotros como animal gerencial, para parafrasear a Mintzberg y otro poco por lo que es la realidad cotidiana, las muchas ideas que tenemos las tenemos en el arcón de los recuerdos porque no las podemos llevar a delante, entonces lo único que tenemos es todos los días levantarnos tenemos estas ideas maravillosas, tenemos la fantasía de que las podemos llevar adelante y las volvemos a guardar y eso es lo que le pasamos a la gente en tema de recursos. Que pasa si le decimos y si le damos recursos a la gente para que trabajen y piensen desde otro lugar, traten de ser innovadores, después las tenemos que atender, después le tenemos que dar recursos y después les tenemos que dar prioridad y después les tenemos que asignar recursos, y después tenemos que avisar a otras áreas para que se lleven adelante otras cosas o sea que si no es a la entrada es a la salida en algún momento estamos chocando frente a esa realidad. Entonces no es que en la Argentina no tengamos el talento para innovar, ni siquiera creo que la variable explicativa sea que falten medios del estado para incentivar la innovación. Creo respecto del estado que el sistema de innovación es un tema muy complejo, muy fragmentado y muy poco conocido. En las empresas no conocemos que puede solucionar, para una empresa que es la Cepyme, que es el Fontar, que es el Fonsoft, es chino básico, nosotros no entendemos nada, es otro mundo, que ni siquiera las universidades entienden eso y te diría que ni siquiera las ubt, no hacen un trabajo adecuado el trabajo con las empresas, como que hay dos mundos: un mundo de investigación y otro mundo que el corporativo y eso mismo no se juntan. Hay muchos recursos del estado, eso es cierto, pero eso es parte de un mundo confuso, fragmentado, no unificado, nos falla la articulación. Además fijate hay mucho fondos, pero están fragmentados que se presentan en lugares diferentes para fines diferentes, es un despiole es imposible entenderlo eso, hay que

ser un experto para conocer el mundo. Uno te pone tales contrapartes, el otro no te lo pone, este un subsidio, este es un aporte no reembolsable, este es un crédito con tasas subsidiadas.

¿Cómo cree que funciona esta articulación dentro de las empresas? Entre las áreas de la misma. Bueno, acá hay otro problema que para mi es importante que es el tema del liderazgo. Yo creo que liderazgo es un valor escaso, la ausencia del liderazgo lo que permite no desarrollar un adecuado trabajo en equipo y si no hay trabajo en equipo no se puede llevar adelante la innovación porque la innovación es comunicación y diálogo. Se innova cuando un tipo que es técnico ve que está reparando mucho la válvula z en un equipo y se toma un café con el tipo de i+d y le dice: che ¿qué pasa con la válvula z que estoy cambiando muchas válvulas z? ¿Hay algún problema? ¿No se puede mejorar? Y esto no pasa, no pasa nunca. Aplica también a innovación en servicios, por ejemplo un vendedor que está vendiendo póliza de seguros dice mira los clientes se enojan con esta cláusula de la póliza y porque no la cambiamos que nos cuesta mucho vender y los técnicos dicen si mira voy a trabajar para mejorarte esto, no los técnicos no le van a decir eso le van a decir otra cosa, mira la verdad para no tener mucha siniestralidad esto tiene que ser así y esto no se puede cambiar, es algo que tiene muchos años y no lo van a aprobar los abogados que cambiemos la cláusula entonces estamos tratando de vender algo que los clientes no quieren, estamos bastante alejados de nuestro valor. La otra cuestión tiene que ver en las compañías con el congestionamiento de recursos claves, el área de tecnología es un recurso clave en muchas empresas por lo menos en las empresas de servicios en las que yo trabajo. El tema es que cualquier cosa que quieras hacer en una empresa de servicios como es una compañía de seguros tiene que pasar por la parte de tecnológica. El seguro tiene dos patas una pata es la jurídica: hay un “boarding” que está hecho desde los principios del derecho y el otro que es una plataforma informática que esa plataforma informática que te dice como vas a procesar una operación y desde ya que esa plataforma informática detrás tiene cuestiones algorítmicas detrás que son relevantes. El problema es que cuando vas a hacer un desarrollo el tipo de IT tiene 65 temas todos prioritarios y después de los 30 días entonces cuando lo vas a ver el tipo te dice, bueno, ¿que querés que deje? Entonces tu prioridad es la 66, tenés 65 temas adelante, tenés dos años de espera hacia adelante y tu time to market es inexistente, porque esas 65 cosas que están antes que vos son urgencias

porque en nuestro país todo es incendio, todas son urgencias, ¿entendés? Es urgencia, es incendio. Uno atiende lo que es urgente, es el cambio, la compulsión que tenemos a cambiar, a reinventar el sistema todos los días y las cosas importantes mueren en ese arcón.

El sistema bancario argentino, como reacciona un banquero cuando un empresario va a pedir dinero (aunque esto escapa de mi actividad): mira quiero mejorar la productividad de la planta y quiero invertir 500mil, yo creo que la mayoría de los banqueros en Argentina no saben ver flujo y valorar el startup o cambios, sino lo que evalúan es sobre patrimonio, no me imagino a alguien que tenga una buena idea y va a un banco a contarla para que le den crédito, no se lo da nadie. En Argentina no se fomentan Start-ups, la otra cuestión tiene que ver y ya me meto mas en cuestiones antropológicas con la cultura judeo cristiana que nosotros tenemos, el tema de la culpa, el tema del error, el tema de segregar al que se equivoca, que es un maldito porque se equivocó. Acá el tipo que se equivocó y tuvo una quiebra es un paria. Lo metemos en el veraz y no le damos crédito nunca más. Y si queremos que se financie una vez que después que se equivocó al lanzar una empresa, a ese tipo lo vamos a hacer financiarse en el mercado secundario, ahora esto no pasa en otros lugares. Dentro de la moral utilitarista está dentro de la religión americana o protestante, el equivocarse no es un daño, eso de es muy diferente, incluso el “chapter 11” es muy diferente a nuestra ley de quiebras. Hay diferencias, hay cuestiones jurídicas, el que se equivoca pierde y pierde para siempre, queda marcado. Entra en un segmento donde están los malos o los delincuentes, ojo los delincuentes no tendrían que estar ahí tendrían que estar presos y no metidos en la misma bolsa con los que se equivocan. Yo creo que el país tiene que alentar que la gente se equivoque. No es malo que la gente se equivoque, siempre que los daños sean acotados, ¿no? (y **siempre que exista un aprendizaje del error**)

Dentro de los factores que contribuyen a la innovación, ¿cuáles mencionaría a parte de los ya mencionados? Hay un tema interesante para aportarte, que tiene que ver con la ley de pensamiento unificado. Muchas compañías no tienen muy en claro la ley de Ashby: “Sólo la variedad absorbe la variedad”, o sea la ley de unicidad de pensamiento. En muchas compañías se alienta que las personas piensen dentro de un mismo paradigma y los que piensan diferente son tipos raros, son cuestionadores, hay que eliminarlos, están en contra

de la compañía, no tienen la camiseta puesta. Eso no contribuye a la innovación, quien tiene capacidad de ver un paradigma primero, como decía Khun, es el que está en el paradigma dentro que empieza a ser falsacionado y segundo es el que lo cuestiona y sale sabe, a ver lo que es desde la vereda de enfrente. Las empresas tendrían que alentar la divergencia, sin embargo se hace muy poco para alentar la divergencia. La otra cuestión de nuevo me meto en la moral judeo cristiana, tiene que ver con el error, el error es una fuente de culpa, no es una fuente de progreso. Entonces los errores no se ponen en evidencia, no hay posibilidad de mejora entonces las empresas están condenadas a repetir la nueva realidad.

Y yendo por lo positivo, ¿qué es lo que la empresa tiene que hacer?

La primera cosa que tiene que hacer es, la innovación, para mi, se tiene que incentivar desde el liderazgo, tener una empresa orientada al cliente y/o innovadora se impulsa desde el liderazgo, es lo mismo que una familia donde los chicos son cordiales y dulces, eso se da no porque chicos tengan un sentido de fábrica que le dice como tienen que actuar, los valores son instalados. Puede haber algo genético, pero en mi opinión la mayoría no es genética, creo que acá el papel de los padres, en la familia, el liderazgo en las empresas, el líder es el arquitecto social. Así como condicionan/pre condicionan una empresa para que esa empresa tenga orientación al cliente, tienen que condicionar a la empresa para que se desarrolle el espíritu innovador y cualquier persona en cualquier lugar tengan capacidad de innovar. Ahora para incentivar esto, hay que equilibrarla con ciertas cosas: los recursos, la priorización que quizá no se puede hacer todo al mismo tiempo, los recursos, los tiempos, el apoyo, el estímulo, el aprendizaje, el clima, cuan importante es el clima en as empresas, a no todas le importa seriamente, hacen encuestas de clima pero a veces se falsean los resultados para que de bien. Muchas empresas terminan haciendo eso y es la realidad, cuanto nos preocupamos porque la gente opine la verdad, y diga mi jefe no me asigna tiempo, y hasta donde puedo opinar con libertad y hasta donde no pienso que si digo eso mi jefe se va a enterar y me van a echar de la compañía.

Contexto

¿Cómo considera Ud. que influye el contexto en los procesos innovadores?

Puntualmente, más allá de lo mencionado en la pregunta anterior, desgraciadamente el contexto tiene mucha influencia en la innovación. Como te comenté creo que ello es lo que muchas veces en nuestro medio impide que avancemos.

Los problemas con la importación, la inflación, mantener los clientes, pareciera ser el tema de todos los días que desplaza nuestras mejores intenciones.

Metodologías

¿Qué herramientas conoce para innovar? ¿Las utilizan en la compañía?

No conozco. Triz y design thinking desde el nombre pero no desde la aplicación.

Lo que si, soy un amante de las pequeñas cosas, yo creo que la vida esta llena de pequeñas cosas, para mi el gran lanzamiento de todos los días es mejorar algo. Cuando Jobs discutía con un tipo porque creía que el color de la pintura del pigmento que utilizaron en el plástico de las computadoras era una cosita que estaba resolviendo, pero ¿sabes qué? cuando miras un producto de ellos es único. Todo es único, eso no es una gran cosa son pequeñas cosas que se van sumando. Hay toda una organización que está alineada con esa forma de pensar. Tenés que instalarlo en cada cosa, sino tenés una cosa que esta muy bien y el resto esta mal. Hay que estimularlo, el era el inspirador de ese proceso, estimulador y vivo ejemplo de cómo tenia que ser. Cualquiera que trabajara con él, iba a querer imitarlo aunque era un tipo árido de carácter. Otra forma de generar arquitectura social, se transformó en el modelo a seguir.

1.5 Mariana Fargas, Gerente Nuevo Modelo Oficinas Comerciales de Telecom Personal www.personal.com.ar

Mariana es una persona que cuenta con una amplia trayectoria en calidad y entrenamiento para perfiles comerciales. Hace casi dos años que asumió el desafío de repensar el canal de ventas “Oficinas Comerciales” de Telecom Personal.

Personal es la mayor empresa de comunicaciones móviles de la Argentina, con más de 18 millones de clientes. “Cada persona es un mundo” es el concepto que apalanca su estrategia

de negocio y que promueve la diversidad como valor universal. Ofrece servicios y ofertas flexibles que contribuyen a potenciar la experiencia de conectividad móvil de cada cliente, integrándose a su estilo de vida. Personal opera desde 1996 y su accionista es Telecom Argentina S.A, en conjunto ambas empresas cuentan con aproximadamente 16.000 empleados.

El canal “Oficinas Comerciales” es el más tradicional de todos, el cual cuenta con 65 locales y más de 1000 empleados directos de la firma para atender gestiones tanto de venta (alta de clientes) como posventa (actividades más vinculadas con la fidelización de la base). El desafío de Mariana consistió en liderar la estrategia de cambio profundo, disruptivo, a lo largo de toda la cadena de valor del mencionado canal abriendo nuevas oficinas sustentadas en un nuevo modelo de atención al cliente.

Importancia de la innovación

¿La empresa considera importante innovar? ¿Qué hacen para promover la innovación? ¿Dónde se visualiza esa importancia?

Si, considera importante innovar.

A nivel imagen, Personal básicamente pretende mostrar una imagen innovadora. A nivel marca, el cambio de imagen que hizo el año pasado. Es un signo clave que la empresa quiere mostrar o diferenciarse a través de la innovación. Desde ese lugar está la innovación en la cabeza del numero 1.

En el día a día...

Primero en la cabeza del número 1 que está comprometido con la innovación, con el nuevo modelo, muy comprometido con el cambio. Cuesta en los planos que devienen, si empezamos a bajar en la pirámide, nos encontramos y me he encontrado con muchas cabezas de la organización que no están subidos a la innovación, al cambio, les cuesta pensar distinto, a todos nos cuesta pensar distinto, mas cuando tenés algo sumamente estructurado un canal como es oficinas comerciales, con objetivos claros, con indicadores con ya una historia importante, desarticular todo eso, con un sistema de compensación ya dado, con un esquema de capacitación ya dado, con características o perfiles de la gente ya definidas, entonces el hecho de pensar distinto y decir: todas estas áreas las tengo que dar

vuelta y pensar distinto para poder realmente marcar una diferencia con relación a lo que ya tengo yo dentro de casa y a lo que hay en el mercado, entonces realmente, es un gran desafío, fue un gran desafío.

El número 1 si, ahora la empresa en sí ¿te acompañó?

Tuvo mucho de empuje propio pero pensando la empresa representada por determinadas personas, no puedo pensar en la empresa como entidad abstracta, la puedo pensar desde las caras. Si siento que acompañaron esto desde la génesis, ex director comercial, gerencia de primer nivel, un nuevo director, la empresa puso mucho dinero en consultoría, para ir a ver y hacer benches internacionales (buscando mejores prácticas a nivel mundial). Hay sostén, de parte de la empresa. Esto sin foco no sale, en el momento noviembre de 2010 se crea la gerencia del nuevo canal OC, eso implica que la empresa está pensando en concreto en que el foco esta puesto y tiene una importancia absoluta. La guita en consultoría, viajes internacionales, haber formado una gerencia y un gerente abocado con un equipo de trabajo.

Definitivamente la empresa si ha tenido y tiene ganas de innovar.

Áreas de la compañía involucradas en el proceso

Áreas como las que están involucradas, son las que tienen que estarlo. Empiezo por Capital humano que es fundamental, tiene que estar involucrado, alcanza no solo la selección de la gente (que va a conformar y que va a poblar las nuevas oficinas), sino también desde el lado de la compensación (en conjunto con planeamiento comercial). El capital del cambio lo hace la gente, sin una buena conformación de base (una buena selección, una buena capacitación, sostenida en el tiempo, compensación acorde y un plan de carrera que le permita a la gente proyectarse donde está hoy) son eslabones, es el basamento del cambio, es lo que va a permitir que la gente piense como uno pretende que ellos empiecen a pensar, que piensen distinto, que se sientan contenidos. El capital es la gente.

La gente es lo básico, pero después hay un montón de otras aéreas. Sin el compromiso de real state, sin el acuerdo que tenemos con ellos: alquiler, búsqueda, construcción de locales, no podríamos hacer nada. Las oficinas no existirían. Son camino crítico en absoluto, son

nuestros aliados inevitables. Por otro lado tenemos a compras, abastecimiento. Sin ellos no hacemos nada, son los que ingresan a nuestros proveedores para que nosotros podamos concretar lo que tenemos en mente.

Sin la pata de sistemas no podríamos haber hecho todo lo que estuvimos haciendo con plantilla digital. Todo el desarrollo de plantillas, que es sumamente innovador para el canal de oficinas comerciales. No podríamos haberlo hecho sino hubiéramos tenido a sistemas como aliado. Después marketing a nivel imagen, el abanico es enorme. Los aliados en la innovación fueron muchísimo en este cambio.

Los repaso: capital humano, planeamiento, calidad y entrenamiento, procesos (Importantísimo! hubo que reformular todo, entendiendo todo lo que implica: si las colas de derivación que estábamos inventando eran adecuadas o no, que procesos se atienden en cada una de las colas, cuales son los volúmenes y flujo de clientes que podrían ir a cada cola, todo el trabajo de análisis y de hipótesis teórico estuvo basado en todo lo que es procesos y estuvimos muy aliados), soporte oficinas comerciales (vital, porque sin ellos no podemos implementar todo el cambio a nivel operativo), ventas oficinas comerciales con todo lo que es estrategia de comunicación de oferta para que el canal pueda realmente vender. Hay muchas piezas que interactúan con nosotros todo el tiempo como para que esto pueda realmente dar fruto y concretarse.

El proceso fue sentarnos con cada una de las áreas y contarles de que se trataba el cambio y a donde queríamos llegar. No solo contarles, sino que ellos compraran y se subieran y que realmente se comprometieran a llegar a abrir una oficina con el nuevo modelo y visualizar ese cambio con nosotros. Fue todo un proceso de sumar gente, y una vez que estuvieron sumados, empezar a organizarnos, una vez organizados empezar a trabajar en concreto en cada uno de los proyectos de cada una de estas áreas, porque se subdividió en un montón de proyectos, sub proyectos si se quiere, y después empezar a hacer el seguimiento, hacer el seguimiento y hasta el momento de la apertura. Y una vez que se abrieron empezar a monitorear esto no termina nunca. Hay que empezar a monitorear y ver...

Innovación abierta

¿La empresa considera o piensa considerar opciones de innovación abierta? ¿De qué forma? ¿En qué horizonte?

Es un deseado importante, pero de ahí a que sea realmente practicable...

Es un horizonte largo, pero se puede llegar a dar. Yo siempre digo si alguien lo tiene en el foco, en la mira y lo empuja fantástico, y es consecuente. Yo lo que digo es la perseverancia, acá lo importante es que no decaiga. Si realmente se considera que innovar de puertas abiertas realmente va a sumar para poder dar solución a determinada cuestión, fantástico...va a funcionar en la medida que alguien le ponga foco (alguien con fuerza) y funciona. Como teoría es sumamente valiosa, alguien de afuera pueda brindar solución a esto que para nosotros es el tema del momento y dar solución sería realmente muy.....positivo. El punto es que funciona en la medida que alguien los siga. Como resultado final seguro que va a dar resultado, pero a priori hay que mover un montón de actores.

Resultados de la innovación

¿Cree que la innovación está generando resultados? ¿De qué tipo? ¿Por qué?

Está dando resultados, pero todavía no te puedo dar, tenemos que rodar un poco más para poder decir que tipos de resultados.

Desde el punto de vista humano. Justamente por la gente, que valora mucho estar inmerso en un contexto distinto. Desde el cuidado de la gente, base del cambio cultural. En mayor y menor medida va variando de acuerdo al tipo de oficina, no hay suficiente cantidad de meses. Hay algunas oficinas que están a nivel humano, la gente está sumamente motivada y contenta, lo vuelcan al cliente (en las encuestas se ven). Tasa de conversión, ventas, satisfacción. Faltan incorporar más clientes .Falla en la cadena, vinculo con las otras áreas se ven en los resultados.

Si las cabezas no están sintonizadas con el cambio, entonces el cambio cultural no se da. De abajo hacia arriba se retroalimenta, pero sin un foco y un liderazgo.

Empezó a generar un entusiasmo en todos los niveles, desde los que están liderazgo hoy las oficinas. Primero a nivel compañía, el número 1 reconoce y vive el cambio, viviendo el nuevo modelo como un sueño logrado. Haber cubierto las expectativas del número 1 es uno de las primeras tildes que está cumplido, que no es menor. A nivel cultural para adentro es eso y después traspelado a la energía que tiene cada uno de los responsables. El entusiasmo, también de cada uno de los gerentes. Los responsables de las oficinas, que vienen del viejo modelo, han comprado el nuevo, se lo han tatuado, y después también cuando ves a la gente que trabaja en las oficinas que me dicen mamá (Por el nacimiento de la oficina del nuevo modelo). Lo viven con agradecimiento, gratitud, alegría. Movimiento muy groso, muy grande, mucho tiempo de romper estructuras, convencer a la gente de que esto iba a ser realmente un paso hacia adelante. Mucho laburo puertas adentro, donde a veces uno trataba de juntar fuerzas uno mismo: vamos seguí adelante que lo vamos a lograr que realmente vamos a llegar. Al final del camino ves una oficina abierta, ves una nota en la revista noticias y ves escritas las palabras que tanto predicaste. Eso es un logro y no hay que perderlo de vista. Es el logro del equipo de trabajo que quiere laburar en esto, es estar subida a un proyecto que ahora recién está dando frutos. Es la satisfacción de empezar a palpar el resultado.

Factores que inciden en la innovación

¿Cuales considera que son los factores que más contribuyen a la innovación en la empresa? ¿Y cuáles son los que están bloqueando o limitando la capacidad de innovar?

No perderle el foco. Creo que no perder el foco, el ser consecuente, el ser coherente, el ser sistemático, el encontrar motivaciones permanentemente para no perder la energía y el foco de lo que quermés lograr, el objetivo, y que esto va a ser algo innovador y que va a generar un quiebre en las cabezas de la gente y en la cultura de lo que es el canal de oficinas Comerciales.

Para convencer a otros: No se si la gente compró desde el momento cero todo. Siento que no todo el mundo compró todo desde el primer momento. Hay áreas que lo hicieron porque lo tenían que hacer. En la innovación tenés que transmitir la esencia de lo que querés

cambiar y la gente para subirse tiene que comprar esa esencia, la gente compra esa esencia pero lleva tiempo.... En el día de hoy muchos no compraron, pero los hicieron porque lo tenían que hacer. Hay personas y actores que realmente no estaban tan impregnados y convencidos de que esto iba a tener estos resultados. Ahora cuando lo ven, empiezan a sintonizar....esto es porque esto y porque queremos llegar acá, y nos va a dar tales resultados o entendemos que nos va a dar tales resultados, y la hipótesis nos lleva a pensar que.

Hay gente que durante el proceso no estaba sintonizada con esa esencia del cambio, por eso de la importancia que el numero uno de cada una de las áreas esté convencido. Lo hicieron porque lo tenían que hacer, vino aprobado de arriba. Punto a mejorar para un proceso similar a futuro: cómo hacer para que la esencia de lo que queremos cambiar mueva a todos los socios...esa es LA clave de un buen proceso de cambio, un buen proyecto de cambio. Un proyecto innovador, tiene que tener esa cuota de magia que te da la esencia de ¿por que hago esto? ¿Para que hago esto? ¿Para lograr que? A veces es difícil de transmitir...

En lo personal, me costó muchísimo, venía de una gerencia de mucha gente con un nivel y una calidad de trabajo y de gente increíble. Fue como una tirada a un abismo. Compre porque me lo vendió el número 1 de la dirección comercial... pero hice un piletazo. En el proceso me tuve que auto motivar permanentemente. Se fue el que me lo propuso, mi jefa estaba sintonizada con otras cosas, porque tuvo que cubrir un montón de funciones del director comercial hasta que vino el nuevo director y cuando se cubrió el puesto ni bola... estaba con otras prioridades. Realmente fue un año muy arduo, donde no fue nada sencillo. Tuve que auto motivarme, buscar la esencia nuevamente, transmitírsela a mi equipo de trabajo para que no deaiga, todo era remar el dulce de leche, todo: dotación, política de compensación variable, real state con todas sus idas y venidas, marketing que tuvimos que ir a ver al director para que bajara la línea hacia abajo, abastecimiento: tuvimos que pedir mucha ayuda. Hubo mucho mucho mucho reme...

¿Y los factores bloqueantes?

Resumen mío de lo hablado precedente: El de arriba no apoya la iniciativa de cambio. La comunicación en cascada hacia abajo. Motivación, si no tienes auto motivación no sale.

No seguir el camino crítico del proyecto. Cuando uno no se ordena, no salen las cosas. Trabajar ordenada, con un Gantt, sabiendo cual es mi próximo paso. Ordenarse, es bajar la idea, plasmarla y bajarla a tierra que implica mucho laburo, mucha dedicación, mucho esfuerzo, mucho foco, mucha sistematización y no perder de vista cual es el próximo paso crítico que me va a permitir llevar adelante el cambio.

Es laburo, y es equipo, otro factor crítico y bloqueante, el equipo de trabajo. Sin equipo de trabajo cohesionado en la gerencia y sin actores que sean realmente parte de un equipo (que ese fue el gran desafío del proyecto para mí). Si no formas un equipo que este realmente cohesionado y que esté realmente sintonizado con el cambio, no logras el cambio.

El equipo de trabajo, la sistematización de trabajo, la dedicación, el análisis, la profundidad y todo lo que implica sentarte a analizar y estudiar, hacer y trabajar realmente los papeles; y la planificación y en el seguimiento... eso es pilar y bloqueante para que esto pueda funcionar, sino no funciona. Por otro lado, los actores y el equipo de trabajo estén cohesionados, que sea un equipo sólido.

La motivación en la gente, hacia donde se va con el cambio, que es lo que quiero innovar, para que quiero innovar, hacia donde quiero ir, eso tiene que sembrarse en la cabeza y en el alma de cada una de las personas que están en el proyecto. Si esto no sale no sale, te aseguro que no sale.

Contexto

¿Cómo considera Ud. que influye el contexto en los procesos innovadores?

Efectivamente el desarrollo del proyecto se ve impactado por el contexto socio económico del país, bloqueando en cierta forma su devenir:

A nivel económico la inflación país impacta en el budget destinado para cada una de las Oficinas vs. las ofertas recibidas en las posteriores licitaciones y su correspondiente adjudicación, ocasionando un desfasaje negativo en lo presupuestado.

Otra dimensión que se ve impactada en la de los recursos humanos, ya que hoy el aspecto sindical ha tomado mayor protagonismo y esto nos lleva a replantear varias de las definiciones originales relacionadas, por ejemplo, con la estructura de las compensaciones entre el modelo existente en el canal y el nuevo modelo, con horarios de atención, entre otros.

Un aspecto que sí considero favorable es el de la industria, la evolución tecnológica, el mayor protagonismo de los smartphones apalancan fuertemente el sentido de customer experience en el que se centra el nuevo modelo.

Metodologías

¿Qué herramientas conoce para innovar? ¿Las utilizan en la compañía?

Para definir el que queremos hubo años de laburo y fue muy a pulmón. No fue una metodología sistemática para ver COMO voy a innovar. No, no hubo. Fue experiencia pura de lo que veíamos internamente en el canal y ver que es lo que debería cambiar, y después escuchar la voz del cliente y entender sus expectativas, mirar al mundo y ver que hacen en otros lugares, llamar a los que sabían mucho del tema: consultores y validaran lo que habíamos escrito y diseñado... pero no es que tuvimos... como se fue dando, no es que hubo un proceso. Sabíamos que había que hacer un cambio. Lo fuimos transitando.

Para la parte de implementación apele a lo que es el liderazgo de un proyecto, la metodología PMO.

En la previa...fue muy sui generis.

Igual tenés un background de dónde venís... de ahí tomé: Bench, reuniones, focus con la gente, con los clientes, hubo un montón de cosas. Se fue dando a lo largo de 3 años. Encuestas, entrevistas, shop alone, mystery shopper, Lo que pasa es que no fue sistemático: del estilo usamos todo este paquetito para hacer la primera etapa de inspiración (luego que le expliqué las tres fases).

1.6 Martín Brizuela, Gerente de Desarrollo del Capital Humano en Telecom Argentina www.telecom.com.ar

Martín cuenta con más de 5 años de trayectoria en el área de Capital Humano, pasando desde consultoras como Schein Transition Advisors y Accenture a una empresa de la envergadura de Telecom Argentina.

El Grupo Telecom ofrece a sus clientes una variedad amplia de servicios de comunicaciones. Para cumplir ese objetivo, desarrolla diferentes actividades que se encuentran distribuidas entre las sociedades que lo integran. Cada sociedad representa un segmento operativo que es agrupado en uno de los dos segmentos de negocio reportados. La dirección de Capital humano es una dirección que es corporativa, común a las cuatro unidades de negocio que tiene el grupo (Redes, Unidad Fija, Unidad Móvil y Grandes Clientes).

Importancia de la innovación

¿La empresa considera importante innovar? ¿Qué hacen para promover la innovación? ¿Dónde se visualiza esa importancia?

Como soportas también las interacciones y conversaciones dentro de la organización, que vos decís, ¿eso es capital humano? Es capital humano, porque es como la gente interactúa dentro de la organización. Significa relaciones, y ahí viene otra parte que para mí es fundamental que es la gestión del conocimiento interno, porque vos decís bueno es una organización colaborativa? Si, y ¿cómo gestiono el conocimiento interno? Por ejemplo, si nosotros por ejemplo el día de mañana decimos: queremos ir a afrontar por ejemplo smart cities tenemos que traer conocimiento a la organización, como traemos ese conocimiento a la organización, ¿cómo lo gestionamos? ¿Lo gestionamos a través de una red de conocimiento?, ¿lo gestionamos a través de conversaciones que tiene la gente? ¿Compramos conocimiento? ¿Cómo hace el modelo de innovación para interactuar con esta que es la gestión del conocimiento? ¿Es el modelo de innovación? Es el modelo de innovación porque sin conocimiento es muy difícil innovar, o sea la creatividad sola no innova. Entonces yo creo que ahí vas trazando como aspectos importantes, también cómo interactúan las mismas competencias y las capacidades porque vos decís bueno yo tengo

que desarrollar la competencia innovación, la habilidad de ver lo novedoso, de llevarlo a cabo. Creatividad e innovación, creatividad lo que vas a pensar, innovación es como lo vas a implementar. ¿Cómo son las otras competencias que interactúan con esa competencia? ¿Cómo es la descripción de liderazgo? ¿Cómo es la descripción de la visión estratégica? ¿Cómo es el trabajo en equipo? ¿La orientación al cliente? ¿Están orientados a la innovación o están orientados a otra cosa, o al aprovechamiento de oportunidades más a corto plazo? ¿El liderazgo es un liderazgo abierto o es más cerrado, digamos más de coordinación y de control? ¿Vos decís eso tiene que ver con la innovación? ¡Si! Es clave, porque sino la variable innovación la tenés aislada. Después ¿innovación es valor o es competencia? ¿Lo metés dentro de tus valores? ¿O lo usás dentro de las competencias? En Personal lo tenemos determinado dentro de los valores, entonces es está dentro de trabajo en equipo y está determinado, digo. Es mejor, porque si es sólo competencia baila, es como un baile dentro de un montón de competencias que anda a saber si las vas a desarrollar para un grupo determinado o si lo determinas como valor, es para todos, entonces desarrollas un modelo como el que tenemos nosotros ahora: están los facilitadores que son los motores de innovación, es un modelo de capital humano, no un modelo de procesos. Un modelo de personas y pensado en redes. Realizamos reuniones donde se conectan entre sí, intercambian experiencias. Entonces es un modelo más orientado al capital humano, que tiene que estar soportado con el tiempo con estas otras cosas que yo te voy diciendo. Después hay otros aspectos donde también trabaja la compañía: la diversidad, sin perfiles diversos es muy difícil innovar. ¿Quiere decir que todas las compañías son súper diversas las que innovan? No. Y además se les hace mucho más difícil, tal vez uno de los aspectos más difícil de la diversidad que es la innovación de mindset. Que es cuando vos tenés gente que piensa de manera distinta, que es una cosa muy difícil. Hay un artículo que después te voy a pasar que es de uno de los facilitadores de Unilever en temas creativos en Rotterdam que el tipo básicamente dice que yo voy a armar grupos de diversidad étnica y etaria, inter generacionales, pero lo más difícil y lo que más me sirve y todavía no pude resolver es el tema de diversidad de mindset, que es sentarme con 10 tipos que piensan muy distinto y que se complementan entre si y que piensen en términos de nuevos productos, nuevos servicios, pero no importa esa es una muy difícil porque vos tenés una cultura de compañía que priorice ese tipo de aspectos. Todo eso que yo te digo tiene que estar soportado.

Soportarlo es muy difícil porque todos los aspectos culturales interactúan entre sí, o sea vos no podés generar solo diversidad, solo innovación, solo... ¿por qué? Porque se empiezan a contradecir con otros aspectos, se empiezan a contradecir si o si con otros aspectos, y suponete que el día de mañana vos queres generar una cultura generada al open innovation, entonces ¿que pasa? Vos tenes a la seguridad informática: yo voy a empezar a tener algo abierto con mis plataformas con gente de afuera, y te quieren matar y seguramente con razón porque el modelo, no solamente cultural, por hoy y el proceso del negocio está orientado un proceso, un modelo de innovación más cerrado, a nosotros generamos, inventamos, no requerimos, es mas tenemos que cuidarnos de que venga otro y nos quiera sacar esto que tenemos. Cuando vos abris un modelo de innovación, realmente la innovación es un commodity en el sentido abierto organizacional y la única manera que yo tengo de innovar en serio es conectándome con el otro. Es un modelo muy complejo, muy abierto y no es fácil. Digamos este porque implica cambiar aspectos, implica cambiar todas esas capacidades que tenés para poder llevarlo ahí y no lo vas a hacer de un día para el otro. Entonces yo creo que hay, las veces que yo he hablado con gente y me ha tocado hablar de los modelos de organización orientados a la innovación, es como que tenés todos estos pasos que tenés que seguir para llegar a ese punto, pasos entre comillas, teniendo en cuenta que estrategia y cultura hablan, dialogan entre si todo el tiempo y generalmente cultura gana a estrategia. Porque es diferente, porque a ver, es como recién veníamos en auto, estrategia es pienso el recorrido y cómo voy manejando es la cultura. Es diferente, en el medio vas cambiando, es como que la cultura te va llevando. Y te atraviesa todo, tenés que manejar y trabajar la cultura en ese sentido, para poder seguir con una cultura más orientada en innovación.

Áreas de la compañía involucradas en el proceso

Fuera de estas meriendas, y de esta inyección de energía innovadora, ¿dónde más la empresa está promoviendo?

Creo que lo promueve en términos de mirada hacia nuevos productos y nuevos clientes, digamos hay procesos comerciales, de marketing que no se hubieran visto hace dos años. Pensar en segmentos de mercado que eran invisibles completamente (ahí teda te puede dar un pantallazo enorme) pero digo, he hablado incluso con Teda, y ella te puede hablar de

clientes que no existían y vos decís pero están las personas si pero no existían, no estaban en el mapa. Productos que no existían, soluciones que no existían, soluciones para empresas que no existían. Yo creo que ahí hubo mucho trabajo, no sólo en la cultura sino en el armado de los equipos para que eso se diera. Que es también un factor clave: vos ¿Cómo los constituís a los equipos? ¿Son toda gente parecida? ¿Hay más interrelación con la red? Yo creo que en ese sentido se fue cambiando algunas cosas en función de que hubiera más innovación por ese lado.

Yo creo que hay de todo porque hay procesos que han sido más innovadores, hay procesos que mejora continua de algunas cosas y se ha ido empezando a trabajar temas de portfolio de productos que eso es también muy importante. Vos decís, ¿qué me afecta en términos de innovación? Bueno nos permite segmentar, digamos la innovación. Me permite decir no a punto a todo un lugar como si fuera como un caño, sino en realidad voy viendo segmentos de mercado y voy pensando también como juega la competencia en esos segmentos de mercado y además voy viendo como me voy complementando con proveedores, con estos en esos segmentos de mercado. Eso también han sido aspectos de innovación súper fuertes que se van reflejando ya ahora y temas de valor agregado. Empezar a pensar la compañía no solo en términos de venta de aparatitos o terminales, sino empezar a ver, bueno somos una compañía que empieza a vender servicio de valor agregado fuerte, porque la competencia global va hacia ese lugar. El desafío ahora cuál es: empezar a innovar en un montón de aspectos si querés, en estas dimensiones si querés.

Innovación abierta

¿La empresa considera o piensa considerar opciones de innovación abierta? ¿De qué forma? ¿En qué horizonte?

Está contestada en la pregunta de herramientas y metodologías.

Resultados de la innovación

¿Cree que la innovación está generando resultados? ¿De qué tipo? ¿Por qué?

He tenido charlas con respecto a este tema, para mi Telecom es una empresa sumamente innovadora, si vos me preguntas a mí, tal vez el tema es ver como podes generar este

modelo así, tener un criterio específico para innovar. Vos tenés un montón de gente innovadora, y también lo que es interesante es aprovechar. A ver Telecom como todas las empresas de tecnología y telecomunicaciones durante mucho tiempo ha tenido esto que es el innovar en producto, innovar en servicios, por ej.: innovar en personal es servicio de valor agregado y una idea determinada de Servicio de valor agregado que está súper. En la red es innovación tecnológica, es mejora de la capacidad tecnológica, es ver nuevas tecnologías que puedan interactuar para la fija y la móvil, sobre todo cuando ves productos como el Ipad: que ahí decís: ¿que es fijo? ¿Que es móvil? Y esta en el medio o no es nada. Y esto es el Ipad y hasta hace tres años no existía. Vos suponte que hoy amemos un plan estratégico de personal a 3 años. O hagamos un escenario mejor, hace el plan estratégico de personal de acá a 5 años, y no sabías ni que iba a estar eso. Era una idea, se creía, en las revistas, si vos leías Wireless van a lanzar las tablets, pero no sabías que alcance tenían las tablets, conceptos como smart cities, pero hay ciudades en el mundo que ya están conectadas, pero vos decís lo que es difícil es que el producto a veces te condiciona la mirada. Uno de los desafíos que tiene una compañía como Telecom, como Cisco, es trascender la mirada de tu propio producto. **Hoy día existen los negocios montados sobre las plataformas, ya no más productos**, si pero quien te dice que mañana no hay plataformas y que esté todo interrelacionado, **las plataformas son el medio para y ese medio también puede cambiar**, a ver ¿Qué es una plataforma? **Una plataforma es aquella que te permita crear**, dropbox no es una plataforma, las plataformas tienen que ser más líquidas, más cambiantes, **Ej.: el bulli**, es que ellos lo que te venden ahora es el proceso que ellos tienen para pensar las cosas, no. Yo tengo una teoría medio volada, que para mí las compañías mañana lo que van a vender es cultura, te van a vender la experiencia y la capacidad de transformación que tienen ellas. A ver IBM es un ejemplo, IBM vendió de todo, Nokia, vendieron de todo, pero lo que trasciende de alguna compañía y para mí lo mejor son las compañías que son realmente, entonces te venden la cultura, te venden lo que hacen, te lo venden en soluciones, te lo venden en experiencias, pero te lo venden porque lo otro es comoditizable, lo otro es comoditizable. Y está bien que sea comoditizable, va a generar una tasa de conversión tecnológica que se va multiplicando o es exponencial y chau se terminó: el precio baja, el costeo de producción baja y tenés que empezar a generar valor por otro lado. Empresas como Telecom lo que tienen es recursos y

tienen de todo tipo, tienen también una historia si querés en términos de eso: como hacemos para repensar nuestra propia tecnología y la visión que tenemos de la tecnología. Digo porque la tecnología de por si no es innovadora, la innovación es el valor agregado que le da la cabeza que utiliza la tecnología. Nunca hubo tecnologías innovadoras en realidad. Digo mismo capital humano, hoy lo que hace es gestionar personas y redes dentro de un contexto cerrado, y tal vez el día de mañana lo que tiene que hacer es gestionar redes amplias, hacia fuera, hacia adentro, porque es lo que va a tener que hacer. Digo, si porque va a tener que gestionar el valor de la compañía que es la capacidad que tiene la compañía de gestionar ideas, de desarrollar cosas, más en una compañía de servicios como esta, que es pura y exclusiva de servicios. Mira no vendés Ipad's, que es un medio, el tema es cuando uno piensa que lo que vendes es un Ipad, vos no vendes. Digo, se lo vendes dentro de la solución, antes vos vendías servicios ahora vos vendes experiencias para el cliente, y después vendés las transformaciones, que capacidad tiene la innovación de transformar la vida de la gente, que es el paso que sigue después de la experiencia. El tema es que, creo que no solo Telecom sino también muchas compañías, a nivel no solo regional, sino también central estamos lejos todavía porque también el mismo. Yo creo que uno tiene que innovar en sus propios modelos de innovación, a ver vos vas a ser innovador en función de cuan innovador sea tu modelo de innovación. Yo creo que nosotros dimos un paso en largo, cuando empezamos a implementar esto que fue no partir de procesos, sino partir de personas. Porque las personas van a tener la capacidad de transformar ese proceso, ahora procesos sin personas: chau, viste es como que desaparece. En todo caso, después nosotros iremos definiendo que tipos de procesos son requeridos para innovar, pero ya hay innovación. Ya tenés innovación, ya hay un área de innovación tecnológica en la compañía ya tenés un área de innovación y vas, tenés gente pensando en nuevas cosas, lo que requerís es pensar un proceso que pueda aunar a todos esos procesos y se alimenten y que sigan haciendo lo que hacen pero en función de un dialogo más abierto y que hayan gente como vos, como los chicos, que vayan funcionando como irradiadores de eso en toda la organización. **La idea es que sean los engranajes**, sin engranajes es muy difícil

Factores que inciden en la innovación

¿Cuales considera que son los factores que más contribuyen a la innovación en la empresa? ¿Y cuáles son los que están bloqueando o limitando la capacidad de innovar?

Por el lado de los factores bloqueantes:

- 1) Uno es la historia, la historia bloquea. Yo te digo a vos, esto ya lo hicimos y te bloqueo y no sabes que hicimos y que no hicimos. Yo te digo vamos a vender tablets y lo que vamos a hacer es agregarle. Esto ya lo hicimos. La historia te condiciona. Tiene que aprender a desaprender, tengo en cuenta la historia que tengo, tengo en cuenta el core business que tengo, tengo en cuenta mi visión de la compañía, pero tengo que tener en cuenta una visión de desaprender para poder aprender otras cosas para poder decir al problema me aproximo de esta manera determinada.
- 2) Limitar la cantidad de ideas. Otro factor bloqueante es que tiene que haber desperdicio de ideas. No hay un límite para la cantidad que uno pueda tener, puede haber un límite para la implementación de ideas. Pero no puede haber un límite para la cantidad de ideas. Esta en relación a lo otro que te dije. Si no es imposible, tiene que haber incluso repetición de ideas, incluso se tienen que comunicar dentro de la organización. El capital de interacción entre la organización es fundamental, es lo de tener tiempo para pensar. Este concepto de iteración nació en MIT, vos tenés que generar las soluciones, el capital de iteración más allá del tiempo que tengas de trabajo de productividad que tenga la organización. Es clave, sino tenés eso, vas frito.
- 3) No tener en cuenta el contexto en el que estás, es no entender dónde estás parado: las macro tendencia. Y vos decís: siempre se equivocan todos los que predicen las cosas, pero vos tenés que tener en cuenta las tendencias para crear el futuro no para predecirlo. Si vos predecís el futuro vas frito, vos tenés que crear el futuro que es diferente a pensarlo. Tener en cuenta el contexto es tener en cuenta ciertas macro tendencias que se pueden llegar a dar y uno trabaja en términos semánticos. El largo plazo no es una extracción, es real y vos vas trabajando en función de ese largo plazo, tener una visión corta es muy difícil.

Y por el lado de los facilitadores:

- 1) Cultura que vos tengas como compañía, para mí ese es el número uno. Una cultura que facilite la innovación, ya esta, ya lo tenés ganado. El tema es que las compañías no tienen una cultura orientada hacia la innovación, a pesar de que lo digan. Y una cultura orientada a la innovación, de movida puede lidear con la ambigüedad, de movida puede lidear con el error, de movida puede lidear con diferentes perfiles, diversidad de personas, puede lidear con la creatividad que es el pensar ideas y que la gente esté pensando ideas todo el tiempo sobre algo y que sean abiertos a esas ideas, y que sea una cultura que premie todo eso, que premie la ambigüedad, que premie...porque mas allá si yo te digo esta buenísimo todo, tiene que haber un sistemas que reconozca eso. No te digo en términos monetarios pero sí que te diga yo te permito hacer tal cosa, te dejo que lo hagas eso ya es un reconocimiento. Tenés un 10% de tu tiempo para ir al taller de innovación, eso para mí es clave. Hace dos años no existía, hoy está. Es diferente.
- 2) Liderazgo es fundamental la gente que vos tenés, que va a anclado a la cultura sí, pero que vos podes inyectar liderazgo, vos podes decir esta es la gente que es rol model para el liderazgo de innovación. Hay compañías que forman, más allá del liderazgo que tienen permanente y las estructuras formales, arman estructuras informales, líderes de innovación lo que hacen es funcionar como champions de innovación, hay un caso muy conocido que es el Whirpool, que ellos cuando tuvieron que empezar a innovar (hay un libro) que este cuando empezaron dijeron la clave acá es el formar gente, la clave es tener campeones de innovación. Que los campeones de innovación no quiere decir que sean gerentes o directores, o sean analistas, son gente que tienen la habilidad, la capacidad de irradiar eso en toda la organización. Para mí los grandes modelos de innovación que existen en el mundo, sacando incluso modelos muy exitosos como Apple que no es así, funcionan de esta manera. Yo creo que en las organizaciones más de servicio funcionan ¿por qué? porque el producto es la gente, con lo cual si no tenés tipos que vayan irradiando eso, es clave. Después para el gran facilitador tiene que haber una mirada amplia de end to end digamos del proceso de innovación. El proceso de innovación no es el

stage and gate o es el modelo ágil, o el Scamper, esas son cosas que vos le agregas al modelo que tenés, pero el modelo de innovación es el conjunto de procesos que vos tenés en tu organización, sobre todo el que genera valor. Si vos por ejemplo, tu enlace con finanzas es súper duro y no podés innovar y no podés financiar productos y no podés hacer y bueno eso es parte del modelo de innovación, no es no parte del modelo de innovación. Después tenés el proceso de ideación y de desarrollo de productos, que es una partecita, pero que en el medio se interactúa con toda la cadena de valor de la compañía, entonces no te queda otra que pensarlo de esa manera.

- 3) Porque yo te voy a decir para mí este tercer facilitar tiene que estar anclado al ecosistema de compañía que vos tenés. O sea no es sólo el modelo de innovación, sino como se interrelaciona a su vez con tus proveedores, como se interrelaciona a su vez con. Digo si tus proveedores son piolas, tu manera de negociar va a ser piola, si tus clientes son piolas. Uno a veces tienen que desarrollar sus propios clientes. Que suena como si yo tengo que decirle todo que si a los clientes, uno tiene que escuchar a los clientes pero también uno tiene que desarrollar a los clientes. Digo Personal ha hecho un gran laburo con eso, en el sentido de ver segmentos de clientes, de pensar como cliente, como interactuar con el cliente. Hoy la gente de marketing, habla de esto de generar interacciones permanentes con el cliente, entonces tenemos que estar en tren diálogo. No son clientes que solo te compran, son clientes con los que dialogas, bueno yo vengo al ecosistema y uno dialoga y tiene que interactuar en función de poder generar si querés un modelo de innovación sustentable en ese sentido. Sustentable para mí es que sea duradero en el tiempo y que sea optimizable en términos de recursos también. Menor utilización de recursos posible, maximización de resultados y duración en el tiempo.

Ahí tenés tres grandes facilitadores, todos los demás son productos, son máquinas, son infraestructura. Pero digo esta sustentabilizado en todo eso, y no te tienen que bloquear todas estas cosas que están abajo, que son fuertes. Porque digo otro gran bloqueante: la cultura puede ser un gran facilitador, pero también puede ser una gran bloqueante. **Todo lo que está de un lado, puede estar de otro.**

Lo político, por ejemplo, si una organización tiene un bloqueo desde lo político a aspectos de la innovación y ahí es un temazo. Porque tocás aspectos de poder, ahí me parece que tenés que salvaguardar los grupos de innovación para que no sean tocables con ese tipo de cosas e ir evolucionando la organización en ese sentido. Me parece que es válido por ese lado, todo el proceso de innovación, sino es difícil.

Contexto

¿Cómo considera Ud. que influye el contexto en los procesos innovadores?

Está ampliamente desarrollado en la pregunta anterior. Puede ser tanto bloqueante como facilitador, pero sí tiene una gran influencia a lo largo del proceso de innovación.

Metodologías

¿Qué herramientas conoce para innovar? ¿Las utilizan en la compañía?

Por ejemplo Ideo tiene un modelo más de ideación, de desarrollo de producto de ideación como que está medio mezclado, más la parte de desarrollo de ideas

What if tiene un modelo más orientado a pensar, a ser creativo, pero no tanto de desarrollo de producto, orientado a creatividad. Es LA consultora inglesa. Tiene el libro: Sticky wisdom. Ellos sí se orientan a la innovación, pero más orientado a la creatividad. Franc Ponti, Scamper es una técnica creativa.

A mi particularmente me importan más los fundamentos para llegar a ello. ¿Qué tipo de liderazgo tenés que tener para realmente innovar?

TRIZ era genial en la Unión Soviética, porque tenía un liderazgo más duro. Entonces el tipo de innovación que tenían que tener tenía que estar más orientada a la innovación del desarrollo de producto, más orientado a aspectos ingenieriles y no tuvieron otro tipo de innovación que sí hubo en EEUU con otras corrientes. Una manera fácil de entender es ver la carrera espacial, donde tenés modelos de innovación diferentes. Mismo objetivo, a innovar en una misma tecnología pero la realidad que los modelos de innovación eran completamente distintos. El modelo de innovación ruso, es un modelo de innovación

orientado a desarrollo de producto. El modelo de innovación americano, es un modelo que más allá del objetivo generó espinos de tecnologías que después utilizaron. Se repagó fácilmente y además utilizaron más gente de otras disciplinas, algo que no hizo la unión soviética porque tenían un modelo más orientado a, más cerrado, de academia de ciencia, mucho más lo que es el modelo ruso.

Para mí esos son los fundamentos, después el tipo de metodología que vos utilices es un reflejo del tipo de cultura, o de liderazgo que vos tengas que son presunciones básicas que tiene o la organización o el país.

Vos podés trazar un camino, para mí hay un antes, que es vos lo podés ver.

Vos tenés lo que son técnicas: scamper, triz, si querés ir a lo más chiquito. Stage and gate, es un poco más atrás porque son procesos. Si querés tenés Técnicas, procesos, modelos organizacionales de innovación que apunta, y modelos nacionales o regionales de innovación. Acá tenés todo el armado de los clusters, la relación con la universidad, de que manera y de donde viene la gente, y si el gobierno interviene o no. Cuál es la presunción que vos tenés de innovación y que tiene mucho que ver en que innovamos y en que no innovamos. Todos tienen ideas en que quieren innovar.

Después tenés que es si querés un diálogo que va con esto que son los modelos organizacionales, el corazón, que es medio complicado también, porque el modelo organizacional, hoy por hoy es medio complejo en el sentido que vos tenés organizaciones como GE, Unilever o nosotros mismos, que son regionales entonces trascienden al modelo regional de innovación, entonces vos tenés una manera de innovar que trasciende ese modelo nacional de innovación. Que si querés en una Rusia era el mandato, en la organización no, yo genero un modelo y lo voy trasplantando, generar si querés lo que hizo Procter and Gamble con esto de conectar y desarrollar: no me importa donde estoy, lo que importa es que hay un montón de gente, incluso hay una red que trasciende mi organización y desarrollo. Co-creación, innovación abierta, es paradigmático en el sentido de todo esto es irrelevante en el momento que vos le metés co-creación de valor. Para mí es muy importante esto que es el modelo nacional. Vos tenés ese modelo nacional que dialoga con

el de la organización, si es trasnacional dialoga, y si hay una idea o un modelo de open innovation o de co-creación de valor, olvidate porque ahí los dos innovan permanentemente y hoy con las redes sociales olvidate. Globant, es un modelo global, competís a nivel global con ello.

Este modelo que es organizacional tiene varias partes: una es el aspecto de liderazgo, es los líderes que vos tenés, vos tenés un perfil determinado de líderes que en función de que estén abiertos o no a determinadas cosas, es como abrir o cerrar canillas los tipos pueden innovar o no pueden innovar. A todo eso vos tenés lo que vos llamarías una cultura, que es como medio líquida. La cultura es como respiras, no es que vos vamos a desarrollar una cultura, pero vos la cultura la respirás. ¿En qué está determinada? En el Sistema de permisos y recompensas que tiene una compañía. Por ej.: si vos querés innovar mañana y viene alguien y te dice: por tema de forecast no podes innovar, ya ahí la cultura está actuando y si la valida una persona, es el modelo cultural que está actuando. Y sobre todo la cultura funciona cuando trascienden los aspectos estratégicos, vos por ejemplo: el día de mañana tenemos que ir hacia smart city, tenemos que pensar más en términos de telefonía celular, telefonía fija pero bueno no estoy diciendo nada que no pueda llegar a ser. Entonces vos decís, tenemos ir a hacerlo y te dicen: no, nosotros toda la vida trabajamos aspectos físicos, no aspectos virtuales. Ahí está actuando la cultura, no el aspecto estratégico. ¿Por que? Porque nosotros concebimos en realidad que nuestros productos sean algo tangible y no intangible, entonces está actuando la cultura. El liderazgo obviamente dialoga con ello, la cultura la podés llegar a transformar con mucho esfuerzo y con muchas cosas porque vos trabajás las cuestiones básicas, que son aspectos inconscientes de la organización. El liderazgo es consciente, vos lo ves y está. Después está lo que vos considerarías los sistemas de la organización (no el Ipad, o el isat) sino realmente todos los sistemas de procesos que tiene una organización que habla muchos de cómo innovas o no, que puede ser stage and gates, pero requerís de otros aspectos. O sea a ver: Suponete que vos el día de mañana armamos un seed capital para que hacer que los proyectos empiecen a generar un posible revenue a largo plazo, digo bueno no es un stage and gate, es una serie de procesos que se van encadenando en función de eso, e incluso el network, desarrollar el network interno y externo para poder hacer eso. **Esto es lo que después te va a permitir co-crear.** Por ejemplo el otro día estaba leyendo un libro que es “The white lents” la

mayoría de innovación que habla de esto del ecosistema organizacional (Estaba el ejemplo de Pirelli, que era esto de que ellos habían hecho la rueda y el problema que tuvieron es que como no tenían estación de servicio para lograr que las ruedas funcionaran: el problema no era que el producto no era malo, era que no tenía el sistema de servicio para poder, claro no había canal. Entonces ahí decía, el problema no es a veces que vos tengas la capacidad de la organización con una cultura para innovar, sino que además tenés que desarrollar tu ecosistema y que éste sea innovador. Es todo un tema **Es lo que puede llegar a pasar ahora, productos innovadores tenemos un montón (SVAs) pero después como llegan ahí, como están los sistemas respaldados internos**, no sólo los sistemas informáticos. Hay un acuerdo por ejemplo: vos el día de mañana querés hacer una aplicación con google, digo, vos tenés realmente un acuerdo con google más allá de desarrollar una aplicación para un servicio posventa o empezar a hacer una mejora continua y que se venda esto en itunes, hablaste con itunes para poder hacerlo. Digamos que es lo que podes hacer, que es lo que no podés hacer, digamos hay toda una serie de redes que hoy trascienden. Si vos pensás la Innovación 1.0 que es la innovación en los últimos 100 años, es que la innovación es organizacional. Vos decís, yo tengo que generar ciertas condiciones organizacionales y dar señales organizacionales de que está bien innovar y de que está bien tomar riesgos y de que está bien un montón de cosas y está bien equivocarse. Y tenés, que si querés, como desarrollar la habilidad de equivocarse, es todo un temón. El tema es cuando querés enseñarle al ecosistema que es posible equivocarse porque los ecosistemas no quieren equivocarse, son homeostáticos, buscan tener una energía equilibrada, buscan hacer eso, entonces vos tenés el liderazgo, tenés la cultura, tenés los sistemas y tenés lo que sería el desarrollo del capital humano porque además en ese sentido es: bueno, a ver, cuando yo digo desarrollo de capital humano, no me refiero en el sentido de carrera, me refiero a las capacidades. Vamos a ir un poco más arriba, ni siquiera las competencias, las capacidades. ¿Y qué son las capacidades? Las capacidades son conocimientos, son habilidades, son actitudes, pero también es aquello que soporta las capacidades que son los mismos procesos, son la infraestructura para poder innovar. Vos por ejemplo, te digo, vamos a desarrollar la innovación en la compañía. Estamos en un contexto donde estamos tratando de hacer eso, desarrollar solo la habilidad no es suficiente. ¿Por qué? Porque para que se desarrolle la habilidad yo tengo que ponerle un contexto, ese contexto está determinado

por las redes internas pero también está determinado por: ¿tenés una mesa para innovar? ¿Tenés una mesa para innovar? ¿Tenés una silla? ¿Tenés capacidades? Las mínimas para poder innovar o por lo menos determinar un modelo de innovación que requiera aspectos mínimos de capacidades (las capacidades están dentro de las cabezas de las personas, pero están fuera de las cabezas de las personas también, interactúan con otras cosas también). Hay modelos de innovación mundiales que son mucho más complejos y otros que son súper simples. Te doy un ejemplo, el modelo de innovación de General Electric es muy complejo, se requiere tecnología, se requiere inversión tecnológica, requiere mucha inversión en términos de capacitación, formación y desarrollo. Van todos a Crotonville que es ahí a la universidad y demás. Hay otros modelos baratos, en el sentido más accesible, ¿por qué? Por qué está distribuido el negocio, por ejemplo Unilever tiene un modelo distribuido del negocio, entonces forman grupos chiquititos de innovación, les dan un presupuesto determinado muy chiquito y van haciendo determinados productos, pueden fallar y ello no afecta demasiado, si querés el cash flow de la compañía. Hay una diferencia también, tiene que ver mucho el tipo de producto que vos vendas como compañía, General Electric vende productos súper variados que van desde contenidos televisión...hay de todo en el medio, Unilever vende productos de consumo masivo, muy chiquititos donde vos tenés más habilidades para innovar. Entonces, tu modelo de innovación también está determinado en función a la visión que tenés como compañía. Entonces vos decís, yo puedo apuntar acá en función de lo que tengo y eso también me va a determinar el modelo de innovación. Es así. Pero si vos trasplantas el modelo de GE hoy a Personal y estás trasladando un modelo casi industrial de innovación con un modelo de consumidor. Otra cosa diferente es que vos digas, yo quiero un modelo más industrial, a vender bienes industriales entonces si tu modelo de innovación va hacia ese lugar y tu liderazgo y la cultura de la compañía va hacia ese lugar, tiene que acompañarlo también. El otro problema que tenés, que tienen que con la cultura de la innovación, que tiene que ver con todas esas 4 cosas o 5 cosas que te estoy diciendo, es que tienen grados de evolución distintos, o sea la cultura evoluciona muy lento, el liderazgo evoluciona un poquitito más rápido, los sistemas evolucionan muy rápido, el desarrollo se va adaptando en función del liderazgo y de la cultura, pero está moldeado muy también por la estrategia, en función de la estrategia se va el desarrollo. Y en el medio entran otros aspectos del capital humano como pueden ser las

compensaciones y beneficios, un montón de cosas. Por ejemplo, si vos buscás darle más tiempo a la gente, requerís si o si un programa de calidad de vida, como tiene esta compañía. Ahora ¿qué programa de calidad de vida? Eso también tenés que verlo, porque buscás más flexibilidad o lo que buscás es un programa de beneficios flexibles, hay que ver lo que estás buscando. Y eso también es importante, porque si sos una empresa de tecnología lo más probable es que te tires más del lado de flexibilizar los tiempos laborales, de buscar que la gente digamos tenga más interacción con el exterior, digamos de otra manera. Si sos otro tipo de compañía no: vas a maximizar, digamos el tiempo de la gente de otra manera, dentro de la compañía pero vas a buscar otro tipo de beneficios distintos y de interacciones. Eso también es súper importante y esto también está anclado a las metodologías y técnicas que vos tengas para que la gente trabaje, que es otro tema también.

1.7 Rafael Baeza Vigil, Chief Operating Officer en Codamation

<http://web.codamation.com/>

Rafael es un ingeniero en sistemas de información de la UTN, quien tiene puesta toda su pasión al desarrollo de aplicaciones (Web en sus inicios y actualmente móviles y de nuevas tecnologías). Hace aproximadamente medio año que está a cargo de todo el movimiento operativo de Comodation, una PyME argentina (aproximadamente 30 empleados) que se dedica al desarrollo y comercialización de billeteras móviles, llave en mano y en estado operativo. La empresa cuenta con poca historia dado que fue fundada en el año 2005

Importancia de la innovación

¿La empresa considera importante innovar? ¿Qué hacen para promover la innovación? ¿Dónde se visualiza esa importancia?

Si, y es parte fundamental digamos dado el negocio en el que estamos que es el de la tecnología móvil se convierte en una clave fundamental. Innovar lo defino con mis propias palabras, significa estar siempre abierto a otras formas, a otras maneras, a otras formas de hacer las cosas y en respuesta a los estímulos que veamos en el contexto y tratemos de interpretar. En un contexto donde realmente hay muchas incertidumbres y pocas certezas.

¿Cómo promueven la innovación puertas adentro?

La verdad es que es la búsqueda, de estar abiertos a cosas que surgen de abajo hacia arriba. Es decir, en el área tecnológica hay personas que están por unas características que tienen determinada edad y son bastante jóvenes y tienen un contacto con la tecnología. Desde ahí pueden surgir cosas que afecten a la parte más de arriba. Es decir, desde la parte diaria pueden surgir cosas que hay que saber captarlas y convertirlas dentro de su nuevo procedimiento. Eso es difícil en varios aspectos, porque no todas las personas que están en esas posiciones de tecnología está o se sienten con la libertad de poder decir algo que opinan y que piensan, por diferentes motivos por la jerarquía, por la forma del líder, o de diferentes líderes que existen en la organización creo que la posición muchas veces del trabajador es la de estar un poco más pasivo y escuchar y obedecer. Es muy difícil romper con ese paradigma, además no todas las veces que aparece algo que ellos consideran como importante nosotros lo consideramos tan importante, o sea que hay una diferencia de valuación entre eso. Poniendo todo eso en conjunto lo que intentamos hacer tratar de motivar eso con relativo éxito.

Algunas de las acciones puntuales para motivar el comportamiento descrito más arriba son: verbalmente, apelando a esto. Desde una temprana distancia empezando a meter esto antes de que se inserten en la organización en donde luego aparecerán las barreras que luego hagan que otros compañeros le comenté, no les diga o que luego se sientan condicionados. Luego con algunas acciones, quizá al rescatar una de estas y transmitir lo que ocurrió, mostrar el impacto que tuvo esa innovación sobre la organización. Tratando de recuperar esas cosas y publicándolas. Es nuevo todo esto, hemos intentando muchas cosas. Estamos intentando obtener el feedback de personas, esto no nos resulta nada fácil.

Respecto de las nuevas generaciones que son más cuestionadoras este punto resulta más sencillo, pero más difícil a la vez. Reaccionan menos a la jerarquía y esperan una inmediatez que no siempre se puede lograr. Esto genera una frustración en esas personas que no es fácil de manejar, y que eventualmente también desencadenan en la disconformidad en el trabajo, no del todo contentos con el ambiente de trabajo. Es decir, la inmediatez que esperan no siempre se puede responder primero porque hay tiempos de

proyectos que llevan meses, después se puede llegar a incluir una cuestión que vino desde ese lugar y no siempre es fácil y es posible hacerlo.

Nos genera dificultades con los recursos humanos, es difícil de manejar esa expectativa. Si el feedback que se le da no es acorde a lo esperado hasta inclusive, la próxima vez no aparece. Es importante.

Áreas de la compañía involucradas en el proceso

Está focalizado en productos. Es una empresa de tecnología que genera tecnología. Al principio era una fábrica, sólo desarrollo...era todo innovación. En un momento empezaron a aparecer proyectos, entonces nos dividimos en proyectos e innovación: esperando que la gente de proyectos pudiera pasarse a Innovación. Con el tiempo, decidimos separarlas, es difícil mantener prioridades en innovación cuando tenés proyectos. Lo que hicimos fue separarlas, con algunos recursos del área de desarrollo inauguramos un área de producto e innovación, con cierto feedback del área de la fábrica, esta nueva área trata de buscar e intentan estar más en contacto con el resto de los mercados, para saber que impacto puede tener incluir esa nueva tecnología y de que forma nos podemos adaptar.

En materia de la gestión, ponemos mucha innovación en el área de producto y quizá el resto de las áreas se mantienen más estables.

Si existió a otro nivel, una innovación en coordinación. Puntualmente resultó en como posicionar el área comercial, de que volumen y de que forma. Tiene que ver más con una parte Comercial y del resto de la organización. No existen prácticas de innovación en sí. Ocurrió una innovación de proceso, tenemos reunión de gestión donde están todos los gerentes de las diferentes áreas donde se discuten todos los puntos...antes las reuniones de gestión eran un update...ahora no se hace más bajada de cómo se debe resolver, sino se focaliza la reunión en escuchar reclamos y está todas las áreas para ver como se resuelve. Se exponen razón de un lado, razones del otro ahí es donde ocurre un arbitrio si no se logra un acuerdo. Ahí es donde la figura del COO exige hacer su aporte.

Son las áreas las que promueven eso, y hemos cambiado la forma en la que gestionamos los proyectos. Y la relación que tenemos con los clientes (relevando indicadores y feedback y

lo hemos reprocesado en grupo, para tratar de entender cuando era la participación, en que momento cada una de las áreas debiera intervenir). Creo que esa fue la manera, existieron todas las combinaciones de discusiones posibles: viendo la forma de todos contra uno, uno contra todos, a fin de cuentas algunos quedan convencidos, otros terminan acatando ordenes.

La apertura es la clave, hasta inclusive en estas reuniones. Nuestra línea es muy clara, está el CEO, el COO y el resto de las 5 áreas (Administración, Innovación y Producto, Desarrollo, Proyectos,) y luego una estructura menos jerárquica....

Innovación abierta

¿La empresa considera o piensa considerar opciones de innovación abierta? ¿De qué forma? ¿En qué horizonte?

No ocurre a niveles gerenciales, pero si a nivel técnico. No es nuevo, existen miles de foros. Eso dentro de las herramientas de un desarrollador es una de las más importantes. Donde no tienen que reinventar la rueda sino ir a buscar conocimiento ya formado, discutido y encontrar soluciones de gente que le ha dedicado muchísimo más tiempo a ello. Inclusive seguramente hasta sea parte de su pasión. Este punto tiene que ver con la industria y la historia. Habiendo visto la evolución de la historia de la computación, los primeros espacios que existen para esto están dedicados a resolver problemáticas de computadoras. Quitar esa fuente de acceso para resolver. Hay algunos que tienen algún tipo de beneficio. Igualmente porque aparezca su nombre o resolver problemas desafiantes de gente que no conocen, ya es motivación suficiente. El ego y el ansia de saber son las dos motivaciones que generan.

En Microsoft utilizan los foros no sólo como soporte posventa, sino también obtienen posibles mejores. Destinan desarrolladores para responder esas preguntas, se tiene acceso irrestricto, no se requiere licencia.

Resultados de la innovación

¿Cree que la innovación está generando resultados? ¿De qué tipo? ¿Por qué?

Más allá del producto nuevo, nuevos ingresos, etc.

Para nosotros, siendo una empresa de tecnología, ese valor el ser una empresa basada en la innovación, nos permite en un ambiente muy competitivo de búsqueda de recursos humanos nos permite encontrar o estar más cerca de encontrar personas que queremos contratar.

A la hora de las personas de valorar trabajar acá. Recientemente armamos una encuesta de motivaciones que tienen los empleados para trabajar acá y este punto resultó ser uno de los argumentos. En este sentido nos funciona como una retroalimentación de mercado que nos permite tener a la gente que quiere innovar.

El mercado tecnológico es altamente competitivo en la búsqueda de recursos, tiene altísima rotación, es todo un tema ese. Da lugar a mucha especulación por parte de los empleados. Inclusive: se ha dado vuelta, las preguntas ya no son desde la empresa hacia el empleado. Se ha estado balanceando, en EEUU se ve en los avisos de búsqueda de empleo: la mitad del mismo está orientada a explicarte lo que la empresa puede darte a vos y la otra que es lo que la empresa precisa. Te diría que hasta inclusive esta desbalanceada en el primer sentido.

La innovación es un activo que tenemos y hacemos valer a la hora de contratar personas.

Factores que inciden en la innovación

¿Cuales considera que son los factores que más contribuyen a la innovación en la empresa? ¿Y cuáles son los que están bloqueando o limitando la capacidad de innovar?

Por el lado de los que contribuyen: La tecnología, lo digo ya desde el uso de la tecnología. No hablo solamente desde de la parte de desarrollo, es la tecnología la que te permite y te lleva hoy a un montón de ideas que de otra manera no podrías obtener o que necesitarías una curva de aprendizaje. El tema es que uno tiene una idea y puede empezar a buscar (existe una inmediatez allí), creo que internet o la tecnología en general facilita la

innovación y creo que este punto debe funcionar en todos los rubros. Resumiendo, el uso de la tecnología por parte del capital humano.

Y por el lado de los que bloquean:

Rigidez de las estructuras. A mí me ha tocado trabajar como proveedor con otras empresas grandes históricas y que tienen veo yo desde nuestra empresa, nuestro ADN, veo pares del otro lado con otra concepción, con otro tipo de empresas, más cerca de la década del 80 o del 90. La envergadura y el tamaño de las empresas lo relaciono con la jerarquía y por lo tanto con la rigidez de esa jerarquía. Es decir, hacer que algo pequeño transforme o tenga un impacto grande en las empresas me parece difícil y uno de los paradigmas en ese sentido creo que es Google que está intentando seguir teniendo un grado de innovación muy alto con una jerarquía más plana. Pero, lo cierto también es que tiene una estructura más bien aplanada. Liderazgo más bien aplanado, donde los gerentes el reto que tienen es motivar la existencia de estas ideas y saber captarlas y ponerlas en marcha.

La verdad que cuando las papas queman y estás en una situación de proyectos y con tiempos muy claros, terminas trabajando muy al minuto y tratando de solucionar cosas sin tiempo para innovar.

Fomentar las revisiones constantes de cómo están funcionando las cosas y no tener miedo de cambiar. Eso produce, antes hablaba de los desarrolladores (estarían en el último escalafón) y tmb ocurre en niveles gerenciales. Es una cuestión actitudinal más que generacional, es saber aprovechar el cambio, vencer el miedo al fracaso. Es decir, no tenés respuesta a las cosas nuevas que hay. No hay respuestas. Y ese es el camino que estás recorriendo y entonces por esto se corren riesgos y es difícil asumirlos, sobre todo siendo gerente. Porque puede verse una baja en la performance o tenés más para perder por las responsabilidades asumidas.

Contexto

¿Cómo considera Ud. que influye el contexto en los procesos innovadores?

El contexto en nuestra industria es fundamental. Es el que de alguna forma condiciona nuestras decisiones y determina las expectativas de nuestros posibles clientes. El mercado nos muestra tendencias y a la hora de innovar se convierte en la medida de las cosas. El contexto económico, el de Argentina, ha sabido beneficiar al sector informático con su competitividad luego de la crisis, pero hoy se ha estabilizado y se ha perdido esa ventaja. En escenarios económicos positivos nos resulta, como empresa, más fácil innovar tecnológicamente porque nos asegura una base económica desde donde apostar al crecimiento a través de la innovación.

Metodologías

¿Qué herramientas conoce para innovar? ¿Las utilizan en la compañía?

La metodología que utilizamos tiene que ver más con lo otro, con poner en línea las cosas que sabemos debemos hacer. Es decir, vos podés estar innovando y no tener tiempo. Ese es uno de los problemas que nos está pasando. Esto no es una fábrica de montaje, donde vos decís una pieza se monta en dos minutos, por lo tanto en 60 minutos se montan x cantidad de piezas. Esto no es lineal, entonces ahí es difícil medir tiempos y demás, lo que intentamos hacer es brindar estructuras de procedimientos y herramientas, que por lo menos le pongan un marco al proyecto, para determinar al menos si va a haber detrás determinadas partes, si estamos fuera dentro de lo que habíamos estimado en algún momento. Pero no tenemos herramientas específicas de innovación.

Hemos intentado con una WIKI interna, en donde poner todo el conocimiento. No es tan sencillo de hacer: lleva mucho tiempo subir el contenido y la gente no necesariamente va a buscar ahí porque hay wikis más grandes por lo tanto es difícil de generar la motivación para que la gente se suba. Por lo tanto, el gerente acumula y traslada el conocimiento, lo fomenta, lo distribuye. Es verbal y concentrado en algunas pocas personas. Pasar la cultura y forma que hemos comprobado que es la mejor en el momento. Al ser tan pocos (35 personas) se hacen muchas reuniones, con lo cual allí se ven tanto las dificultades como lo positivo.

Existe una lista que manejan las células de creación de trabajo, tienen 130 ideas. Se hace tan grande la lista que termina no habiendo una lista. Lo que hacemos es categorizarlos (A, B, C), pero esas prioridades van cambiando muy dinámicamente. Vamos a buscar cosas, en algún momento existe espacio de tiempo, se empieza a escribir la primera idea de la A y luego se pasa a producción. Es más un intento que una realidad, casi no hay espacio de tiempo libre productivo y por otro lado la lista crece tanto que es más deseable gente para atacarlo. El desafío es ver como agrupar y mantener la lista.

1.8 Carlos Origlia, Gerente Servicios al Personal y Payroll en Telecom Argentina

www.telecom.com.ar

Carlos cuenta con casi 15 años de trayectoria en posiciones gerenciales dentro del grupo Telecom, pasando de Direcciones específicamente numéricas como Administración y Finanzas a las vinculadas al Capital Humano. De la misma manera ha estado trabajando tanto en unidades corporativas (Capital Humano), como específicas de la unidad de negocios móvil.

El Grupo Telecom ofrece a sus clientes una variedad amplia de servicios de comunicaciones. Para cumplir ese objetivo, desarrolla diferentes actividades que se encuentran distribuidas entre las sociedades que lo integran. Cada sociedad representa un segmento operativo que es agrupado en uno de los dos segmentos de negocio reportados. La dirección de Capital humano es una dirección que es corporativa, común a las cuatro unidades de negocio que tiene el grupo (Redes, Unidad Fija, Unidad Móvil y Grandes Clientes).

Importancia de la innovación

¿La empresa considera importante innovar? ¿Qué hacen para promover la innovación? ¿Dónde se visualiza esa importancia?

El programa de ADN, es un programa paraguas, es un motor de ideas. Eso ya de por sí es algo innovativo, comparado con lo que se hacen en otras compañías. No es más que eso, no es más que un motor que genera ideas. Un lugar que permite generar posibilidades de ideas. No es un programa en sí mismo, sino que simplemente es un paraguas. Creo que es eso, es

eso de crear una impronta, ponerse la camiseta, que la gente se identifique. Fijate vos que ADN es un klik, que tiene adentro programas de solidez de formación académica (como el programa de innovación).

Desde punto de vista del negocio en sí es bastante copiable todo, podés tener iniciativas, podés tener ventajas comparativas o competitivas en los procesos de toma de decisión, yo creo que está mucho en la testa del management o por lo menos de algunos la innovación es vista como un valor. Ya eso es algo.

Áreas de la compañía involucradas en el proceso

Seguramente algunos las ejercen más que otros, la innovación no es invención. Innovación es un estilo de gestión. La innovación está en tu cabeza y en como lo transmitas, está en cómo vos querés hacer las cosas. En tu estilo de liderazgo, en tu forma de ver las cosas.

Ej. En el área de Payroll nos proponemos innovar todo el tiempo, que no es inventar. Es como adaptamos lo que anda dando vueltas por ahí en el mundo. Ser un observador crítico de las demás cosas y como vos lo podés aplicar a tu gestión, entonces como gran título decimos Simplificación de las cosas y estamos pensando en servicios en la nube, la autogestión como concepto (no como un desarrollo), si ese es tu motor. Yo tengo que desarrollar después productos y servicios y procesos en el cual sean simples primero. Pero la otra que es más importante, quien lo actué, siempre participe de esa propia gestión. Yo que soy el interesado tengo la posibilidad de ser el primer impulsor de lo que a mí me interesa. Entonces me auto gestiono, y a parte nos ayuda porque cada uno se ocupa de su propio ser, el auto caring, entonces yo lo que hago es facilitar que vos te produzcas el autocaring, y cada uno hace su partecita.

Innovación abierta

¿La empresa considera o piensa considerar opciones de innovación abierta? ¿De qué forma? ¿En qué horizonte?

Nosotros estamos proponiendo para la gestión del capital humano todos los fundamentals de la gestión de clientes: employee experience, NPS de empleados, del concepto de

disruption como mecánica del pensamiento, podemos estar en la dirección correcta lo importante es encontrar el sentido. Salir del sentido tradicional yo pienso, produzco, genero el servicio y lo pongo a disposición ¿para que vos lo uses sino que a demás de eso te pregunto que cosas usarías vos para yo corregir mi proceso o diseñar cosas para que te sean útiles con criterio de segmentación, interacción, de canales, hasta llegar al punto de la personalización o la sensación de la personalización.

Estamos hablando del ERM en lugar del CRM, employee experience en lugar de customer experience, estamos hablando de NPS en capital humano. Estos son conceptos que hoy los estamos pensando en nuestras reuniones, casi en contemporáneo con lo que están pensando en el negocio. Esto es por innovación asociativa, innova el otro y yo miro y me puedo asociar y pienso lo mismo. La gestión de personas y la gestión de clientes difieren simplemente en el volumen no en la intensidad ni en el objetivo ni en la visión.

El proceso de feedback real, hasta estamos pensando en crear la figura de employee experience. El Líder de cliente no sólo que lleva y sino que también trae, a esto se le agregaría preguntarte sistemáticamente rutinariamente. Casi la de Jobs: El cliente no sabe lo que necesita hasta que yo se lo diga y lo despierte pero le pregunto todos los días lo que quiere. Son las dos cosas: yo invento, hago la innovación, te impongo el consumo futuro, te creo la necesidad, te muestro tu próximo paso pero después te pregunto todos los días como es tu experiencia que cambios salieron. Son los dos sentidos en la misma dirección.

NPS engagement son herramientas, el tema es ponerlo en conciencia, en razón, y después en cultura. El circuito es: primero es darse cuenta, segundo es racionalizarlo no sé si me sale en automático pero me esfuerzo hasta que lo ejercito, hasta que se transforme en un evento cultural, vos no tengas que pensar en eso, sino que te sale solo en cada acción, ya lo pensás desde esa forma. Eso lleva tiempo, como todo cambio cultural. Estamos muy enraizados.

Salir a buscar afuera

Es inevitable, te vas a quedar afuera sino. Insisto para mí es un tema de cultura y no de razón, hay que saberlo llevar a la práctica para lo cual hay que contagiar a cada uno de

los... no es un tema de pensamiento estratégico, es un tema de acción cotidiana de un derivado del pensamiento estratégico. Vos después tenés los 5000 tipos que están en el punto de la verdad con el cliente, quienes tienen que estar imbuidos con el customer experience todo el tiempo. La sonrisa del cliente se la gana el chico que lo atiende, no el discurso que podemos dar. No alcanza con los discursos de directores.

¿Ese discurso es necesario?

Si, totalmente. Pero se tiene que respirar en todo, hay que ser creíble. Ojo con el doble mensaje o con comprarse un librito. Hay que actuarlo, sino el personaje te come. Cuando lo hiciste cultura no hay diferencia entre personaje y persona. Cuando lo forzás a la larga la esencia aparece, no es sustentable en el tiempo.

Resultados de la innovación

¿Cree que la innovación está generando resultados? ¿De qué tipo? ¿Por qué?

No sé si parece innovador, pero casi todo mi grupo de Payroll está en teletrabajo (80%), por ahí la naturaleza del trabajo (función y tareas) lo permite. La gente está feliz, el clima interno está bárbaro, muchas de las chicas son mamás recientes, por lo tanto disfrutan de la posibilidad de estar con sus chicos, ahorran tiempo, la productividad se eleva en forma interesante. Por ej. Un día pasó que se cortó una fibra óptica en el proceso de liquidación, en lugar de salir a putearlos...mandamos a todos a la casa. No importa donde estés, lo importante es lo que haces y como lo midas. El hecho de que vos puedas, por ejemplo, una tarea que nos lleva un montón de tiempo y horas hombres... hoy puedes completar tu formulario impositivo 572 en formato y firma electrónica. El recibo en la red, y estamos yendo a eliminar los recibos de papel (Pendiente de autorizar por el Ministerio de Trabajo). Impacta en el medio ambiente, en costos, etc.

El concepto de autogestión y employee services cuando actualizas tu teléfono, tmb exige la auto responsabilidad. Cambian las figuras, un poco los roles, tengo el que me controla, el que me vigila, el que... ahora hacete responsable, hacete cargo, es parte del proceso. De todo lo tuyo, vos sos el centro de tus cosas.

Sos lo que haces y lo que no haces y báncatelas. Sos responsable de tus sis y de tus nos.

Mejora en la satisfacción del empleado, mayor engagement, ¿algo más?

Concreto, ahorro en costos seguro. Facilidades, para asignación de recursos, hacer que cambien los roles de las personas. Exige la actualización permanente, exige que vos estés evolucionando, y exige la auto preparación. La persona que antes ponía el sello de goma en los formularios (Que no fue hace mucho) no está más, el trabajo no está más, por lo tanto si vos no lograste darte cuenta, hacer el cambio, te quedaste afuera (te quedaste sin trabajo, porque no existe ese trabajo). Para mi internet ayuda en esto en todo. No sólo para los procesos y para bajar aplicativos sino para que la persona pueda capacitarse. El conocimiento está mucho más cerca. Somos medio quejosos con el conocimiento porque no nos lo traen en bandeja a nuestro escritorio, está a disposición en cualquier lado.

Y ese el gran cambio para mí, la innovación te genera que vos te tenés que empezar a preocupar por tus propias cosas. Viste cuando decimos que no hay más carreras, vos tenés que generarte tu propia carrera. El recorrido no existe, lo armas vos. Depende de vos tu recorrido. Esto para mi tmb es bastante innovador.

Factores que inciden en la innovación

¿Cuales considera que son los factores que más contribuyen a la innovación en la empresa? ¿Y cuáles son los que están bloqueando o limitando la capacidad de innovar?

Vivir tu partecita a full. Innovación no es de los inventores, todos tenemos la semillita de la innovación porque todos queremos cambiar algo. Esa inquietud de querer cambiar algo es ya lo suficiente como para empezar un proceso de creación, que puede terminar en innovación o no. Pero lo importante es vivir el espíritu y la otra es Vivir con pasión la partecita que a vos te toca. Por ej. Leer el diario, utilizarlo de forma asociativa. El otro día leyendo me encuentro con que córdoba tiene un programa de incentivo al primer empleo. Empezamos a tomar gente en Córdoba. Si cada uno vive la partecita que le toca a full, con su parte de relajamiento también, a full descubre cosas que no tiene que inventar, tiene que

simplemente asociar y darle touch y hacerlo aplicable. Llevarlo a la práctica y hacerlo cultura (se vive en el día a día y que eso se ponga en el automático y se incorpore).

Crear una conciencia en el equipo de trabajo de que todos podemos cambiar, una conciencia no sólo de inquietud sino de cambio.

No sólo colectivo, sino también es un proceso individual. Yo creo que arranca más en lo individual el proceso. Es tener la inquietud. Vos podés hacer el proceso con esta rutina o tener el despertar, ese darte cuenta, este click que te diga che yo creo que lo puedo hacer distinto y agregar valor. Entonces el concepto de cadena de valor, de mejora, de encontrar detrás, él a quien y el porqué. Yo les digo a los chicos de Payroll y servicios. Nosotros trabajamos con mucha transacción y mucho papel, mucha burocracia: nunca debemos olvidarnos que detrás de cada papel tenemos que encontrar los ojos de una persona. El día que dejemos de pensar en que detrás de ese papel hay una persona que está esperando recibirlo (archivo de horas extras, de comisiones, de adelanto de sueldo) para llevar la plata a su casa, el día que eso no los emocione, se equivocaron ya de lugar, tienen que estar en otro lugar.

Sería como tener el objetivo último de tu trabajo...

Si, el sentido de trascendencia. Vos podés hacer un montón de cosas, pero si no encontrás el porqué, ese sentido de la trascendencia. Es decir, por ej.: yo lo hago por esta vocación de servicio. Nuestro objetivo de viajes corporativos: los traemos a casa siempre, en donde estén. “Yo te traigo a casa siempre. No te dejo abandonado nunca” Renegamos porque no todos cumplen. Otro ejemplo: En el Payroll: todas las personas en el mismo día, sin discriminar, vos tenés que tener tu plata en tu cuenta. El recibo pierde importancia porque no van más los tickets, es sólo un papel y va a estar en la Web.

Por el lado de los factores bloqueantes...

En general todos tenemos una tendencia natural al no, es lo primero que nos sale. Es duro ese no, es así de raíz. El primer paso, el pensamiento del no cambio es todavía fuerte. El pensamiento del statu quo o la zona de confort es un inhibidor.

Para innovar no te hace falta ni guita, ni ... sólo te hace falta una mentalidad inquieta. Y es más fácil la rutina. La verdad que todos vivimos de rutina, porque si no sería muy estresante, todo el tiempo estar pensando cosas nuevas para todo. Hay cosas que son automáticas, hay cosas que son rutina. Es más yo creo que hasta la invención, la innovación tienen procesos rutinarios a determinado punto. No es que sos un iluminado que cada tanto te iluminás. La invención sale por prueba y error de millares de prácticas

El pensamiento integral, la visión de conjunto, el permitirse error y probar esos son factores que contribuyen. Darse permiso para intentarlo una y una y una y una y otra vez es un factor contribuyente.

La vergüenza, el reto, el castigo público, son inhibidores.

Todos somos creativos de naturaleza en el fondo.

Contexto

¿Cómo considera Ud. que influye el contexto en los procesos innovadores?

Obvio, el contexto forma parte de la historia.- podes encontrar momentos en que el contexto es un facilitador y en otros en lo que el mismo es un stopper, pero también creo que los procesos creativos o de innovación están siempre latentes en el espíritu e inquietud de las personas, y esa creatividad suele verse de manifiesto en épocas de crisis, por ende, no necesariamente hay una correlación directa / lineal , quizás haya una posibilidad que en determinados contextos, estas competencias sean más observables en emprendedores que en estructuras corporativas, pero es solo mi opinión

Metodologías

¿Qué herramientas conoce para innovar? ¿Las utilizan en la compañía?

No conozco desde el punto de vista académico. Puedo llevar a la práctica procesos y metodologías propias de cualquier proceso pero no conozco herramientas.

Entiendo que empezás con Hipótesis, brainstorming, papeles sueltos que terminan en un proceso industrial de valorización, de creación y generación de valor, de consenso, entiendo que es un sistema.

También veo la asociación como motor, la best practice es algo que uno tiene que tenerlo. El valor de las consultoras, mas allá de su precio, te dan el valor de recoger experiencias que uno no se está dando el permiso de ir porque se autorreferencial (vive siempre dentro de la empresas), lo que ellos te aportan es lo que están haciendo en otros lados. Pero tengo como desafío para esta compañía no sólo la best practice, sino la next practice.

1.9 Martín Arpón, Technology Trends & Architecture Manager en Tenaris <http://www.tenaris.com/>

Martín cuenta con casi 20 años de experiencia en el campo tecnológico y más de 10 en Tenaris, comenzando como desarrollador ni bien terminó el secundario en la UBA, para luego pasar como Technology Leader a Tenaris en el año 1998.

Desde hace más de 50 años Tenaris ha sido un importante protagonista en el desarrollo del mercado del petróleo y gas en Argentina a partir del establecimiento de la planta de Siderca en Campana. Tenaris cuenta además con plantas productoras en tres localidades más de Argentina, con dos centros de servicios regionales y stocks propios en otras tres localidades.

En Siderca se encuentra el centro de investigación industrial de Tenaris en Argentina, es una pieza fundamental en la red de Investigación & Desarrollo de Tenaris y una reconocida entidad científica a nivel nacional e internacional. El centro está formado por 120 científicos y cuenta –entre otras cosas- con un laboratorio de ensayos a plena escala, equipamiento para el análisis de elementos finitos y mecánica computacional.

Realizó el siguiente “disclousure” antes de empezar:

“Llevo en Tenaris 14 años, su tema es It, dentro de It está en operaciones y tecnología, está en... es un área nueva. Cuando empecemos a hablar de innovación, en una empresa como Tenaris podes ves la parte industrial, todo el tema de cilindros. Conozco mucho de esa parte, pero mi core business es IT. Cómo innovamos, como crecemos, como invertimos en

It...que no es lo mismo decir como innova Tenaris. La innovación de Tenaris está más dada en cómo innova en tubos y de metalurgia al mercado, que tal vez como podamos innovar en IT. No está desasociadas para nada, más en la situación del mundo en que estamos donde la idea es que It te genere un valor, que no sea una herramienta más administrativa, pero hay que tener en cuenta esa salvedad.”

Importancia de la innovación

¿La empresa considera importante innovar? ¿Qué hacen para promover la innovación? ¿Dónde se visualiza esa importancia?

Algunas cosas que te puedo decir. El área en que yo estoy que se llama tendencias tecnológicas, es un área que tiene menos de un año.

Lo cual dice varias cosas, la primera es que se está empezando a ver como un tema que hay que abordarlo en sí mismo en el sentido de uno puede hacer innovación puntual en todas las áreas en las que está, no hace falta tener un área de innovación para hacer un área de innovación. Uno puede tener las distintas áreas de expertise y cada una de las áreas va generando innovación. Pero la verdad que esta bueno, que la empresa diga necesito tener un grupo de gente, un par de cabezas pensando en cómo avanzar hacia delante, pensando en cómo me van a impactar los cambios en el mundo y las nuevas tecnologías y las nuevas. Con lo cual el hecho de haber creado un área específica para ello te da la pauta que está habiendo una voluntad y una visión de sentémonos a ver cómo podemos enfocarnos e ir siempre para adelante.

Por otro lado, también es cierto que es una empresa ...siempre hubo presupuesto para hacer cosas nuevas, aunque eso es lo bueno digamos, lo malos es que aún así te diría que no hubo así en estos 14 años un plan o una mecánica definida y estandarizada de innovación como pueden tener las empresas, vos lees casos como 3m o empresas así tienen adentro toda una mecánica ya implementada de innovación, tienen procesos definidos muy claros de cómo hacer innovación, de cómo hacer, desde la generación de ideas, su vinculación, su selección, su llevada adelante digamos. Acá en Tenaris no hay algo de ese nivel de evolución, por llamarlo así. Lo que si hay y siempre hubo mucha predisposición para

invertir en aquellas cosas que se detectan que pueden ir para adelante, aunque sea sin un proceso tan acabado.

No existe una visión de tanto riesgo, en general acá...obviamente todos los años siempre ha habido en época de crisis, lo primero que se recorta es este tipo de cosas, pero siempre hubo una apuesta a ir para adelante: es este edificio, la forma en que te registraste, son cosas que, son difícil de justificar solamente con un tema de costos sin vos no tenes un management que compre la idea de ir hacia delante, como medís el retorno de la inversión de la tecnología esta, tenes que tener un cierto apoyo para decir igual...si son cosas nuevas que no nos podemos quedar atrás...y hoy hay infinitos ángulos donde la tecnología está avanzando demasiado rápido y no te tenes que quedar.

No en los softwares....sino la forma en que se hacen las cosas también el perfil de la gente que está hoy en esto, si vos pensabas algunos años Tenaris era una empresa de ingenieros cuadrados que hacen tubos, hoy en día estas en facebook y Tenaris está ahí, y la gente viene y quiere usar su teléfono, su tableta, si yo tengo Internet en mi casa porque no puedo tener acá. O sea que eso te mueve todo el piso.

Áreas de la compañía involucradas en el proceso

En general en Tenaris e históricamente, es algo de las áreas más específicas. Siempre se vio axial y no de un área particular de innovación. Por eso te digo que la creación de esta área es importante. En general siempre salió de las áreas especialistas en alguna rama de la tecnología, en un sentido medio tradicional.

Acá es como que cada área tiene lo suyo, investiga e innova en lo que tiene. Uno de los motivos por los cuales se crea esta área es que la verdad que no necesitamos de este área para innovar porque el perfil de gente que ves acá en tecnología tiene un nivel de expertise, de involucramiento, de pro actividad que hace que surjan cosas directamente de los, de las áreas digamos, el especialista de tal plataforma esta permanente mente buscando mirando ., Tenes el otro que está mirando de su plataforma y el otro de su plataforma, no había hasta

ahora alguien que diga OK, yo no quiero de esta o de esta plataforma, hay cosas que son cross y nos tocan a todos.

Esta generación tiene una forma de trabajar distinta a la anterior, ¿cómo hago para meter esto dentro de la empresa? Digamos, eso no es ni del área esta, ni de la del Server, ni de la de la intranet, no es de un área específica, es cross. Es cambiar formas de pensar, yo estoy viendo temas que a lo mejor por ejemplo temas de cloud computing, yo antes era de un entorno de servers, de toda la infraestructura, de repente ahora vos a tener un poco acá, un poco allá. Entonces lo contrato a fulano, esto a mengano, y eso ¿de qué área es? ¿Es de Server? Pero justo lleva a otras cosas, ¿es servicios? ¿Es aplicaciones? Es, ¿...? ¿Qué es? Esa es la idea de tener un área que sigue y yo sigo viendo de un área de tecnología, pero ya no está atada a un pilar específico de un área específica.

Innovación abierta

¿La empresa considera o piensa considerar opciones de innovación abierta? ¿De qué forma? ¿En qué horizonte?

Mucho de esto tiene que ver, es un tema de matices hasta donde vos lo formalizas o te está pasando aunque vos no lo sepas, digamos. Yo creo que es más de ese estilo, no veo alguien que hoy diga vamos a formalizar que vamos a hacer innovación de este tipo. Ahora cuando vos empezás a hurgar, alguno de esos conceptos, aunque no lo lleves a la definición, los estás aplicando, digamos. Pero no es un tema hoy de discusión. No está en la agenda, se va filtrando.

Resultados de la innovación

¿Cree que la innovación está generando resultados? ¿De qué tipo? ¿Por qué?

Ese es el gran tema con los proyectos, medir los resultados. Nosotros tenemos un proceso formal de presentación y aprobación de proyectos bastante elaborado. , tenemos un proceso anual de revisión donde ahí se determina el presupuesto del año siguiente, es un proceso que dura dos meses de trabajo grupal, donde se hace una recopilación de propuestas de proyectos, te diría que la gran parte, la mayoría un 70% surge de abajo hacia arriba y no de arriba hacia abajo. Es decir los proyectos surgen generalmente de ...(Windows 2003 vamos

a pasar a 2008, entonces presente un proyecto.. o vamos a cambiar un sistema de...), tienen que hacer una evaluación económica, o sea cuanto me va a salir, cuanto me va a llevar, cuanta plata me va a salir, cuanta gente voy a involucrar, qué tipo de proyecto es, es algo que lo necesito si o si, la planta de me va a parar, es una mejora que puedo tener?, qué tipo es? Entonces se clasifican los proyectos, y ahora ya desde hace un tiempo se hace una evaluación económica del resultado, del retorno económico de inversión, esto pasa por varias etapas de filtrado, el típico conito, filtra, filtra, filtra, filtra... y queda una lista de iniciativas que se vuelven proyectos, se priorizan y se ejecutan, ese proceso lo tenemos bastante bien definido y avanzado, lo que no tenemos es lo que es más difícil de todo y me encantaría ver casos de éxitos donde los cliente , OK yo dije que iba a ahorrar todo esto...se dio? ¿Ahorre todo lo que dije que se iba a ahorrar? En general lo que pasa con los proyectos es que... una cosas que pasa con los proyectos de innovación es medir el retorno de eso no, ¿cómo lo medís? A ver si vos le preguntas a cualquier usuario de acá te va a decir que la implementación, telefonía IP, tele presencia y un montón de cosas están mucho... nos permite hacer cosas que antes no podíamos, ubicar una persona en el edificio que parece una pavada en otras épocas vos no sabias en que edificio estaba, en nuestro edificio anterior llegabas a una puerta que no podías pasar y no era vidriada. Más vale que tuvieras el celular en la mano con el teléfono del que venías a buscar, porque si no pasabas. Pavada, pero nos permite que la mayor parte de las reuniones empezaron a hacerse por teléfono, por lo menos con algún participante remoto. Cosa que antes te obligaba a viajar, tenemos una dispersión geográfica no menor. Tenemos sede acá en capital y la planta en campana. Entonces hoy la tecnología nos permite participar de las reuniones, trabajar en forma remota. Hacer una reunión, generas la invitación, y automáticamente tengo el audio, tengo el video, tengo la presentación, tengo todo. Hoy estamos hablando acá, pin sumamos a uno, realmente nos trajo muchos beneficios. ¿Ahora como lo medís? Lo que haya sido de inversión, como hago para medir el retorno. Hay formas por supuesto, si empezamos a teorizar, y bueno le ahorro 5 min. A la persona por día y bueno entonces si sumo y lo pondero por el valor hora... la verdad que hay formas, pero es difícil, la verdad que es difícil. Hay veces que se puede, hay veces que no. Hay muchas cosas que a veces el especialista la ve como muy provisorias en función de su experiencia. Por ejemplo, yo te estoy diciendo esto de IP pero en algún momento se puso el primate, no fue la gran revolución, en algún momento se puso el

primero, en una oficina se puso el primer teléfono IP, el día que se puso eso. No había todo esto que te digo, toda esta revolución, tarde o temprano tenemos que ir por acá, vamos a hacer una prueba, vamos a ir entrando despacito, vamos a poner la puntita del pie de agua, porque yo veo que en algún futuro este es el futuro. La diferencia con eso es que cuando vos haces la cuenta económica de esa implementación chiquita generalmente no te dé. Porque como es chiquita, tenes mucho costos de entrada, mucho costos de implementación, mucho, siendo muy chiquito le ahorraste esos 5 mins a esa gente sólo, pero alguien tuvo la visión de decir, si., esto lo tengo que probar. Dentro de 5 años esta va a ser la forma de comunicarnos, yo tengo que entrar hoy, no dentro de 5 años porque dentro de 5 años voy a estar atrasado. El que lo vio eso por primera vez, estaba innovando y estaba en un proyecto que era muy difícil, de cuantificar su retorno, entonces de eso creo que hay mucho. El resultado sería intuitivo, más cualitativo.

Factores que inciden en la innovación

¿Cuales considera que son los factores que más contribuyen a la innovación en la empresa? ¿Y cuáles son los que están bloqueando o limitando la capacidad de innovar?

Una importante para mi es el llámalo plan, llámalo bajada a la tierra. Ideas tiene cualquiera, el asunto es cuando esa idea después la volvés en un plan concreto, cuando lo plateas de una forma que sea viable. En un entorno donde estamos nosotros por lo menos corporativo, de empresa, digamos. Quiero decir, también está la innovación de garaje, hay uno o dos que acaban de salir de la facultad, son unos genios total es y la tienen re clara, tienen un visión de la puta madre, se sienten y hacen algo fabuloso. Pero tienen otras problemáticas, se les presentan otros desafíos. Acá por lo menos, experiencia mía en esta empresa el quid de la cuestión esa idea le bajás a alguien el reto. En un proyecto concreto que lo puedas dimensionar, que lo puedas cuantificar, que lo puedas justificar, que lo puedas llevar adelante porque si no quedan en buenas ideas. Y 5 años más tarde, suponiendo e caso de la telefonía IP, todo el mundo tiene y no existen más los fijos, yo dije que había que... si, pero nadie. No hay que decirlo, hay que hacer algo al respecto. Lo tenés que hacer bien y de acuerdo a la formula de una gran empresa, que tienen un montón de trabas administrativas, de burocracia, de un montón de cosas que hay que saber navegar para llegar a buen puerto.

La motivación, que va más allá de la innovación. Lo que tiene que hacer lo va a hacer bien. Las cosas que acá ayudan y así no las haces no ayudan, porque si las haces ayudan y si las haces mal no ayudan. Una es la apertura mental que puede haber en el management para recibir ideas nuevas, una persona viene y te tira una idea descabellada...le podes responder: contame un poco más, analizarla más en detalle, la analizas no importa si llega a buen puerto o no, pero la analizas. Y otra cosa es cuando tenes idea...y... lo hiciste dos, lo hiciste tres, a la cuarta... no lo haces más.

Otro tema es la plata. Uno puede teorizar todo lo que quieras teorizar, pero a la cruda realidad de que muchos proyectos necesitas una capacidad de inversión que por suerte nosotros tenemos...que si no se si haríamos todo lo que hacemos. Si no tuviéramos esta espalda financiera importante que nos da una tranquilidad de no salir endeudados. Y les permite asumir ciertos riesgos. Esto no significa que innovar siempre, siempre signifique poner plata porque hay muchos proyectos que se transforman en ahorro. Es más cuanto opero está mi empresa más debería hacer de esto... todo eso es mucho en la teoría pero en la práctica hacer innovación sin un respaldo.

Tu aversión al riesgo empieza a estar cada vez más alto, un monto determinado de plata para invertir en una iniciativa que desconoces la probabilidad de éxito es una cosa en una empresa de capitales menores (puede ser su ruina) y es otra cosa en Tenaris. Te plantea dos escenarios distintos, nosotros por suerte y por ahora nos podemos dar cierta...cintura. Ojo cada vez también madura nuestro proceso de control para saber más de antemano y predecir mejor el éxito. Yo cuando entré hace 14 años, mucho no hacía, pero ponele hace 12/11 cuando tenía un poco más de experiencia y hacía algo, yo plantear un proyecto y era convencías a uno dos, le comentabas dos tres palabras y si no era muy descabellado le dabas ara adelante. Hoy hacemos un cálculo de retorno de la inversión, hacemos una priorización, pasamos por una cantidad de procesos de aprobación importante. O sea ha madurado muchísimo nuestro proceso, esto como para contrarrestar lo otro como para pensar que porque tengo una buena espalda es un viva la pepa. El proceso de selección ha madurado muchísimo.

Esto del TED.... ¿Contribuye a generar personas innovadoras en la compañía o es un detalle?

Depende si lo planteas como algo de única vez o lo planteas como.... Y una forma de encarar las cosas. Por ahora esto fue una cosa de única vez, como evento de única vez, yo aplaudo la iniciativa está bueno, te refresca, agarras a la gente y la sacudís un poco de su vida diaria. Pero si solo queda en eso...ahora si eso empieza a ser moneda corriente, no porque hagamos un Ted cada 6 meses, sino porque hoy hicimos una ted y mañana hacemos otra cosa y mañana otra y otro día traemos un orador. Yo creo que si puede contribuir. Por ahora fue una primera experiencia, muy aislada. Está bueno igual, pero bueno. Por ahora es algo aislado.

El peor bloqueador de la innovación es el miedo a cambiar. Casi no lo mencioné por obvio. Pero hay muchísimo de eso. Desde pavadas hasta cosas más importantes. Pavadas te puedo decir, nosotros escribíamos todo nuestros documentos de procedimientos de cierta forma. Tenía que ser un Word, el índice acá y bla bla bla de x páginas. Toda una historia, esto hace varios años. Y yo lo que empecé a ver es que los procedimientos esos no los leía nadie. Empecé a ver que las cosas las hacía mal y empecé a hablar con la gente y me encontré varios motivos puntuales del contexto y del momento no estaban cumpliendo: porque era largo, porque era tedioso, porque no tenía el nivel adecuad de detalle o era muy genérico. No importa no viene al caso, pero si bueno hace 10 años. En función del feedback. Estamos hablando del formato del documento de procedimiento no estamos hablando de cambiarle la vida a nadie. Y bueno, aunque no lo creas en algunas áreas tuve tal reticencia a cambiar el formato del documento Word donde venían haciendo que no se pudo. Hablando de factores que te pueden frenar la innovación, gran detalle mínimo de cambiar el formato de un documento Word, imagínate cuando hablas de cambiar la forma en que trabajan, la forma en que... Entonces, esa es una traba importante. La capacidad que pueda tener la gente para cambiar o el miedo para cambiar.

Contexto

¿Cómo considera Ud. que influye el contexto en los procesos innovadores?

Básicamente considera el contexto interno como el mayor bloqueante, dada la solidez financiera que tiene el grupo y su apuesta al largo plazo, el contexto externo y sus movimientos macro económicos no considera que influencia negativamente los procesos innovadores

Metodologías

¿Qué herramientas conoce para innovar? ¿Las utilizan en la compañía?

No hay un proceso formalizado. Y no conozco ninguna.

1.10 Roberto Rubiano, Jefe de Seguridad Informática en Nación Servicios

<http://www.sube.gob.ar/>

Roberto es un profesional con casi 10 años de experiencia en áreas de TI. Se desempeñó 8 años en el Hospital Italiano (Uno de los primeros en digitalizar las historias clínicas) para luego focalizarse en una especialidad de TI: la seguridad informática.

SUBE es el Sistema Único de Boleto Electrónico, el cual es un sistema prepago que permite abonar con una misma tarjeta viajes en colectivos, subtes y trenes de la Región Metropolitana de Buenos Aires.

Los usuarios pueden viajar en toda la red de transporte público de pasajeros del área metropolitana recargando efectivo en una sola tarjeta que ante el simple acercamiento a la maquina lectora descuenta el valor del viaje realizado. El alcance es a: 18 mil colectivos, 7 líneas de trenes, 6 líneas de subtes y 1 pre metro.

La estructura organizacional de SUBE depende de Nación Servicios, el cual a su vez depende del Banco Nación por ende es una empresa pública con todo lo que ello conlleva y tiene menos de dos años de antigüedad.

Importancia de la innovación

¿La empresa considera importante innovar? ¿Qué hacen para promover la innovación? ¿Dónde se visualiza esa importancia?

Bueno, hay un área específica de digitales que depende del departamento de marketing que piensa justamente la mejor forma de llevar estas ideas nuevas a la gente (hacia fuera y hacia dentro). Hay una parte de comunicaciones internas, un portal corporativo, una campaña de mails, todo un sistema de transmisión de conocimiento y de difusión de ideas interno y por otro lado tienen 2 o 3 redes sociales: linkedin, twitter y facebook, a donde van a solucionar todas las consultas del pasajero y cualquier tema que surge y que sea relevante le tiene que contestar lo antes posible antes de que escale un poco más.

A nivel de departamento interno: tenemos programadas reuniones semanales donde vamos siguiendo los proyectos y repasamos las tareas. Tenemos tres áreas determinadas departamento y cada uno va siguiendo el día a día de toda esa parte a largo plazo y además va resolviendo una parte de las tareas operativas que van surgiendo en el día a día, van apagando incendios digamos.

A nivel interacción, a nivel compañía, hay unas comisiones enfocadas a temas específicos una comisión de sistemas, una comisión de administración, una comisión de comunicación específicamente, una comisión de tecnología, y cada una tiene un espíritu distinto. En las comisiones internas se tratan cada dos semanas se tratan temas tecnológicos: te tocan tecnología y seguridad, en la de tecnología se comunican todas las innovaciones técnicas al resto de las gerencias que tienen que ver con la administración, con la parte comercial, de marketing, de ventas, el resto. En la de comunicaciones, que es la gerencia de marketing y comunicaciones, que es justamente la gerencia que informa al resto todo lo que hace. A cada comité y a cada comisión participa una persona del directorio con poder de decisión y es la que dice sí o no. Las comisiones no tienen sólo un espíritu informativo, la idea es que cada uno lleve las propuestas y si representan una inversión, el representante del directorio las apruebe o no (por generalmente las ideas conllevan un gasto) y entonces se constituye el roi y todo lo que tiene que ver con que beneficio le va a traer, porque bueno a veces...sobre todo lo que es inversiones de seguridad es muy difícil venderlas porque la mayoría de las veces ese tipo de planteos es difícil (si nunca tuviste un robo en tu casa, por Ej. vas a ser más reticente a poner seguridad). Mira hay que comprar una solución para proteger esta base de datos, para que si nadie la robo es la respuesta generalmente. Para que no la roben

justamente. Esta es más o menos la secuencia, la dinámica de interacción entre distintos departamentos. Si un tema se puede solucionar internamente queda ahí, sino se lleva al comité que tiene la competencia que lo va a tratar lo va a sacar adelante o no. La alta gerencia son personas jóvenes, entonces son súper accesibles y suelen tener y dar un justificativo.

¿Existen innovaciones en las aplicaciones en sí? La mayoría de las cosas son las que traen de afuera, hablo de lo que tiene que ver con seguridad informática, porque los departamentos de desarrollo internos están apuntados siempre a soluciones que tengan que ver con el negocio y el negocio no tiene que ver con la seguridad informática. Así que para todo lo que es seguridad en tecnología hay dos o tres referentes a nivel mundial y terminamos siempre recurriendo a ellos, por lo menos para ver las pautas en general y en una de esas el mercado local te ofrece alguna opción, pero por la naturaleza también de la compañía y por los montos de las inversiones, generalmente se hace o una licitación privada o pública o una compulsa, así que tenemos que jugar con esto de cuanto gasto va a representar porque nunca es una compra directa. Así que también está la inteligencia en como armar tu requerimiento, porque en una de esas te enfocas en un producto y después al armar el requerimiento termina cerrando con otro producto simplemente porque es más barato. Así que hay que estudiar muy bien como armar la licitación, no pueden ser direccionadas, tienen que ser abiertas. Es cuestión de conocer un poco como se mueve.

Áreas de la compañía involucradas en el proceso

En el escenario ideal todas las áreas estarían comunicadas, en la práctica no termina siendo así. La realidad es que los incendios diarios te obligan a tratar de resolver el problema lo más rápido posible y por ahí en el camino te olvidaste de avisar a un área que le tocaba y tenía que saberlo, pero se pasó y se entera cuando ya está puesto. Eso muchas veces nos pasa a nosotros, los de seguridad. Las áreas que desarrollan (software) no tienen cuenta el proceso de desarrollo temprano o seguro, entonces cuando algo sale y nos avisan para que chequeemos sobre la marcha, suelen aparecer 2 o 3 cosas que hacen inseguro el proceso. Es parte también del sector nuestro concientizar a todas las áreas que tienen que ver con tecnología de la importancia de la seguridad (ya que esto es más trabajo para un

desarrollador). Con la práctica se va corrigiendo, ya que ni al desarrollador le conviene incorporar a lo último las cuestiones de seguridad y para seguridad informática le conviene para no andar apagando incendios. Es cuestión de prédica y pasa en todas las empresas, no sólo en la nuestra. (Ej. De seguridad informática en SUBE: Que nadie pueda relacionar datos de los viajes con los datos de las personas.)

Es por esto que se hacen estas reuniones semanales, donde las áreas de desarrollo cuentan en que están y ahí seguridad puede opinar y prepararse. Ahí es donde se plantean los problemas, se comparten soluciones, se sigue una minuta, se difunde, hay conformidad o no. Es un proceso riguroso y tal vez burocrático, pero es la única forma.

Innovación abierta

¿La empresa considera o piensa considerar opciones de innovación abierta? ¿De qué forma? ¿En qué horizonte?

No lo veo posible. En ningún horizonte. Justamente hay ciertas compañías que laburan con datos confidenciales, de carácter secreto, que no pueden compartirse. No se puede tener grupos de trabajo corporativos, porque estarían exponiendo los secretos del negocio y comprometiendo el core del mismo. Una solución intermedia es abstraer parte de la problemática tuya, sin relacionarlo con todo el tema. Por ej. Ahora nosotros estamos trabajando con el ministerio de ciencia y tecnología, en la cual están empresas pymes consultoras y diversas, empresas del estado y universidades. Si yo tengo un problema de seguridad de las tarjetas, lo último que quisiera es que se hiciera público. Ahora si puedo generar un escenario abstrayendo el problema de forma tal de no exponer el nombre y la marca, podría llegar a funcionar. (Extraer la problemática y separarla del propio de negocio.)

Resultados de la innovación

¿Cree que la innovación está generando resultados? ¿De qué tipo? ¿Por qué?

Los resultados son súper visibles, súper palpables y lo podes comprobar saliendo a cualquier esquina. Cualquier cambio que hacemos nosotros, si lo hacemos bien y si lo hacemos mal salimos en los diarios. Por lo menos lo que me toca a mí son muy palpables.

Cualquier mejora representa una mejora a lo que tiene la gente, la verdad que por lo menos en este negocio en particular repercute mucho en la opinión pública. Hay cuestiones políticas también, pero justamente lo puedes usar a favor, en contra. Resuelve un problema concreto de la sociedad, es un hecho más allá de la política.

Y por otro lado, trasciende un poco a la gestión actual. Esta solución va a seguir estando si cambia el escenario político. Esto es muy motivador.

Factores que inciden en la innovación

¿Cuales considera que son los factores que más contribuyen a la innovación en la empresa? ¿Y cuáles son los que están bloqueando o limitando la capacidad de innovar?

Los factores que más contribuyen son:

1) La comunicación, aun entre nuestros propios compañeros es fundamental. Por la dimensión del problema que tenemos, muchas veces nos pasa que tal vez estemos detrás del mismo problema desde dos lugares diferentes sin saberlo. O al revés, se presenta un problema el otro piensa que lo está agarrando otro, cuando en realidad nadie lo tomó en cuenta, así que estar comunicados todo y todo el tiempo lo que está haciendo cada uno, es fundamental para poder tener avances. Es primordial, pero es muy difícil de lograr. Son muchos problemas al mismo tiempo y el hecho de estar comunicándote te resta tiempo para ir justamente enfocándote en resolver el problema. Intento hacer mucho hincapié en esto a través de todos los canales posibles, oral, escrito, etc. Ej.: Sistema de gestión de incidentes, viendo el avance del estado de resolución de cada problema.

2) El establecimiento de prioridades, a veces pasan por algo estrictamente técnico, puede ser de magnitud (cantidad de gente afectada), por un tema político, por un tema jerárquico.

3) El trabajo en equipo es fundamental. Si no le avisas a otra persona, puede que esté intentando resolverlo, puede que haya pasado por algo similar y vos vas tratando de hacer algo que ya está hecho.

Y los factores que bloquean (aparte de la inexistencia de los facilitadores mencionados anteriormente):

1) Falta de conocimiento actualizado. La capacitación continúa. Si vos te enfocas nada más en el día a día, en tratar de resolver los problemas recurrentes y no te pones al tanto de las cuestiones nuevas que van saliendo no tenés más forma de saber en que está el enemigo. Así que yo también trato de hacer mucho foco en participar de charlas, congresos, cursos, foros, todo lo que tenga que ver con la interacción con el mercado, con el ámbito académico...llámalo como quieras, con el exterior. Estar al día con lo que surge es fundamental para mí.

Contexto

¿Cómo considera Ud. que influye el contexto en los procesos innovadores?

Entendiendo contexto por “ambiente” o personas+cosas+situaciones, entonces sí, es más que influyente, determinante. Podés tener mil ideas innovadoras, pero si el contexto no ayuda nunca saldrán adelante. Y al revés también, a veces una idea boludísima pega mucho por el empuje que le da la gente y/o la empresa.

Metodologías

¿Qué herramientas conoce para innovar? ¿Las utilizan en la compañía?

Lo que yo uso son metodologías específicas de seguridad informática. Lo que tienen son que en un estado avanzado 4/5 tenés estas en un estado de desarrollo continuo, avance, mejora continua. Supuestamente ahí tenés incluido innovación. Sos tan groso que podés innovar día a día. De todas formas hay pocas empresas en el mundo en el estado 5, la certificación es bastante cara. Es un planteo teórico que en la práctica no se da.

Para mí el foco fundamental es la comunicación, nosotros tenemos justamente en la parte de recursos humanos un departamento que se dedica a capacitación continua, de mandos medios y de mandos jerárquicos altos. El 90% de los talleres hacen foco en comunicación.

1.11 Juan Pedro Pereyra, Partner, Creative and Social Studio en Globant

<http://www.globant.com/Content/Home/>

Juan ingresó a Globant casi finalizando sus estudios universitarios en ingeniería en sistemas de la Universidad Tecnológica Nacional, de ese hecho pasaron casi 7 años. Ha crecido progresivamente junto con la empresa dado que Globant es una pujante compañía argentina, líder en innovaciones de software para el mercado americano. Nació en el año 2003 y los cuatro socios fundadores siguen trabajando en la compañía.

Importancia de la innovación

¿La empresa considera importante innovar? ¿Qué hacen para promover la innovación? ¿Dónde se visualiza esa importancia?

Si, considera importante innovar. Ahora es muy distinto innovar cuando lo planteas como servicio que cuando lo planteas como política corporativa. Para hacerlo suceder son cosas completamente distintas, para llevarlo a la práctica. Lo que yo veo que intentamos hacer muchas veces con la innovación es ampliar la torta, a veces es un poco la visión más holística (agregar más valor, pero no sacando más valor de lo que tengo en el mercado sino hacerlo valer más: acá hay más para todos). El viernes pasado estuve en World Business Forum (HSM, cía argentina que organiza una serie de eventos work marketing forum, etc.) y hablábamos con ellos (le venden lo que es técnicas de management) y hablábamos de esto que hace dos años le están intentando vender el tema de innovación, todas las consultoras. Es claramente una moda.

¿Y cómo promueven la innovación?

Creo que hay dos grandes cosas

1) Es el manejo de las oportunidades., de cómo se distribuyen las oportunidades en la compañía. Eso a mí personalmente me toco muy de cerca, yo nunca podría haber hecho una carrera como la que hice en Globant en ninguna otra compañía de Argentina. Eso es algo que tengo bastante claro porque ahora conozco el mercado, y por otro lado las compañías que por ahí te podían dar ese tipo de oportunidades, ninguna tuvo el crecimiento que tuvo Globant, entonces de esa manera vos puedes decir eso. Cualquier persona en Globant (aun hoy siendo una compañía de 3000 personas esto sigue siendo verdad) puede agarrar un problema y resolverlo. Que no es menor, para nada menor. O sea nadie te va a venir a decir nada. Nadie te va a venir a decir nos estás pasando por arriba, así tengas que ir a hablar con

el CEO de la cía. Y eso yo empecé como junior hace unos años ya cuando Globant empezó y nunca me consideré de alguna manera y vi muchas gente que tampoco lo era de amigos personales o cosas por el estilo que viste se da mucho en los casos de las Start ups. No, yo fui un empleado contratado como cualquier otro, con el mismo proceso que pasó cualquier otro y que hoy por hoy, digamos Globant tiene oportunidades muy buenas y ponele de sentarme con el CEO de MySpace cuando no estaba tan fundida a cuál iba a ser la estrategia de negocio de MySpace y cuál iba a ser la estrategia de negocio tecnológica. Más allá de lo sensato o no que pueda ser uno tirándose a la piletta de esa manera, creo que las oportunidades siempre que las quiera tomar están y creo que es clave para la innovación, para que las ideas fluyan y para que la gente se sienta motivada a aplicar el cerebro en Globant.

2) La orientación al cliente. Es una de las que más ha costado mantener a lo largo del tiempo, cuando tenés una empresa de 25 personas la orientación al cliente es bastante clara porque es el que te da de comer todos los meses y si perdiste ese único cliente tenés que ir buscar trabajo. En Globant, hoy por hoy, con una cartera de más de ciento y pico de clientes con clientes grandes todos con nombres rimbombantes, y muchos con más de 200 proyectos ejecutándose en cualquier momento y 3000 personas en muchas oficinas, yo creo que ha sido un gran logro mantener esa filosofía. ¿para que estamos acá? Porque nosotros mantenemos un servicio, entonces ese servicio tiene que ser bueno.

3) Es exógeno a Globant, es externo, que es la competitividad del mercado. Globant está inmerso en un mercado difícil, por varias cosas:

Porque puedes caer en que te encasillen con las compañías indias, las cuales no podemos competir en términos de ganancias, márgenes, costos, tenemos menos gente y podemos crecer más lento. La forma de salir de ese mercado es agregando más a valor, saliendo de la venta de commodity. Entonces la forma de hacer eso es ser muy consciente de que el servicio que vos das tiene que ser el mejor. Entonces un poco eso a uno lo pone, no solamente al management de la compañía sino que eso hace que todo el mundo lo entienda. Concretamente para transmitir eso: hoy lo estamos haciendo con comunicación, hoy tenemos una compañía donde el departamento de comunicación tiene muchísima importancia en cómo se comunican las cosas. Compramos una compañía el año pasado en EEUU, ¿cómo comunicamos eso? ¿Qué va a pasar? Entonces cada vez va a tomando más preponderancia.

Si me preguntás a mí, no es la forma que nos va a seguir manteniendo en ese estado de colectividad, lo que yo creo que ha sucedido es la cantidad de viajes on site a los clientes que tenemos, pero es una sensación totalmente personal. Y por qué digo es eso, cuando vos tenés un equipo en el cual dos o tres personas han viajado, han estado dando el servicio on site a los clientes, entendieron la problemática, vieron las cosas desde otro punto de vista, eso se transfiere automáticamente. Acá tenemos una agencia de viaje propia que se llama Globals. Toda la gente que viaja acá viaja por Globals, inclusive podés hasta armar las vacaciones. Una vez me pasó personalmente que venía de un verano muy complicado de trabajo y tenía reclamos por parte de mi novia. Apareció el tema vacaciones en mi lista de tareas, las próximas dos semanas las tenía libres en mi agenda y las podía manejar pero no sabía cuánto tiempo iba a durar eso, entonces baje al 6to (un piso) y les dije me tengo que ir de vacaciones. ¿Cuándo? Este fin de semana. ¿Dónde? No sé, vamos a la playa. Buscamos, cerramos con una opción. El viernes tenía los pasajes y el sábado nos estábamos subiendo un avión. Creo que esto es innovador, a mí me resolvieron un problema. De vuelta, esto es orientación al cliente. Necesitábamos estar ahí, vamos a estar ahí. La mayoría del trabajo se hace acá con ingenieros argentinos, mate y mentalidad argentina. (esta es otra de las cosas que a veces playea). ¿Cuándo esta? No ya va estar, en un rato lo tengo (dos semanas después). Pero creo, volviendo al punto, el tema de tener esos viajes o que vengan los clientes para acá y que vean las oficinas y se maravillen muchas veces con las cosas que ven porque se esperan una choza e ir a tomar algo. Esa cuestión cultural creo que eso ayuda mucho a mantener la conciencia de saber para que estemos laburando acá. Como ese vínculo un poco más allá de la tarea en sí, la basta mayoría de los proyectos por no decir todos, ninguno tiene algo de que te asignen una tarea y vos vas cumpliendo cual es la cuestión más grande tras de ello y tiene que ver con una curiosidad nuestra, cultural también.

En algún momento cuando elijen la gente para entrar se fijan que exista...

Si, cada día es más difícil. Bueno acá en argentina, te diría que el mercado lo hemos agotado porque acabamos de abrir las oficinas en Tucumán pero si definitivamente es un gran challenge, no solamente es un gran challenge que los muchachos estudien ingeniería y carreras afines y demás sin que es un challenge ese mindset porque no tenemos ayuda del mercado. O sea todo bien, pero los chicos que vienen de IBM no son lo que buscamos y los

que buscamos están en empresas muy chicas que nada, tomas 10 personas y desarmaste la empresa, entonces es como mucho más difícil tomar eso del mercado. Lo que hemos descubierto hace ya 2/3 años, el talento de acá en adelante lo vamos a tener que formar nosotros. Nosotros tenemos un par de iniciativas que U glob y Globant, University la primera vez que lo hicimos tenemos una operación de game testing. No es un trabajo muy calificado y es un trabajo muy demandante (mucho tiempo y mucha concentración, mucho aislamiento, mucha presión porque el juego tiene que salir), esa gente se entrenó en ese ambiente, gente que por ahí venía de otras cosas, una chica que hoy es programadora y en ese entonces era maestra jardinera. ¿En un momento la operación se termino que vamos a hacer? ¿Despedir esas 300 personas? Obviamente que no si necesitamos más gente. Bueno organizamos una serie de cursos completamente hechos esa primera fase a pulmón, interno gente de acá, descubrimos hace bastante tiempo que los cursos los tenemos que dar nosotros porque si no terminamos medio disconformes. Bueno, hicimos el curso y ahora un montón de esos chicos ahora trabajan en Globant. En programación, son analistas, les gusto y se incorporaron a esto. Otro chico estudiaba bellas artes en la plata brillante y está haciendo un laburo magnifico. Pensar afuera de la caja vino por ese lado: se me acaba esta operación que hago y bueno los despido. No, tengo un problema acá, vamos a ver como lo hacemos funcionar.

Áreas de la compañía involucradas en el proceso

Yo creo que es algo que está en el ADN, con estas cosas que te decía, por como empezó, por cómo la gente mantiene esta relación. Es algo que está definitivamente en el ADN: Se sigue transmitiendo desde los 4 fundadores de la compañía, los 4 tienen una presencia bastante fuerte, 2 ya se han dedicado a tareas más de back office, menos alto perfil y los otros dos el CEO, CTO tienen un más alto perfil. Eso es bueno y es malo, porque se apasionan con la compañía (y a veces se olvidan de que ya no somos tres), pero es bueno también porque también sentís un poco eso, todavía sentís el interés... no estás trabajando para una compañía que la quieren vender estas trabajando para una compañía que quiere salir a la bolsa que es otra cosa. Por ahí pasa el tema de que: “Acá se va a hacer innovación”. Acá se va hacer innovación porque tenemos un laboratorio de innovación, acá se va a hacer innovación porque tenemos una práctica de innovación que le vendemos a

nuestros clientes, acá se va hacer innovación porque tenemos que hacer mejor nuestro trabajo porque tenemos una coyuntura de mercado que nos lleva a ser innovadores sino chau chau adios. Y tenemos desde el punto de vista más formal tenemos métricas de crecimiento, financieras y demás extremadamente altas, exigentes. Principalmente porque digamos yo no conozco ninguna empresa que nosotros que somos los que trabajamos estemos tan cerca del resultado financiero de la empresa. Si a la empresa le va bien, a nosotros también. Si bien no hay participación en las ganancias ni ningún tipo de ese tipo de cosas que tal vez se esperarían, si hay mucho involucramiento por eso. Esto es algo que estamos construyendo entre todos. La comunicación esa viene directamente de los founders, te puede gustar puedes estar de acuerdo o no en un montón de cosas, que es lo que hace real, los hace humanos, no es EL CEO que es perfecto porque nadie lo puede criticar. Esto no se da y esto aporta a que las ideas fluyan y haya una ida y vuelta.

Innovación abierta

¿La empresa considera o piensa considerar opciones de innovación abierta? ¿De qué forma? ¿En qué horizonte?

Es exclusivamente de co-creación. Si bien nosotros tenemos conocimientos de algunos verticales del negocio, por el mero paso del tiempo. Por ej. El vertical de travel, advertising. Si bien uno tiene ese conocimiento para sentarse a hablar y no parecer un completo idiota, tampoco es el nivel de conocimiento que uno necesita para cambiar las reglas del juego, entonces nosotros lo que proponemos nosotros sabemos de innovación y tecnología (ese es el posicionamiento de Globant), innovar atrás de la tecnología y un poco para ponerlo en termino gráficos (IDEO, Continuum, frog design compañía de diseño que trabajaron en apple), el CEO de frog design ahora se unió a Globant como presidente de EEUU, y una cosa que hablábamos el otro día es que las compañías como IDEO se acercan a la innovación desde el diseño (del lado puramente abstracto, a veces puede ser muy práctico pero abstracto de la realidad) y se acercan a la innovación a través de ese lado. Una vez que llegaste a ese punto con el cliente, el cliente te va a decir bueno: ahora quiero que ande, entonces tenés que hacer el cruce hasta el otro lado donde está la tecnología como para llevarlo a una realidad. La ventaja competitiva que nosotros intentamos aprovechar es que

nosotros venimos de la tecnología y llegamos hasta la innovación. Ya tenés algo que podes hacerlo, tenés tu prototipo podes ponerlo en producción, podes probarlo con tus usuarios.

Las etapas que manejan en innovación no son tan cerradas, usan iterativo y lo mismo para el sistema de innovación. Que pueden durar lo mismo: desde 3 semanas a tres meses, porque vas iterando sobre las mismas ideas No es en cascada, pero claro como nos acercamos desde la tecnología lo que nos va a faltar, en general nosotros no mandamos a un tipo dos meses a Kenya a vivir... eso a veces nos falta. Vamos a llegar, pero eso a veces nos falta. Es decir, hacer antropología, está en el mapa del progreso. Como venís desde tecnología vos necesitás toda esa banca del negocio y es lo que buscamos en el cliente pero también los ayudamos a hacer las elecciones que quieran hacer porque seguramente va a ser un cliente con el que ya trabajamos alguna vez, lo conocemos.

Los clientes nos dicen (en el momento de la decisión): quien pensás que tiene que estar de nuestro lado en esto. Después lo que nosotros hacemos es facilitar por un lado el proceso innovador y agregar todo el conocimiento tecnológico y las ganas y los procesos, los procesos de innovación que de alguna manera, te soy completamente sincero, nosotros lo tenemos bastante verde, lo empezamos a refinar sobre la marcha. En principio empezamos con brainstorming...un poco de la visión que se te tiene que ocurrir: el momento eureka

Resultados de la innovación

¿Cree que la innovación está generando resultados? ¿De qué tipo? ¿Por qué?

De caras a fuera lo que creamos es un proyecto que no existía, o sea yo creo que el valor, para mí, por eso me meto con esto, es que no le tengo que andar peleando un proyecto a en Cognizant en la India porque el proyecto no existía, y si yo no hubiera venido con mi lindo proceso de innovación y no hubiera hecho todo lo que hice el proyecto no iba a suceder o por ahí iba a suceder en otro momento por otras razones pero en ese momentos por esas razones no iba a suceder. Creo que ese es un objetivo claro para nosotros desde el proyecto de innovación y eso viene apareado con una la estrategia del negocio, nosotros tenemos muchos clientes muy reconocidos a los cuales les estamos sacando poca plata (en términos de venta del negocio), nuestro Gerente de ventas siempre dice: yo no tengo que salir a buscar más clientes, porque con los que tenemos podemos triplicar, cuadruplicar,

multiplicar por 10 la recaudación de la compañía, solamente haciendo más cosas con los mismos, entonces viene un poco por ahí.

El posicionamiento, automáticamente te posicionas en otra escala, lejos del commodity. Una analogía del papel higiénico. Es la meca del commodity. Nadie se queja del papel higiénico porque hablar de eso en público es de mala educación, entonces va procurment y te compra el papel higiénico más barato. Mientras más lejos del papel higiénico mejor, vamos escalando, arriba está Mc Kinsey nosotros vamos yendo APRA ese lado a base de innovación.

¿Y caras adentro?

Mantiene las cosas un poco frescas, por un lado es una moda, esta bueno seguir la moda, esta bueno estar en la cresta de la ola. Te mejora la imagen de la compañía y mejora lo que la gente espera cuando entra a laburar acá, entonces atraes talento de mejor calidad que es lo que más nos duele. Hoy por hoy podríamos hacer mucho más si no fuera por el costo de conseguir talento y no es una compañía que haya escatimado esfuerzos en eso: 3/4 oficinas en Tandil, Córdoba, Rosario, Resistencia... Ahora vos vas a Tandil y tenés 20 empresas de tecnología, cuando nosotros fuimos no había nadie, en Resistencia en Chaco nos querían prender fuego la oficina los muchachos del polo tecnológico porque les hicimos una disrupción en el mercado, ellos estaban todos arreglados cuanto le iban a pagar.... Viene Uds. con trabajos más interesantes y me sacan todo el trabajo. En Colombia.

Entonces creo que va un poco más allá de ofrecer el servicio de innovación. Innovación, puertas adentro va más allá: es no me voy a quedar con la primera respuesta. A veces agarrás, en retrospectiva ves que una decisión no fue buena, pero bueno, nada, es parte del proceso. Yo creo que ir hacia donde fuimos con las oficinas es bastante innovador, no es que hicimos outsourcing en el interior del país, cada uno tiene sus propios proyectos, cada uno tiene las mismas posibilidades. La descentralización obedece a llegar a conseguir el talento donde el talento está. No hay ninguna otra razón, y la infraestructura tecnológica es lo que cuesta. Por ej. Uruguay, esto lo aprendimos innovando, Uruguay no tiene Internet. Uruguay sale a Internet a través del cable de Argentina, cuando se hizo la fibra óptica que atraviesa toda América, dijeron no yo le compro a Argentina y paso por Argentina. Ahora

que pasa, cuando los enlaces y la poca inversión y con el 3g, ¿a quién le cortamos el ancho de banda? A nuestros hermanos uruguayos, a nuestra querida oficina de Montevideo, entonces los problemas de red que hemos tenido con la oficina de Montevideo han sido tremendos. Otro ej.: a Tandil no se puede llegar en avión, había un vuelo por semana que llegaba cerca, entonces tenemos que llevar a un cliente a Tandil en auto por las rutas Argentinas. Los inconvenientes no han sido menores, no hay otra razón posible digamos que justifique hacer toda esa maraña de cosas, toda esa movida. Ni hablar por ejemplo del interior del país que la gente hable inglés son excelentes ingenieros pero no saben inglés entonces todos los cursos de entrenamiento son cosas que hemos hecho para conseguir el talento que necesitamos.

Factores que inciden en la innovación

¿Cuales considera que son los factores que más contribuyen a la innovación en la empresa? ¿Y cuáles son los que están bloqueando o limitando la capacidad de innovar?

Empezando por los factores bloqueantes:

- Si no están todos los decidores...
- Los intereses personales yo creo que rankea muy alto. Es a lo que uno se dedica, digamos desde el punto de vista del cliente, si uno se tira arriba de esto es porque entiende que lo tiene que hacer.
- Adentro, también rankean pero en mucha menor medida. Cada uno está intentando hacer su mejor trabajo pero todos tenemos por ahí sobre todo las áreas de staff de lo que es el negocio, los que estamos todos. De acuerdo. No tienen una cuestión de lucha de egos, ni ahí. Si tenemos una estructura basada en estudios, nuestros verticales de negocios si se quiere son estudios: son 8 estudios: yo soy el manager de uno, y por ahí con otro estudio que se especializa en otra cosa cae un proyecto que puede ser de cualquiera de los dos y a veces hay algún: dejame de joder lo hago yo, o hacelo vos. Un poco puede pasarte eso, pero se soluciona. El tiempo pasa, el tiempo lo mide otro. Esa es un poco la idea, si vos te quedás mirando tu propio ombligo el tren va a pasar. By the way, esta es una de las cosas que más nos cuesta que la gente que reclutamos entienda (para cualquier) porque

no es algo común. Cuando empecé a trabajar en esto pensaba que sí, pero a veces no. Un poco eso, que la gente que venga venga comprometida, a hacer que esto funcione desde el punto de vista más personal: que no vaya a bloquearlo, que no vaya a ponerse negativo, que no enjuicie todo el tiempo, que esto después te genere cosas afuera de la sesión. A nivel institucional, creo que como cobramos por esto la gente se lo toma en serio. Si no, no. En eso las cosas son taxativas. A ver, lo hemos hecho gratis y termina quedando en la nada porque el comittment corporativo es muy importante, y de nuestro lado veo que ser honestos y sinceros a la hora de hacer el pensamiento convergente y armar los conceptos y dedicarle el tiempo que eso requiere. Sobre todo la parte de ser sinceros es lo que más paga al final del día porque puede pasar que no saques nada. Puede pasar y por ahí que saques algo y digas de esto no estoy seguro y nos vamos a tener que sentar a hablar y te voy a tener que demostrar porque no estoy seguro y vamos a tener que entrar a esto de nuevo. Un poco el manejo de la energía, porque uno entra con todas las ganas que se yo y terminaste. Y a veces no, porque un problema a veces requiere más, porque a veces es decir dónde voy a poner tal fixture como entro y a veces es cómo voy a revolucionar la industria de la banca. El francés en eso la tiene clarísimo porque está invirtiendo en saber que va a pasar en el 2020 y probablemente el 90% de esas cosas no se den, pero no importa porque saben que es parte del proceso.

En cuanto a los factores que contribuyen, ¿cuáles podrías mencionar?

- Cuan cerca está el problema de la tecnología. Cuanto más cerca, más fácil. Si es un problema que yo puedo resolver casi seguramente por medios tecnológicos, primero que te lo puedo prototipar más fácil, lo podés ver mucho más tangible y me tengo que ir menos a lo abstracto.
- Cuanto le esté doliendo al cliente hoy por hoy la posición en la que está. El otro día estaba leyendo un artículo acerca de cómo hacer pivot de negocio y cuando, en alguna época y digamos ahora que estamos con muchas Start-ups por todos lados es muy probable que tengas que pivotear (cambiar el mercado: zoom in, zoom out, moverte a otro lado, cambiar tu producto, entender que tal vez el único foco es un pedazo del producto, descartar servicio) tu negocio temprano. Muchas compañías fallan porque no pueden hacer eso, fallan no porque no lo ven venir y porque no pueden hacer nada al

respecto o por ahí no se dan cuenta nunca. Porque por ahí lo hacen porque está de moda, yo creo que si lo hacés bien porque ya tenés identificado cuál es tu pivot si lo tenés que hacer o algo, eso te mejora mucho.

- Para motivar: cuán difícil sea el problema, cuanto más difícil mejor y difícil en términos absolutos, no difícil complicado de mucha burocracia, como si te dijera una ecuación a resolver. Y segundo cuan cool sea el cliente. Si le digo a cualquier nerdo de por acá vamos a hacer una sesión de innovación y nos reunimos con Virgen galactic (no importa nada), si les decís que lo tenés que hacer con el banco hipotecario (ahí me cuesta un poco más).

¿La asignación de proyectos es voluntaria? tenemos un approach bastante norteamericano. Cuando contratás a alguien en EEUU te pregunta que proyecto hay, como va a hacer, que se yo... Nosotros acá tenemos la misma filosofía, tratamos en lo posible de cuando un candidato va a entrar a Globant ya saber a dónde va a ir cual será el desafío y demás, no siempre se puede. Pero si no va al labs, a divertirse con las cosas divinas que tienen ahí. Para gente interna lo que hay son open position, hacemos una publicación en un newsletter interno diciendo estamos necesitando esto en estos clientes. ¿Te interesa aplicar? Por ahí vos ya estás laburando en un proyecto pero ¿sabés qué? me interesaría aplicar. Cuando hacés eso se genera una revolución en todo Globant porque el que trabaja en el proyecto no lo quiere perder y bueno por suerte lo que se prioriza en toda esa revolución que se arma es lo que el pibe quiere hacer. Hay una realidad que no podemos ignorar, él fue, hizo clic ahí y dijo quiero estar ahí. A lo sumo va a venir el líder del proyecto y le va a decir contame más ¿porqué querés estar ahí? Puede ser qué te falta acá? Puede ser che mirá que acá no vas a poder ir y tenés que explicar por qué. Y eso está bueno, afecta bastante al desarrollo de carrera, porque cuando vos tenés a alguien aislado, siempre pasa, siempre pasa que alguien quede aislado, por más que uno intente, intente, intente, siempre pasa que alguien quede aislado. Ese que te queda aislado es el que te va a venir a pedir re categorización, es que te va a venir a pedir plata, es el que te va a venir a pedir más desafíos. De manual, ¿por qué? no tiene nadie alrededor que actué de anclaje de alguna manera. Eso pasa mucho con las empresas chicas, cuando vamos a contratar a alguien en una empresa más chica seguramente es el arquitecto más groso del universo en algo y acá entra como junior advance o semi señor y vos decís ¿cómo puede pasar eso? Es una

consecuencia neta del aislamiento. Un poco tener esto, por ej. Yo quiero ir a google a ser arquitecto, está bien a ver hablemos. Y al tipo o realmente es la oportunidad que el tipo necesitaba y era un arquitecto y era un groso y nos hizo quedar re bien en Google o se llevó de una charla: mirá todavía no. Pero es más o menos, cuando a vos te llevan a la posición: las cosas son así ¿estamos de acuerdo? Si. Eso es muy bueno para el desarrollo de carrera porque se siente contenida, te va dando la estructura de un sistema meritocrático tiene bastante valor agregado.

Contexto

¿Cómo considera Ud. que influye el contexto en los procesos innovadores?

Está ampliamente desarrollada en la primer pregunta, en como la competitividad del mercado influyó en la búsqueda de un posicionamiento distinto.

Metodologías

¿Qué herramientas conoce para innovar? ¿Las utilizan en la compañía?

Centrado en el brainstorming por cómo empezó. Tenemos una metodología de tres etapas iterativas: hacemos una etapa de research o learning que es toda la parte de juntémonos a ver como es el tema, quien va a trabajar de tu lado, que información tenés, cuál es tu objetivo, podemos salir a la calle, hacer research podemos comprar algún paper, hacer algún paper nosotros (La parte académica) Un poco es todas las etapas tienen una parte de pensamiento disruptivo de alguna manera y otra de pensamiento convergente. Primero en el pensamiento disruptivo tratamos de conseguir toda la información posible y después de hacer un paquete al final de esta etapa de research que a veces es una semana, hacer un paquete que va a ser el input de la gente que va a estar en el proceso de brainstorming o de Ideation, que es la segunda parte. Una parte es ideation propiamente dicha (brainstorming, outing con el cliente, le vamos dando la forma que tenga sentido), la idea es nos vamos a olvidar de todo el resto del universo y vamos a pensar en esto, vamos a leer antes todo lo que nos pasó la gente que hizo research, lo vamos a entender y vamos a empezar a generar alguna idea.

La gente se selecciona durante el proceso de resarch, en general usamos mucha gente interna de Globant. Eso es algo que se usa a veces como premio, porque la gente se aleja un rato de su trabajo por más que después va a volver y va a tener más trabajo porque el trabajo no se va. Aparece el tema de aplicar su ingenio a otra cosa: entonces tenemos expertos en tecnología y expertos en algunas verticales del negocio y también traemos gente de afuera que son contactos. De Globant del área de B-ar, si hay alguien por acá, esta semana tenemos una charla (el jueves) que va a dar una de las responsables de la FIFA, que es amiga de la casa, es cliente. Tenemos una serie de eventos que se llama flip thinking que tiene que ver con todo esto de innovación y traemos gente que tiene que ver con todo esto, traemos uno de los muchachos que trabajó en twitter, alguien de nacional geographic. Es propio, si querés vas si no, no. Muchas veces son de afuera, pero también alguien de adentro. Por ejemplo: el ex manager de Globant Uruguay que estuvo en el comité que donde se definió el Standard de wifi (algo para decir tiene, ¿no?). Después tratamos con la gente con los conocidos de siempre que tenemos mezclaron con gente de proyectos y generar un mix de personas, incluyendo al cliente. Al principio eran por ahí más 25 personas, son muchas, ahora menos. Ese es el brainstorming, dentro de ellos hay varios: imagines (visual), brainswriting, romper con los bloqueos, timebox (tienen dos minutos para diseñar una billetera, ponerle presión al cerebro para que salga la información), la técnica de la psicosis: disociación completa de la realidad (Ej. Ahora asumamos que no existe la fuerza de la gravedad, ayuda a liberar la cabeza y surgen cosas que uno no había visto). Lo que intentamos hacer es tener gente fuerte de cada disciplina: gente que venga del palo del arte, que venga de UX (User Experience), gente firmes en su pensamiento: ingenieros, gente del negocio: analistas. Esta es una apreciación personal: trato de incluir gente que tenga opinión, gente que vos sabes que tiene opinión respecto de cosas. El rol por ahí de analistas de sistemas como elaborador de requerimientos para esta etapa no viene demasiado bien, en general restringe cosas. Opinión people rock. Esa es la primera parte de Ideation, puede haber varios. Puede haber distintas modalidades, puede ser medio día puede ser todo el día. En general si es mucha gente, se divide en grupos para que “compitan” para multiplicar la cantidad de ideas. Después de eso, hoy por hoy es bastante custom. Un trabajo que estamos haciendo es tipificar cada una de esas. Pero hoy por hoy se hace, se piensa, se innova el proceso de innovación en base a cada uno de los clientes por decirlo de

alguna manera. Después viene la parte, que es la que a mí personalmente más me gusta, porque ahí salió cantidad, brutalidad de cosas, después viene el proceso más convergente, donde, yo lo llamo conceptualización, que es agarro las ideas: un montón de ideas son duplicadas, pero un montón de ideas que hablan de lo mismo en realidad son visiones distintas que hablan de lo mismo, eso para mí ahí está lo más rico en realidad y ahí armás conceptos pueden ser 10/15/5/2/1, conceptos que ya tienen un valor de negocio, el concepto en que difiere de la idea del papelito que es el post-it. Tiene una dificultad, tiene un costo por decirlo de una manera, es decir vos tenés que hacer una serie de cosas para llevarlo a cabo y tiene un beneficio de negocio. Esas son las dos cosas por las cuales nosotros vamos ordenando y tamizando las cosas para presentarle al cliente lo que sale de esta fase son opciones pero (acá viene un poco la diferenciación), lo que nosotros le ponemos sobre la mesa al cliente son opciones que el cliente puede apretar un botón y hacerlo. La tercera fase es prototipado, que dependiendo el proyecto podemos ir o no directamente al prototipado y volver a iterar sobre todo el proceso, de nuevo depende cuanto sea el costo y toda la bola, pero en general es algo que ya salió el prototipado y la da Ok y ya puede implementarlo dentro de su propia empresa, porque? Porque somos gente de tecnología con agenda de negocios y yo sobre todo les digo sobre todo a los bancos: esto es parte del proceso ashay-...tiene una serie de condiciones para poder funcionar ya sea un producto, un proceso, hay una que para mí debería tener que ser un requisito para cualquier proyecto que es todos de los que derivan dependan el éxito del proyecto tienen que estar dentro del equipo del proyecto, los bancos como están organizados: área de producto, área de tecnología, management, entonces pero yo estoy: quien es el dueño de eso? Ah no yo no. Todo lo que entre dentro del proceso de innovación, todos los que tienen que dar el ok para que esto pase sino pasas un buen momento que es uno de los motores del proceso, pero un poco la visión del negocio que nosotros entregamos. En la etapa de research incluimos la investigación de como se manejan dentro de la empresa, normalmente nosotros ya los conocemos a nuestros clientes y eso es un buen punto. Nosotros trabajamos con un montón de empresas distintas en este punto, nada más que lo llamamos de otra manera. Innovación para empresas grandes y el hermano que es el proceso de discovery eso para las Start-ups que van a tener que pedir guita (ahí tenemos el mayor interés que les vaya bien, con el primer capital que consiguieron nosotros les hacemos un proyecto de $\frac{3}{4}$ semanas de

discovery que le van a dar los 2/3 millones que le faltan y ahí ya tenemos un par de hijitos que nos está yendo bien con este proceso.

1.12 Jorge Horita, ex directivo de Siemens

<http://www.siemens.com/answers/ar/es/index.htm?stc=arccc020001>

Jorge se ha desarrollado como alto ejecutivo de Siemens durante 20 años, retirándose en el año 2000 pero ha quedado vinculado a la firma. Actualmente se desempeña como Director del Instituto Tecnológico de Buenos Aires.

Siemens ofrece en Argentina soluciones tecnológicas para las infraestructuras de: energía (generación, transporte y distribución); automatización y control para plantas industriales; trenes, subtes y gestión y control de tránsito; salud; potabilización de agua y tratamiento de efluentes.

Con más de 100 años en el país desde la fundación de su filial, Siemens produce tableros de media tensión, rectificadores, equipamiento para electrificación ferroviaria. En Argentina, Siemens tiene cuatro centros de especialización en Reparación de Turbinas de Gas y Vapor, Soluciones informáticas para el transporte público y la recaudación tributaria, Laboratorio de Calibraciones de Instrumentos para la industria petrolera y Laboratorio de Automatización de Energía que funciona en la Planta Industrial de San Martín, desde donde exporta servicios y know how a toda Latinoamérica.

Importancia de la innovación

¿La empresa considera importante innovar? ¿Qué hacen para promover la innovación? ¿Dónde se visualiza esa importancia?

Siemens en sus orígenes, que tiene que ver Siemens, con los dos hermanos que fundaron la compañía. Ese arranque digamos de la empresa tiene mucho que ver con la innovación tecnológica, que era lo que ellos hacían. Inclusive uno de los hermanos se muda a Londres y funda la compañía en Inglaterra, compañía que lógicamente en la guerra se la expropiaron

pero tenía que ver con el tendido del primer cable telegráfico entre Inglaterra y el continente. Siemens estuvo signada, lo que hoy no parece ser un proyecto de gran envergadura pero en aquella época lo fue. Ahora bien, en el tiempo después, hubo ciclos y parte de esa capacidad de innovación también la perdió. ¿En qué sentido? No que no invirtiera en I+D, ya que invertía un porcentaje muy alto de su facturación en ello, en lo que sería research and development en inglés, pero manifestó pocas habilidades para revisar esas innovaciones, es decir, hacían... tenían muchas patentes (Por ej. En CDMA) pero nunca lograron transferirla a un producto. De hecho otras empresas lo hicieron en ese tema y muy a posteriori pude usar los derechos de esas patentes. El CD también lo había investigado mucho antes, pero no fueron capaces de ideas muy novedosas de llevarlas al mercado. Hacían cosas en innovación, pero faltaba velocidad para transformar esa idea en un éxito comercial.

Hay que tomar en cuenta que Siemens no se caracteriza quizá por ser lo que McKinsey llama una “best performance” (La estrella rutilante que va a parecer en toda la prensa económica), pero tiene la capacidad de ser un sobreviviente, de cambiarse a sí misma. Por ej.: acá en argentina, algo que se conoce muy poco, durante el siglo XX muchas de las cosas emblemáticas de la Argentina, como ser el obelisco o la costanera sur, fueron construidas por siemens, que tenía una unidad de negocio que se dedicaba a la construcción. Sin embargo, hoy día no la vemos en ninguna parte del mundo haciendo eso. Quiere decir que durante épocas se la reconocía por algo, que después en el tiempo cuando dejó de perder su foco estratégico, en el largo plazo Siemens cambió. Siemens sigue mas allá de que si una unidad, un área de la industria de alguna manera declina, sabe como abandonar eso. La empresa tiene una capacidad de adaptación de la empresa a los cambios del entorno en el largo plazo. Siemens es una empresa que a corto plazo nos va a deslumbrar, pero tiene esa capacidad de adaptarse a los cambios del entorno, es como que no le pesa eventualmente llegado el momento hacer esos cambios. Eso sí no logra sostener en el corto plazo, necesito tiempo para hacerlo, pero los hace.

Cosas del día a día, nuevo centro capacitacional que tiene en Munro, está certificado por una norma europea, está tendiendo ya no mas a tener puestos fijos, veo también que

algunos cambios en el comportamiento del management. Esto es algo que en mi época de Siemens hace 10 años no se veía: está yendo a no tener más oficinas fijas, espacios abiertos. Si bien es un cambio que lleva su tiempo y no podría decirte que toda la compañía ya esta consustanciada en eso pero al dirección es muy clara.

Áreas de la compañía involucradas en el proceso

Laboratorio de I+D: Lo tuvieron, no lo tienen hoy. A mí me tocó en su momento en suerte, ingreso a Siemens en 1981, cuando la planta que tenían en San Martín se tenía que reconvertir de ser una planta electro mecánica a una planta totalmente electrónica y además en que los productos se iban a convertir en algo nuevo para Siemens que era el software. Yo venía de empresas de desarrollo en software, y particularmente de desarrollo de software para microprocesadores. A posteriori de todo eso, eclosiona y llega el pico más alto para I+D en Argentina fue el Proyecto SD (small digital Exchange) que era desarrollar una especie de central rural digital para áreas también suburbanas, no sólo rurales. Este producto lógicamente no era un producto pensado para países del primer mundo con infraestructura ya muy desarrollada o para el contexto europeo, donde las distancias son muy cortas y muy distribuidos, no tan concentradas. Pero a Siemens siempre le faltó un producto en el campo de telecomunicaciones públicas que sirviera a países muy extensos y con falencias de infraestructura. El concepto que se llamaba en aquella época una central madre, una central office, y con unidades de líneas cercanas o distribuidas, ese concepto que funcionaba en un país del primer mundo como Alemania, o Europa, como ciertos países de Europa no funcionaban para otros países como pueden ser Brasil, EEUU, la India, China o Rusia. Eso nos permitió en su momento con un concepto que fuimos llevando, ingeniamos acá en Argentina, a casa matriz durante tres meses. El producto no lo tenían, les demandaba 400 años hombre y nosotros fuimos con un proyecto que originalmente sus primeras etapas eran de 85 años hombre. Ese proyecto a la larga se desarrolló en Argentina, se hizo un proyecto que a nivel de software en sus tres primeros etapas eran alrededor de 500 años hombre que al final duró casi 15 años y se desarrollaron más de 1200 años hombre en desarrollo de software y se adaptaron software para 25 países y se comercializaron más de tres millones de software.

Esto se logró con un área de I+D de Argentina, producto de parte que ya tenía en Argentina, mas lo que había adquirido de Standard Electric. Parte de ese personal en realidad era lo que en su momento Standard Electric había enviado a Francia para suplir lo que era el desarrollo o la adaptación de sistema 12 para la Argentina. Además junto con ese paquete de personas que Siemens adquirió vino un ingeniero francés que había dirigido el proyecto metaconta y fue uno de las cabezas del proyecto del sistema 12 en Francia. Es como que se dieron una serie de circunstancias que en Argentina se había desarrollado el metatel: Había un proyecto de más de 1mill de líneas y eso nos daba escala para intentar desarrollar un proyecto desde la Argentina. Si bien es cierto que fue un proyecto en su gran mayoría y en su volumen no fue Argentina solo sino que en realidad se vendió mucho mas afuera que en Argentina. Es un primer ejemplo de lo que hoy se llamaría innovación inversa. Es decir este proyecto en Alemania nunca había arrancado porque el área de desarrollo en Alemania siempre lo presupuestó en 400 años hombre porque se desarrolla bajo las pautas del paradigma de un país del primer mundo. Nosotros que nos manejamos de otra manera, incluso introducimos un cambio respecto de que allá se desarrollaba mediante el concepto de host y terminales cobas, nosotros fuimos allá con un concepto que íbamos a instalar una LAN y pc's. En lugar de usar child (lenguaje homologado por el OIT de entonces), íbamos a usar otro lenguaje. Fue todo un cambio, inclusive hicimos punta en Siemens mundial y a lo largo del tiempo fue reconocido en Alemania, en el sentido que fuimos los primeros dentro de Siemens en este tipo de cosas y acá nos reconocían cierta competencia y autoridad en ese tema.

Ahora, el laboratorio I+D filtrándose a toda la organización. Este fue un tema que era más que nada una capsula en lo que era I+D, porque desarrollamos fundamentalmente para Alemania, con lo cual el resto de la organización Argentina participaba muy poco porque en realidad no había acá la tecnología para implementar los desarrollos. Entonces desarrollábamos los impresos acá, se producían en Alemania, se testeaban y modificaban en Argentina, se producían en Alemania y se distribuían desde Alemania. Lo que acá se hacía fundamentalmente I+D y posteriormente lo que se llama la asistencia técnica de primer nivel.

Ese proyecto comenzó en Alemania a fines del 85 con las primeras ideas y se lanzó en Argentina en abril del 86, y se corresponde con un modelo de innovación bien cerrado. Tengamos en cuenta que en ese momento no se hablaba de innovación.

Innovación abierta

¿La empresa considera o piensa considerar opciones de innovación abierta? ¿De qué forma? ¿En qué horizonte?

Numero 1, se retiró de ciertos mercados. Es decir el mercado de lo que es IT y el mercado de lo que es Telecomunicaciones Siemens prácticamente se retiró. Con lo cual se ha quedado en áreas de lo que ellos llaman infraestructura, movilidad (transporte fundamentalmente), generación de energías, productos eléctricos, electro medicina. Esas son las áreas en donde se investiga. Está compitiendo fuertemente y a la luz de los resultados son buenos no le está yendo mal. A parte me llega si todavía la información de que los laboratorios de I+D están en las temáticas de cara al futuro, fundamentalmente en lo que hace a distribución de energías, es uno de los temas más; y lógicamente ya permeabilizados todos los aspectos de sustentabilidad. De hecho el diseño de Munro se adapta al concepto de sustentabilidad.

Creo que sí, que Innovación abierta tiene lugar, pero no al 100%, no se va a transformar toda la innovación en innovación abierta pero si en algún porcentaje y en un horizonte mediano.

Resultados de la innovación

¿Cree que la innovación está generando resultados? ¿De qué tipo? ¿Por qué?

Son regulares, Siemens perdió cierta capacidad de llevar lo que invierte en i+d traducirlo en producto comercial.

Los resultados tangibles: Cantidad de patentes, lo que sigue invirtiendo es muy relevante comparativamente a nivel mundial (IBM o empresas parecidas) y a nivel cultura está en proceso de cambio fuerte que le va a llevar un determinado tiempo.

Factores que inciden en la innovación

¿Cuales considera que son los factores que más contribuyen a la innovación en la empresa? ¿Y cuáles son los que están bloqueando o limitando la capacidad de innovar?

Como vienen de sus orígenes al ser una empresa que valoró la innovación y a su vez también tienen eso como activo, pero tienen algunos pasivos. En el sentido de que nuevamente tener la flexibilidad para admitir esto que decíamos de la innovación abierta y a su vez transformarse en una empresa con una cultura más internacional de lo que es.

Siemens frente a los desafíos sabe que la innovación es un tema central y eso es consciente, de allí a que tenga la capacidad de lograr los resultados. Creo que hoy toda organización está frente a este desafío.

Tener base fuertemente en Alemania si bien tiene I+D en otros 10 a 15 países más. De todas maneras esa base fuerte en Alemania, siendo que Alemania es casi una sociedad ingenieril y que la tecnología es un elemento de fuerza en Alemania, y que a la luz de lo que pasa en Europa parece ser uno de los pocos países que estaría en condiciones de ser competitivos a nivel mundial esto creo que le da una cierta fortaleza. Nuevamente, esto no le garantiza a Siemens tampoco que vaya a conseguir sus objetivos. Las nuevas áreas de negocio en que está incursionando, creo que eso también le va a implicar cambios que tienen que ver con su cultura, su identidad, pero esos son procesos lentos que se van a ir dando en el tiempo. Pero, nuevamente es el desafío que tienen.

El monitoreo de la cantidad de productos, patentes que ofrece y que tengan un tiempo de vida menor a 3 años.

Contexto

¿Cómo considera Ud. que influye el contexto en los procesos innovadores?

Los ecosistemas para mí son muy relevantes, porque yo creo que puede influir positivamente o lo puede entorpecer/bloquear,

En el caso de argentina, la falta de institucionalidad y articulación entre lo que podemos llamar los distintos ejes del Sistema Nacional de Innovación. Esta es una gran dificultad: cómo articular el sector privado, el sector público y las instituciones que se dedican a la parte educativa y a la parte de investigación. Como articular a largo plazo a esos tres mundos. Es uno de los temas más complejos o los desafíos a afrontar como país.

Contexto económico, hoy en argentina no se invierte, no tiene casi inversión directa, es muy poco relevante y evidentemente eso va a en contra para usar este tipo de proyectos. Si bien la innovación es un proceso más amplio, pero estos factores no les favorecen o estimulan.

Respecto de las nuevas regulaciones que cambian constantemente, en algún lado, la impulsa. Como todas las cosas no son ni blancos ni negros. En ciertos momentos te impulsa a tener que improvisar, en cierta medida también es un factor que nos genera cierto entrenamiento de adaptación al cambio e innovar, porque si no sobrevivís.

Metodologías

¿Qué herramientas conoce para innovar? ¿Las utilizan en la compañía?

Generalmente Siemens aplica casi todo lo que se conoce en el mercado, no se caza con ninguna en particular. En ese aspecto está muy al tanto de lo que hay en el mundo: triz, design thinking. No hay ninguna que ya esta adoptada como LA herramienta a utilizar. Pero en esas temáticas Siemens siempre le ha puesto el ojo y ha invertido, no siempre con mucho éxito, pero el retorno a la inversión lo podemos calificar de regular pero no porque no se haya ocupado.

1.13 Alfonso Alarcos, Vicepresident and share holder en RadioTrans S.A.

<http://www.radiotrans.es/info.asp>

Alfonso tiene una amplia trayectoria en el sector de telecomunicaciones, desde su formación hasta su trayectoria profesional. Ha logrado ser Gerente Regional del sudeste europeo de la firma Equant, actual orange business services, compañía mundial de IT con un tamaño importante para luego pasar a dirigir su propia empresa de telecomunicaciones: “Radio Trans”.

RADIOTRANS es una compañía privada transnacional dedicada a la ingeniería, comercialización, suministro, instalación y puesta en marcha y servicio postventa de equipos y sistemas de Telecomunicaciones, con una gran experiencia en soluciones de Radiocomunicaciones Profesionales, Centros de Control, Sistemas de Localización Automática de Vehículos y Control de Accesos por RFID en las que se necesiten los mayores niveles de seguridad.

La compañía tiene vocación de liderazgo en sus mercados, tanto en presencia como en tecnología, que manifiesta tanto en sus capacidades técnicas y humanas como en la firma de acuerdos de colaboración con empresas de primer nivel mundial.

RADIOTRANS, a día de hoy, cuenta con sedes en Madrid, Lisboa, Casablanca, Caracas, Lima y Medellín desde las que da servicio a clientes y usuarios de Europa, África y América Latina. Su red de distribuidores profesionales de más de 300 empresas colaboradoras en todo el mundo es uno de sus principales activos. Su personal posee una gran experiencia en el sector de las telecomunicaciones profesionales y tiene una clara vocación de internacionalización. Asimismo posee un centro de I+D+i (Investigación + Desarrollo + Innovación) en el Parque Tecnológico Leganés.

Importancia de la innovación

¿La empresa considera importante innovar? ¿Qué hacen para promover la innovación? ¿Dónde se visualiza esa importancia?

Equipos y luego toda la infraestructura asociada para que pueda funcionar, esa es nuestra actividad principal, entonces bueno, el mercado con el que nosotros trabajamos tiene una serie de peculiaridades quizá es el más antiguo de todas las telecomunicaciones y por ser el mas antiguo quizá es el que mas vicios tenga y además también no es un mercado que sea tan dinámico como pueda ser el mercado de IT o similar, sino que es un mercado que no crece mucho, es un mercado maduro y la competencia dentro de un mercado maduro es bastante ardua. Nosotros estamos en el mercado desde el año 1993, (recientemente 20 años cumplidos) y 20 años en una empresa de telecomunicaciones empieza a ser un número

significativo de años de vida. Yo soy socio creador de la compañía, en la primer etapa no estuve involucrado directamente en la marcha de la misma pero desde hace 9 años pues estoy en la empresa. Pues en una empresa de este tipo y en un mercado maduro y pensando que quizá es el sector más antiguo de las telecomunicaciones, pues la innovación a veces cuesta, no es sencillo.

¿Cómo están allá con el tema de espectro? ¿Es otro aditamento que complejice el mercado? Si, pero bueno eso ha sido gracias al avance de las tecnologías ha permitido pues aliviar el tema del espectro porque hasta ahora, hasta hace pocos años todos los equipos y la tecnología eran analógicos y precisamente en nuestro sector más antiguo de las telecomunicaciones ha estado más tiempo con tecnología analógica que otros sectores mucho más dinámicos, entonces bueno en este sentido pues el mundo digital irrumpe con fuerza en el sector de las radiocomunicaciones hace aproximadamente 4/5 años y bueno pues desde el punto de vista del espectro ha permitido una optimización del espectro en el sentido de que bueno en este caso hablamos de canales por los que se transmite, los canales podían ser mucho más estrechos cada canal ocupaba menos ancho de banda, y ha habido una buena utilización del espectro. Hay una cierta congestión sobre todo en las ciudades grandes como puede ser Madrid pero ahora mismo pues lo que se está haciendo es liberar frecuencia gracias a las tecnologías digitales. Básicamente se duplica, no el espectro físicamente, porque no se puede duplicar, pero si el número de canales.

Dentro de este cuadro rápido, nos tuvimos que plantear, siempre nos hemos planteado que había que crecer. Vivimos en un mundo donde si no creces, pues lo fácil es que mueres y nos planteamos el crecimiento en dos ejes: un eje era el geográfico, queríamos crecer no limitarnos solamente a la presencia nacional en España sino en otros mercados y luego nos planteamos otro eje en cuanto a productos. Voy a entrar primero en la parte geográfica que hemos sido más exitosos. Pues dandose una serie de circunstancias, hemos tenido la posibilidad de abrir oficinas en otros países. Iniciamos primero en Marruecos, posteriormente fue Portugal, después Venezuela, después Perú y después Colombia. Actualmente estamos con oficinas en estos países. Y hemos ido ampliando el territorio que cubríamos desde estos países y donde hemos ampliado ha sido la parte de África.

Actualmente a parte de Marruecos cubrimos la práctica total de lo que se denomina el Magret que es el África de habla francesa, a parte estamos también cubriendo territorios como El Congo, Nigeria, Angola y también hemos empezado en Mozambique. Pues ahí si hemos sido exitosos en el crecimiento.

Eso, se ha debido a... ¿cómo vincula esto con la innovación? Ahí quizá no haya habido tanto peso de la innovación, eso ha sido una estrategia que se tomó de solidez financiera, entonces nosotros lo que hemos hecho siempre ha sido reinvertir los beneficios o las utilidades que generaba la empresa, y pues afortunadamente todos estos años hemos tenido resultados positivos todos los años, y bueno pues tenemos ahora mismo una solidez que nos permite pues cuando ha surgido la oportunidad de saltar a algún país pues poderlo hacer. O sea uno a un país se puede querer ir pero después tiene detrás otras cosas que le permita sobrevivir. El crecimiento geográfico ha sido para nosotros oportunística, nosotros tenemos un socio principal que es Motorota, que nos ha dado oportunidades de convertirnos o abrir oficinas en un país, pues para ir saltando a los países. Es más sencillo ir con un buen padrino que ir sin padrinos. Entonces en este caso ha sido oportunista pero para poder aprovechar oportunidad hemos tenido y necesitado la solidez financiera para poder implantar la operación en un país y sobrevivir en el país pues los primeros años suelen ser los más difíciles.

El otro eje de crecimiento ha sido el producto, entonces ahí si ya entramos en innovación. Producto inicialmente intentamos productos muy alrededor de lo que era el equipo básico que vendíamos que era la radio pero como antes te decía es el sector más antiguo de las comunicaciones, pues era difícil inventar algo que no estuviese ya inventado. Esto también es importante porque nuestra etapa inicial nosotros somos un mayorista, nuestro perfil inicial era un mayorista de equipos de comunicaciones y entonces directamente éramos unos boxing systems que lo único que hacíamos era moer cajas, pero no había mucho valor añadido. Como vimos que el margen de los productos en cajas iba bajando, pues nos planteamos que teníamos que hacer algo que tuviese valor añadido. Entonces el primer movimiento, y ahí empezamos con innovación, fue pasar de movedores de cajas a diseñadores de soluciones. Entonces nosotros diseñamos soluciones que de alguna manera

pues de alguna manera satisficieran a las necesidades de un cliente final. Digo cliente final porque nosotros al ser mayoristas utilizamos canales de distribución, entonces en todos los países tenemos canales de distribución y lo que estábamos buscando es qué soluciones con valor añadido podíamos ofrecer a ese canal para que a su vez pudieran venderlo al cliente final. Entonces bueno, pues empezamos a hacer muchas cosas relativas a producto y nos dimos cuenta que había que buscar ese valor añadido y entonces entramos en la parte de soluciones, y dentro de soluciones pues empezamos a diseñar sistemas de radiocomunicaciones. Bueno, pues inicialmente el valor añadido no era tan grande, pero cuando aparece el mundo digital es mucho más complejo y ahí si hay un valor añadido importante. Entonces ahí pues para nosotros fue un paso hacia la innovación en el sentido que añadíamos cosas que no teníamos hasta ese momento y en eso nos ha ido bastante bien y nos ha permitido reducir el porcentaje de nuestra facturación que suponen las cajas y aumentar pues la venta de soluciones que tienen valor añadido, y el valor añadido, pues siempre hay un margen mayor.

Nosotros seguimos buscando más productos y con la llegada del mundo digital a los equipos que nosotros vendemos implicó que tuvimos que adquirir los conocimientos que hasta ese momento no eran necesarios. El mundo digital implica la entrada, en el mundo IP y bueno pues tuvimos que hacer un esfuerzo bastante grande de los conocimientos de nuestro personal técnico en todos los países y conseguir pues un expertise en este mundo IP, pues eso nos sirvió dentro de nuestro sector para podernos distinguir y entrar con sistemas más complejos. Pero cuando uno ya entra en el mundo IP, pues hay otras cosas que no son solamente la radio que trabajan junto con los IPs, ahí nosotros planteamos una búsqueda de productos distintos que ya no fueran dentro del mero mundo radiocomunicaciones pero que tuvieran dentro del común denominador ese conocimiento. Entonces nosotros identificamos, pues, el mundo de la video vigilancia y también el mundo de control de accesos y empezamos a buscar como podíamos entrar ahí pero siempre desde el punto de vista de soluciones, no queríamos ya entrar vendiendo productos sino soluciones por el valor añadido. Entonces, en el año 2010 adquirimos una empresa en España que nos permitió acelerar mucho más rápido en el mundo de la video vigilancia y empezar a vender en ese otro sector. Buscábamos sectores que tuvieran crecimiento de dos

dígitos en ese momento, ahora con la crisis es distinto. Pues estos dos sectores que menciono tenían crecimientos de dos dígitos mientras que la radio estaba en un crecimiento prácticamente plano. Entonces pues, ahí entramos en este tipo de actividad con la adquisición de esta empresa y lo que estamos intentando ahora es aumentar el valor añadido que ofrecemos a los canales de distribución ofreciéndoles productos adicionales, es decir al canal de radio le estamos ofreciendo la posibilidad de entrar al mundo de la video vigilancia y pues también cuando adquirimos esta empresa que era un mayorista de video vigilancia y tenía su canal de distribución, pues estamos ofreciendo a ese canal de distribución la posibilidad de vender radio. Entonces, bueno hasta ahí son cambios en la forma de hacer nuestro negocio que de alguna manera podemos llamar innovación.

Ud. mencionó un socio tecnológico que es Motorola, después el tema de adquirir esta empresa, mencionó también el tema de la distribución geográfica. ¿Considera importante que fueron para lograr este salto, este crecimiento?

Si, pues nosotros cuando estábamos inicialmente solamente en España (100% de la facturación allí) con esta dispersión que hemos tenido geográficamente España supone un tercio de nuestra facturación. Entonces, el resto de países donde estamos no están siguiendo los avatares de la crisis que están sufriendo los países europeos. Entonces, si nosotros hubiéramos mantenido la actividad concentrada en España, pues a lo mejor nos estábamos hablando Ud. y yo. La apuesta que se hizo, mercados de Latinoamérica, Venezuela tiene una serie de particularidades pero en general todos los mercados están creciendo. Si hablamos de África, es un continente que ahora mismo está explotando el crecimiento económico en una serie de países y afortunadamente estábamos en ellos. Entonces, bueno esa diversidad geográfica nos ha permitido que incluso con la crisis española y Portugal porque también tenemos allí actividades, pues que estemos pasando esta crisis. Entonces, bueno, pues no es una innovación de producto pero podemos decir que fue una innovación en la forma de hacer negocios. Esto es la historia de la empresa.

Nosotros somos una PyME, estamos más cerca de la mediana que de la pequeña. En España somos 28 personas, pero si sumo todo el personal de los países en los que estamos, estamos en torno a 55 personas. No somos una empresa grande, no somos la coca cola, pero

nuestro tamaño no es menor. Tenemos una facturación anual consolidada en torno de los 25mill de euros. El ratio facturación por cabeza es bastante alto y bueno no queremos aumentar excesivamente las estructuras pues uno de los criterios que hemos seguido a lo largo de estos años ha sido pues tenemos que tener una estructura lo más delgada posible y si surgen picos de actividad o proyectos especiales lo que hacemos es subcontratar y lo que intentamos es mantener el core business dentro de nuestra estructura y lo demás pues en todo caso subcontratar como antes decía. Entonces, cuando nos planteamos también hacer más cosas dentro de esto que hay de innovación. Cuando estuvimos analizando que otros productos podíamos incorporar que tuviese sentido para nosotros, exploramos un mercado que era el de los puentes de luces (las luces que van encima de los autos de policía), entonces bueno analizamos este mercado quisimos entrar y tuvimos cuando ya pues más conocimiento de los detalles de este mercado nos dimos cuenta que uno de los aspectos principales eran las patentes asociadas a los productos. Entonces que inicialmente pensábamos traer los productos de china pues podían tener problemas de copyright o alguno de este tipo, pues en concreto el líder del mercado tenía un número importante de patentes, pues dijimos si queremos entrar en este mercado tendremos que tener algo propio y es cuando ya entramos no en investigación pero si en desarrollo e innovación. Nosotros nos planteamos los propios productos y como no teníamos un departamento de desarrollo e innovación propio, pues firmamos un acuerdo de colaboración con una universidad, entonces pues fruto de este acuerdo de colaboración con esta universidad pues se obtuvo era uno de los desarrollos tanto de hardware como de software y conseguimos ya producto y bueno, pues, a partir de ese momento nos gustó eso de innovar y hacer cositas por nosotros. Entonces bueno, pues esto no tuvo éxito porque el problema de este tipo de productos, bueno pues uno puede tener un producto muy bueno pero no es una garantía de éxito. Olvidarse de detalles y condicionamientos en la comercialización de ese productos porque en España estos productos se incorporan unos vehículos que se vende por leasing, entonces hay que convencer al usuario final de que el vehículo que va a pedir tiene que incorporar ese producto, pero luego está el carrocerero que es el que monta todo aquello, luego está el banco que es el que va a dar el leasing, entonces vos pues aquello era una complejidad que se salía un poco de lo que nosotros sabemos hacer y nosotros decidimos no seguir adelante con ese desarrollo, pero como yo decía nos quedó el gusanillo de poder

hacer cosas. Ahora tenemos algo pequeñito, dos ingenieros. Tenemos dos acuerdos firmados con la universidad, y la universidad lo que hace es colaborar con personal de los departamentos o cátedras que tienen relación con ese tipo de desarrollos y bueno pues marcamos una serie de plazo, firmamos un acuerdo, hay una contraprestación económica a la universidad por esos desarrollos, luego lo que ocurre es que la universidad es la tenedora de las patentes y luego nos la cede a nosotros para el uso. Entonces con la entrada de la radio en el mundo digital y la aparición del protocolo IP en nuestros equipos también, lo que ocurría con nuestros equipos, es que ellos podían tener aplicaciones adicionales a la voz. Es decir, un equipo que lleva un policía cuando realmente ya es digital es como un Terminal que uno pueda tener en la oficina, en el despacho, lo único bueno es que la velocidad de transmisión de datos es inferior a la que uno pueda tener con una conexión de Internet normal, pero permite que haya una serie de aplicaciones, entonces nos planteamos tener un desarrollo propio en esas aplicaciones y creamos este pequeño departamento de desarrollo e innovación y bueno, pues, estas personas han estado desarrollando aplicaciones ya hora tenemos nuestras propias aplicaciones que podemos ofrecer a los clientes como complemento a los equipos.

Yendo a la pregunta puntual:

Si. Promover, nosotros somos una empresa que vendemos soluciones de tecnología a través del canal, entonces lo que tenemos que hacer es analizar la evolución del mercado y la tecnología y con eso intentar predecir las tendencias que pueda haber en nuestro mercado e intentar (con mayor o menor éxito) a las necesidades de los clientes, entonces para eso tenemos que estar muy cerca lo más que podamos del cliente final. A veces cuando uno tiene un canal de distribución la visibilidad del cliente final no es total, es una parte que nosotros tenemos que intentarlo. ¿Qué tipo de canal son las empresas que colaboran con nosotros? Bueno, pues, normalmente en el mundo de la radio y en el mundo del video vigilancia la mayoría de las empresas son empresitas, son empresas pequeñas con bueno, pues un perfil bastante familiar, en el cual el padre trabajando, pues la mujer que suele llevar los dineros, si tienen pues algún hijo que ha estudiado algo, pues está ahí trabajando con ellos y a lo mejor pues nada de personal. Ese perfil sería la mayoría de las empresas, luego hay las honrosas excepciones que son empresas mucho más estructuradas y que ya

serían más lo que uno puede entender como integradores de sistemas, estas empresas tienen acceso a proyectos mucho más grandes y pues esa es con la que a nosotros nos gusta trabajar. Ejemplos concretos: pues bueno, ahora mismo a nivel español somos uno de los administradores más importantes del sistema tetra, la tecnología de teletrabajo. Se utiliza sobre todo en seguridad pública y normalmente pues no en grandes redes, y luego también otro ejemplo que considero que es importante y ya lo he mencionado antes es que hoy día dos tercios de nuestra facturación estén fuera de España, y luego nosotros ahora mismo estamos cubriendo tres continentes con sólo 50 personas.

Áreas de la compañía involucradas en el proceso

En mayor o menor medida yo podría decir que todas las áreas. Somos una empresa pequeña y todas las personas o prácticamente todas viven la vida de la empresa, es raro que ocurra algo en la empresa y que una parte de ella no se entere. No somos tan grandes, pero principalmente las áreas que intervienen en el proceso de innovación en nuestro caso bueno, pues, en cuanto a áreas operativas serían ingeniería y la parte de ventas, ventas más que nada por a lo mejor recoger información de clientes finales y aportar esa información e ingeniería es realmente quien pues tiene que ponerse a diseñar una solución o innovar en lo que sea.

¿Los ingenieros están todos en España o están distribuidos? La mayoría están en España, nosotros hemos concentrado en España el mayor peso del soporte técnico de ingeniería, lo que tenemos es un ingeniero por país. En cada país tenemos un ingeniero, pues, un poco el día a día y cuando ocurren problemas más complicados que se escapan a la capacidad de la persona o que hacen falta más recursos de los que tenemos en los países entonces utilizamos nuestro pool de ingeniería de España. Nosotros hemos mandado ingenieros de España pues tanto a Latinoamérica como a África y bueno, pues, también hemos tenido obstáculos inicialmente para desarrollar hacia ellos con el idioma, porque nosotros ya no necesitamos gente que hable un idioma porque ya tenemos dos continentes, dos idiomas. El español no nos basta, nos falta gente que hable inglés o francés, entonces pues ya encontrar ingenieros que hablen francés e inglés a parte de español, pues hombre a veces se complica. Pero tenemos una parte importante que son capaces de hacerlo.

Innovación abierta

¿La empresa considera o piensa considerar opciones de innovación abierta? ¿De qué forma? ¿En qué horizonte?

Nosotros tenemos “externalizado” la parte de la innovación, pues apoyándonos en los departamentos de la universidad. Si hablamos del tiempo de los proyectos que podemos o puede desarrollar la Universidad para nosotros son de corto/medio plazo, porque el problema que tenemos con la tecnología es que si uno se pone a diseñar algo y tarda muchos años, pues cuando ha terminado ya es tarde. Pues, podemos trabajar en proyectos de una serie de meses, medio año, máximo año y más largo no tiene sentido.

Resultados de la innovación

¿Cree que la innovación está generando resultados? ¿De qué tipo? ¿Por qué?

Nosotros, pues repetir cosas, pues la presencia internacional, pues yo creo que una parte importante ha sido porque hemos hecho cosas nuevas y distintas sino a lo mejor no teníamos esta presencia internacional. Pues, si hemos ido de la mano de un padrino como decía antes de Motorola, pero bueno cuando hemos aparecido en un país no éramos los únicos, nosotros como distribuidor cuando hemos aparecido en cualquier país de los que hemos mencionado, había más mayoristas, éramos uno más. Entonces cuando uno entra a un país de estos, lo que te encuentras es la primera percepción del dealer potencial que te puede comprar a ti o a uno de los que ya hay es que le vendes lo mismo, entonces ¿qué ocurre? Bueno ahí ha habido que ir demostrando que podemos ofrecer cosas distintas a los mayoristas que ya había y bueno, pues eso ha sido, al ofrecer cosas distintas porque innovamos en algo. Si hubiéramos ido con exactamente lo mismo, al final el único motivo para comprarnos a nosotros de verdad hubiera sido el precio. Entonces para poder vender a un mismo precio o a un precio superior pues hemos tenido que demostrar capacidad de soporte técnico, pues poderles ofrecer a lo mejor unas aplicaciones que no las tenía el de al lado, en fin cosas de este tipo. Entonces a lo que yo voy ahí es esto, que nos ha permitido hacer algunas cositas distintas de los demás una presencia internacional.

Luego también, pues hombre, el tamaño de la empresa. Nosotros somos grandes, para nosotros.

Luego también, la solidez. Los resultados que hemos tenido nos han permitido tener una solidez que en tiempos de crisis, la crisis empezó en el año 2008, en el 2010 nosotros hemos adquirido una empresa, en el 2009 abrimos Perú, a finales del 2010 abrimos Colombia. Entonces, esto no lo hubiéramos podido hacer sino hubiera una solidez económica, y la solidez económica viene asociada a haber tenido unos resultados una serie de años y esos resultados, pues, de alguna manera tienen que ver con haber hecho cosas distintos de los demás.

Luego, pues hombre, dentro de nuestro sector tenemos un nombre reconocido, entonces bueno pues ese nombre se reconoce que es un buen hombre, entonces por las cosas que hemos hecho y eso ha tenido algo que ver con la innovación.

Luego, pues, que ya lo he comentado antes, hemos tenido fracasos. Hemos intentado aventuras y nos han salido mal y no han sido una ni dos, han sido 20 años y hemos intentando muchas cosas. Ahora, pues hombre, seguimos intentando cosas y tenemos potenciable cerrar un acuerdo para adquirir una empresa que tiene que ver con este sector y queremos seguir haciendo cosas pues cuando compramos la empresa de vigilancia compramos, como digo yo, un pato que tenía más plumas que carne, lo que pasa que bueno es que hasta que no le quitamos las plumas no nos dimos cuenta que la carne era escasa, bueno pues han sido errores muy gordos, a veces no tan gordos. Es muy difícil pensar que uno no se va a equivocar, no cometer errores. Lo que hay que hacer, y yo creo que nosotros en 20 años pues hemos aprendido muchas cosas, hemos cometido errores y bueno eso nos sirve para intentar cometer menos.

Factores que inciden en la innovación

¿Cuales considera que son los factores que más contribuyen a la innovación en la empresa? ¿Y cuáles son los que están bloqueando o limitando la capacidad de innovar?

Creo que para nosotros contribuye mucho un conocimiento del mercado, no vamos a decir que conozcamos el 100% del mercado pero por el 90/95% de lo que pueda hacer el mercado sí lo conocemos. Entonces bueno pues, es una cosa que nos ayuda mucho a saber que tenemos que hacer y si estamos hablando de innovación y pues si hay algo para innovar precisamente viene por eso de conocimiento del mercado.

Y luego también un conocimiento, por esto que comentaba antes de estar cerca de cliente final, de lo que son las necesidades, diría cambiantes porque están cambiando constantemente, de los clientes finales.

¿Qué cosas pueden estar en contra? Bueno, pues nosotros hemos notado, por el perfil que le mencionaba antes, de la mayoría de las empresas que colabora con nosotros como dealer han sido muy reacios a la aceptación de las nuevas tecnologías, en este caso el mundo digital y bueno pues nosotros tuvimos que pasar por esta etapa que le decía antes de conseguir unos conocimientos nuevos y eso ha sido un freno en el canal de distribución pues ha sido muy pasivo respecto de esto y hemos tenido mucho que hacer. Han sido muchos esfuerzos por intentar que se reconviertan, porque el problema que tenemos nosotros es que si el canal de distribución no evoluciona y nosotros vivimos del canal de distribución, pues podemos tener problemas nosotros. Entonces eso ha sido un problema bastante grande en lo que ha sido la innovación y la aparición de nuevas tecnologías. Y también ha ocurrido a veces con el cliente final, el cliente final, quizás a veces influido por el canal de distribución pues ha tenido cierto rechazo a las nuevas tecnologías, o ideas nuevas, o nuevas aplicaciones asociadas a nuevas tecnologías.

El factor cultural, esto de estar en distintos continentes, ¿lo consideraría que ayuda?

Definitivamente ayuda, porque bueno al estar en una serie de países y tener una información muy cercana al cliente final digamos que la información que uno puede sacar es más rica. Entonces, por ahí, uno está detectando una necesidad en un cliente final por ej. voy a decir en Perú, pero bueno es una cosa cultural, de allí, pero sin embargo al tener una presencia en varios países uno puede analizar si esas necesidades son a nivel general y que si puede ser una necesidad que requiere una solución, un producto, y que puede ser una

innovación o no. Si, creo que ayuda. Y luego, culturalmente es muy enriquecedor, abre la mente a las personas sino uno solamente está acostumbrado a trabajar con un tipo de personas y su horizonte es ese. Nosotros, pues, tenemos varias religiones en las personas que incorporan nuestra estructura, y eso no es un obstáculo al contrario creo que es enriquecedor para las personas y sobre todo nos ha hecho a todos más tolerantes. Yo creo que es muy positivo.

Contexto

¿Cómo considera Ud. que influye el contexto en los procesos innovadores?

Creo que hay que ser positivos, frente a la crisis. Creo que lo que hay que plantearse es que de esto hay que salir y bueno lo primero es aguantar lo que está cayendo (pues está cayendo una buena) y pues intentar durante este tiempo, pues hacer las cosas si antes las intentaba hacer mejor, ahora hay que hacerlas muy bien y no cometer errores y las oportunidades que surjan hay que aprovecharlas y maximizarlas y yo creo que hay que aguantar y una vez que, porque no creo que esto vaya a ir más a peor, yo creo que algún día vamos a ver la luz y las cosas el final del túnel, bueno, pues si es una oportunidad estar ahí bien posicionados. Bueno, nosotros si las cosas siguen como van la solidez no nos va a faltar pues en algún momento de oportunidades, para crecer rápido desde hacer más negocio, a lo mejor comprar otra empresa no lo se, pero si yo creo que va a ser, es bueno, es una especie de selección natural “hay que convertirse de dinosaurio a mamífero”.

Metodologías

¿Qué herramientas conoce para innovar? ¿Las utilizan en la compañía?

No se si se pueden llamar herramientas o no, pero nosotros una de las cosas que hacemos es el análisis y la vigilancia de nuestro entorno (radiocomunicaciones y video vigilancia) y su evolución, entonces para ese análisis del entorno y ver lo que está ocurriendo, miramos al clientes final, queremos saber que necesidades tiene, miramos a la competencia, miramos a los partners tecnológicos, pues el partner siempre aporta productos nuevos, soluciones nuevas pero también no es solamente eso ver/escuchar su visión sobre como están ocurriendo las cosas. Otra de las cosas que nosotros hacemos es dedicamos tiempo para asistir a ferias, en nuestro mundo de la electrónica y de la seguridad, si pensamos en que

estamos metidos en radiocomunicaciones para seguridad pública y privada y video vigilancia y también estamos en la parte en el high idea de video vigilancia y entramos en tema de estas soluciones más baratas, bueno pues en las ferias también es interesante, hay una serie de ferias en el mundo donde siempre están las novedades (hablo de las especializadas en electrónica y seguridad, no las de consumo) y solemos asistir a estas ferias, pues son 3/4 ferias al año.

Otra cosa que tal vez es un poco redundante del anterior, pero es estar muy cerca del cliente final. Intentar cubrir esa falta de transparencia que a veces la red de distribución nos crea, pero estar cerca del cliente final que a fin de cuenta es el que va a comprar y el que va a pagar. **¿Eso cómo lo hacen?** Bueno, pues nosotros intentamos visitar al cliente final con el canal de distribución, no queremos saltar nunca al canal puesto que llevamos 20 años haciendo distribución, pues hombre, hemos aprendido que hay que respetar mucho al canal de distribución, entonces bueno, pues, hacemos pues a veces presentaciones de producto al cliente final, en el cual participa el canal. Pueden ser cosas específicas que organiza, en este caso puede ser un dealer y en entonces con sus clientes hacemos algo de colaboración con el dealer o puede ser algo genérico donde vienen pues un número de clientes y de dealers y se hace una presentación, pues más genérica o puede ser una visita específica al cliente por una solución, un problema.

Luego otra de las herramientas es que la tecnología está cambiando y como antes comenté cuando apareció el mundo digital en nuestro sector pues hubo que adecuar muchos conocimientos entonces pues también es esto: la innovación que nosotros podamos hacer pues implica que estemos actualizando constantemente los conocimientos que tenemos pues para estar siempre en la cresta de la ola por decirlo de una manera.

Luego, una de las cosas que hacemos es no si llamarlo brainstorming... podría ser algo así. De vez en cuando, puede ser una vez al mes, una vez cada dos meses, pues intentamos juntar a la gente de los distintos departamentos pues para que cada uno cuente sus ideas respecto de nuestro negocio, de lo que estamos haciendo, etc. y con esto conseguir inputs que permitan pues sacar ideas, pues a veces no es muy fructífera una reunión de staff pero a

veces pueden salir ciertas ideas que con el tiempo se convierte en algo sólido. **¿Eso lo hacen con todos los países? ¿Por tele conferencia?** Si, digamos a nivel global nosotros por lo menos una vez al año juntamos a todos los responsables de país, a los gerentes de países, y solemos traer a una persona, o bien a una persona el genial este que comento o a la persona de finanzas del país. Depende si es más a principio de año pues traemos a una persona de finanzas, si es un tema más de lanzamiento de producto, pues traemos al ingeniero y al gerente de país, entonces sí una o dos veces al año los países participan. Lo que también ocurre es que con la visión que nosotros podemos tener Europa, Latinoamérica y África, quizá por estar actuando en Europa tenemos cierta ventaja de 2 o 3 años, un período así, sobre que va a ocurrir en Latinoamérica o en África y eso nos permite un poco predecir qué en los países, a veces no ocurre lo mismo que en Europa, pero bueno si uno sigue a Estados Unidos y a Europa sabe más o menos por donde van a ir los tiros en Latinoamérica y en África y eso también nos sirve un poco no se como llamarlo de ventaja competitiva.

Luego, a veces no lo conseguimos, pero intentamos saber a dónde queremos ir. A veces es difícil pero bueno durante este tiempo lo que sí hemos hecho, y hemos tenido muchas pruebas y errores, y errores pues equivocaciones. Pues hemos sabido que queríamos convertirnos en un proveedor de soluciones, hemos sabido que queríamos convertirnos en una empresa que tuviese valor añadido propio, bueno, pues hemos sabido y ahora lo estamos haciendo es que el mayor crecimiento que se espera es en África y ahora estamos poniendo más recursos para poder cubrir pues de una manera más estructurada los países donde ahora mismo tenemos cobertura en África, no digo presencia porque sólo estamos en Marruecos, pero queremos tener más cobertura, entonces bueno pues ahí en ese sentido hay una serie de cosas que sí sabemos a dónde queremos ir.

Hay muchas cosas que uno no las tiene tan clara, pues si, más o menos puede haber 6/7 cosas que uno sabe seguras, otras que uno tiene una especie de duda y otras que piensa que no debe hacerla. Pues, bueno, las que he mencionado nosotros estamos convencidos que tenemos que ir por ahí.

1.14 José Carrasco, ex Director de Telecomunicaciones en AENA

<http://www.aena.es/csee/Satellite/Home>

Es ingeniero superior en telecomunicación (6 años de estudio), dirigió la dirección de telecomunicaciones de AENA durante varios años y desde hace dos años se dedica de pleno a la formación y trabaja para varias instituciones y universidades.

El Grupo Aena es un conjunto de empresas dedicado a la gestión aeroportuaria y a la provisión de servicios de navegación aérea.

A través de Aena Aeropuertos S.A.(de la que Aena posee el 100% del capital) gestiona 47 aeropuertos y 2 helipuertos en España y participa directa e indirectamente en la gestión de otros 26 aeropuertos en todo el mundo. Es el primer operador aeroportuario del mundo por número de pasajeros, con más de 200 millones.

A través del ente público Aena presta servicios de navegación aérea. Aena es el cuarto proveedor de servicios de navegación aérea en Europa y participa destacada y activamente en todos los proyectos de la Unión Europea relacionados con la implantación del Cielo Único.

Importancia de la innovación

¿La empresa considera importante innovar? ¿Qué hacen para promover la innovación? ¿Dónde se visualiza esa importancia?

Cuando yo me hice cargo de las funciones estas prácticamente como solo, solo, lo empecé en el año 1985, entonces los sistemas de comunicaciones, de información en la compañía no estaban desarrollados. La compañía en el año 85 era una dirección general del estado, era una empresa estatal, era una función pública, todos los directores o los que teníamos puestos facultativos, éramos pues funcionarios del estado. En el año 91 esto cambio y se crea la empresa, lo que se llama hoy AENA: Aeropuertos Españoles y navegación aérea y entonces se crea en el año 91, desde el año 85 al año 91 el desarrollo debido a temas presupuestarios fue, hicimos todos los estudios, preparamos todos los sistemas preparamos las cosas, pero el desarrollo fue un desarrollo digamos pequeño, los niveles de desarrollo en esos 6 años fueron relativamente modestos. Pero en el año 91 con la creación de AENA, el

presidente de ese momento me encarga a mi la dirección, hay un cambio jurídico, se genera una empresa pública pero ya no es un organismo del estado, está regulada como si fuera una sociedad anónima, en ese momento le damos un cambio radical a la compañía. Y empezamos a hacer un desarrollo, lo que es la innovación clave que a mí y a todos los departamentos, pero en el que era el departamento que yo llevaba, que son fundamentalmente todos los sistemas de comunicaciones y todos los sistemas de información, fue digamos, para utilizar una palabra que utilizáis vosotros fue brutal, un desarrollo ferradísimo brutal, porque a la compañía se le cerró muchísimo, el tráfico aéreo en España empezó a crecer, los aeropuertos empezaron a quedarse pequeños y se empezó a disparar todo, las demandas se pusieron a disparar. En aquella época aeropuertos como los de Madrid-Barajas crecían entre el 12/15 % anual el número de pasajeros, eso origina una demanda en todos los aspectos, desde comunicaciones, desde agua, desde pistas, todas las infraestructuras empiezan a desarrollarse. Para que veas la historia, te cuento eso. Cuando yo dejo la compañía al cumplir la edad reglamentaria en el año 2010, en julio, la compañía tiene la mayor red privada, el mayor sistema privado (estoy hablando dejando a un lado los sistemas operadores), desde el punto de vista privado, la compañía tiene el mayor sistema de comunicaciones privado del país.

Te voy a dar un detalle, para que veas el sistema telefónico, en el año 85 desagregado no estaba conectado con líneas analógicas, bueno pues el año 2010 está todo digitalizado, absolutamente todo está conectado, el sistema tiene aproximadamente unas 100mil extensiones y las comunicaciones que se hacen comunicaciones locales, solamente comunicaciones locales, no te estoy hablando de datos, se hacen más de 200millones de comunicaciones año. Se conectan todas las sedes, en España se le da el servicio a 47 aeropuertos, no te estoy hablando del AENA internacional porque también al AENA internacional, aunque yo no dirigía eso, si era el que asesoraba, era el supervisor, porque la AENA internacional en este momento sigue funcionando, sigue operando, la AENA internacional en este momento tiene para que veas repartidos unos 30 aeropuertos concesionados a lo largo del mundo, desde Australia a otros países, desde América, Cuba, Colombia, México pero es una compañía de unos 50mill de pasajeros año globalmente, es el negocio aeroportuario.

Dentro de todo esto que me cuenta, ¿qué cosas fueron las que lograron llevar adelante estas innovaciones? ¿Qué cosas hizo para promoverla?

La empresa lo que hace es fundamentalmente, en una empresa de servicios como es esta del transporte aéreo lo que hace es generar demanda, la clave está en generar demanda, en todos estos años fundamentalmente hasta el año 2007/2008 lo que ha hecho la compañía es todas las unidades como la que yo dirigía era satisfacer la demanda, la creciente demanda de sistemas de información, de comunicaciones, de sistemas, de todo lo que tiene que ver con la demanda. La clave es la demanda y tú tienes que achicar la demanda, en este proceso inicial la demanda siempre fue delante de la oferta.

Ahora ya no pasa eso, la crisis, está decreciendo la demanda entre un 3/4% anual, esto quiere decir que hay que ajustar todo que ya no gobierna, ya en los últimos dos años desde el 2008 hasta el 2010 lo que gobernaba la innovación, la gestión de la empresa, era la eficiencia, la rentabilidad y la eficiencia. Igual que ahora.

O sea la idea es plantear la estrategia, misión, visión, valores y después de lo demás tiene que estar sintonizado, en concordancia con ella por eso en esa fase inicial nosotros lo que teníamos que hacer era satisfacer la constante y creciente demanda porque había mucha demanda y todavía en algunos años inclusive había demanda insatisfecha.

Áreas de la compañía involucradas en el proceso

A parte del área de ellos, el usuario. Usuario en sentido genérico, el entendido, el que usa. Que se usa, se utiliza, la única forma de verificar que una tecnología es buena para una empresa es comprobando su uso. Una de las cuestiones que fue una cuestión mía de mi trabajo, fue implementar herramientas para medir el uso, la utilización. Así como la definición de innovación es aquella que genera negocio, que permite a las empresas llevar sus productos al mercado y venderlos, introducirlos en el mercado. Las empresas que más innovan son aquellas que son capaces de meter más y mejores productos en el mercado y que además tienen éxito. Entonces la clave para mí era el uso de la tecnología y puedo asegurarte que el uso siempre satisfacía, el uso era mayor del esperado. La adopción de la tecnología y del uso de la misma era exitosa, ¿por qué? Porque estábamos constantemente midiendo, el que valida y demuestra que tu tecnología funciona es su uso, sino se usa puede ser maravillosa pero es un museo. Tenían usuarios internos y usuarios externos.

Un ej. “la implementación del correo electrónico” bueno, lo primero que tuvimos que hacer finales de los 80 y principios de los 90, seleccionar el núcleo de los usuarios según aquellos que tuvieran la idea clara por su forma, porque los conocíamos personalmente, era pues decir de usuarios prototipo o usuarios distinguidos que eran amantes y que esperaban utilizar esto, puedo decirte: datos, el correo electrónico fue un éxito, de hecho en le último convenio colectivo que firmaron los sindicatos, exigían que todo trabajador de la compañía tuviera mail. Quiere decir que tuvo un éxito arrollador. Mediámos, los viernes por ej. (datos del año 2009/2010) había muchos más correos electrónicos que otros días (hasta 100mil). La empresa sabe que gran parte de esos correos no eran del negocio (por remitente, sin ver el contenido).

Innovación abierta

¿La empresa considera o piensa considerar opciones de innovación abierta? ¿De qué forma? ¿En qué horizonte?

El futuro de la innovación en las empresas está en la innovación abierta. Te voy a dar un dato, no opinión, el año pasado estuvimos en septiembre del año pasado una conferencia con el presidente de IBM España, una persona de muy alto nivel, su conferencia fue muy buena. Lo primero que dijo que IBM dijo que era una compañía muy innovadora y empezó a sacar datos, desde patentes, desde sistemas, tremendo, posiblemente una de las compañías que tenga mejor ratio patentes/ventas (no resultado), que es una de las cuestiones que se evalúa para ver si una empresa es innovadora. Lo que este hombre decía era que a pesar de ser una de las compañías del sector más innovadora de mundo todas las innovaciones tecnológicas ellos no eran capaz de hacerlo, lo estaban declarando, y que la clave esta en hacer innovación abierta con sus socios y nos contaba la historia que en el último dato (año 2010) habían comprado más de 120 compañías que lo único que les interesaba básicamente era su innovación. Reconocían que ellos no eran capaces de hacer toda la innovación que se podía hacer.

Cisco, por ejemplo, ellos están haciendo mucha innovación abierta, de hecho están creando hasta premios.

Indra, española, es una empresa de tecnología de la información de más de 30.000 empleados un centro de innovación en Argentina, India, Australia y los tienen todos conectados y todos están haciendo innovación. Están montando notro en China, se han dado cuenta que su proceso global internacional les exige utilizar la innovación abierta y exige cooperar.

Resultados de la innovación

¿Cree que la innovación está generando resultados? ¿De qué tipo? ¿Por qué?

Más allá del uso que ya me viene comentando.

Hombre, el resultado fue, primero que se pudo despegar todas las tecnologías, todos los sistemas de información que se traían se pudieron despegar, que la eficiencia de la compañía y los ingresos de la compañía se dispararon, o sea la eficiencia de la compañía. Esta fue una compañía que inicialmente era una compañía pequeña de ingreso reducido y en las áreas, por ej. Te cuento concretamente del ingreso, desde el año 91 que son desde que tengo datos hasta el año 2009/2010, los ingresos se multiplicaron por 15. Por ej. puedo decirte una cuestión, podría darte cientos de datos que avalan esta cuestión, por ej. una de las cuestiones que hicimos en los aeropuertos es gestionar todo el sistema comercial de las concesiones comerciales, los aeropuertos están concesionados comercialmente y todos tienen que tener sistemas de cajeros controlados para emisión, para ver la recaudación porque hay un porcentaje de las ventas que se queda la AENA, inventamos un sistema para controlar en tiempo real. Por ej. lo implementamos en el año 92/93 en Barcelona, con motivo de los juegos olímpicos y los ingresos sin cambiar prácticamente los concesionarios se multiplicaron por 12. Estos son datos tangibles, ese sistema lo tiene ahora y sigue trabajando en tiempo real, desde un bar, una perfumería hasta una tienda de regalos, vende algo, lo anota, al momento que carga el ticket en un sistema centralizado se registra y consolida.

Y si nos fuéramos a los resultados intangibles, ¿qué nos puede mencionar?

Ahí concretamente, la implementación de la tecnología no contenta a todo el mundo. Contenta a la gente que está buscando eficiencia, que está preparada que asume la

tecnología como medio propio, la gente que en lugar de atornillar o des atornillar un tornillo con la mano lo hace con una herramienta, porque la tecnología en este caso es una herramienta más que busca eficiencia, hay determinados colectivos que no les sentó muy bien. Por ej. a finales de los 90 con el sistema telefónico digitalizado, había muchos telefonistas en la compañía y se sintieron absolutamente innecesarios. La compañía no echaba a nadie, los re-ubicaba, los preparaba.

Una de las cuestiones que la compañía ha hecho bastante bien es la formación, la clave es integración, la formación continua, que siempre se ha hecho formación en la compañía. Obviamente por eso, yo empecé haciendo formación en la propia empresa en la que trabajaba de hecho el pasar a hacer ahora formación no ha sido ningún cambio porque yo ya estaba haciendo formación dentro de la empresa.

Factores que inciden en la innovación

¿Cuales considera que son los factores que más contribuyen a la innovación en la empresa? ¿Y cuáles son los que están bloqueando o limitando la capacidad de innovar? (Viene continuada de la pregunta respecto de cómo promueve la empresa la innovación)

Dentro de satisfacer la demanda, ¿qué factores considera que Ud. que contribuyeron a la salida exitosa?

Pregunta distinta, que solución tecnológica, qué tecnología satisface mejor la demanda y toda estrategia de tecnología en los sistemas de comunicación e información, la controlé yo. Y creo que tuve un éxito porque es un reconocido, yo soy en España un profesional muy reconocido en esa área porque tuve un éxito. De hecho en todas las épocas estas muchas empresas, desde bancos, mucha gente todos los años me llamaba para que diera conferencias y explicara qué había hecho: acomodar la tecnología a la demanda

¿Qué cosas hizo puntualmente la empresa para ayudarlo con eso?

Lo que hizo la empresa, nosotros con mi equipo de ingenieros altamente especializados seleccionamos la tecnología, la proponíamos, analizábamos todos los procesos, los costes y

analizamos los recursos, analizamos las características, analizamos todo lo que tenía que ver con satisfacer la demanda, lo proponíamos a la alta dirección, lo presupuestábamos, y eso es lo que hacía a la empresa la alta dirección es ver que todo lo que preparábamos nosotros, la preparación de la tecnología, la documentación de la tecnología, los trabajos se acomodaba o resolvía las demandas de la empresa a un costo razonable, entonces lo que hacía la alta dirección es aprobar esos planes pero todos los planes tecnológicos los hacíamos nosotros, los hacían conmigo.

Entonces un factor crítico en el camino este de implementar una innovación ha sido la participación de la alta dirección y el apoyo de ellos.

Por supuesto, si la alta dirección no apoya, no tiene claro cual es la demanda, en este caso porque esta gobernada por la demanda, no tiene claro cuales son las necesidades y tienes que explicarlas. Una de las misiones de mi trabajo era explicarle a la alta dirección cómo se resolvía, qué se resolvía y eso pues otra cosa que demandan mucho sobre todo los financieros es explicar los costes y ver como esos costes se pueden recuperar y ese proceso, ten en cuenta que si uno, dentro de la innovación hay dos ideas fundamentales que es la innovación de productos y la innovación de procesos, yo estaba innovando procesos, todo lo que se hizo en la T4, el nuevo sistema de embalajes, es innovación de procesos no de productos, quien innovaba y hacia nuevos productos son los fabricantes, son los proveedores de los sistemas de comunicación. La ingeniería de implementación la hacíamos nosotros, pero no los fabricábamos.

Algún otro factor a parte de contar con el apoyo de la alta dirección, por lo positivo o por lo negativo que podría llegar a ser bloqueante.

Mira la clave hoy día, vamos a ver, los que somos tecnólogos tenemos siempre unas ideas clave, afortunadamente para nosotros se están demostrando ciertas, las evidencias empíricas que hay en la sociedad, que hay en los resultados, que hay en la empresa son claras, quien mueve quien dinamiza las empresas es la tecnología, la correcta aplicación de la tecnología, en cualquier rama no sólo en la que yo he trabajado, la educación hace falta lo mismo, en el sector médico, en el fabril, en el del automóvil, en el de la energía, la tecnología es un elemento clave y además no sólo lo ha sido sino todavía será más clave. Entonces el hecho

clave y diferencial de la empresa en la que yo he trabajado, es que es una empresa todavía lo es y es una empresa tecnológica, que la alta dirección tuvo muy claro que la única forma de crecer, la única forma de ser rentable, la única forma de satisfacer la demanda, la única forma de satisfacer la demanda con una serie de condicionantes (un condicionante clave del transporte aéreo es la seguridad) eso hay que hacerlo con la tecnología y con otra cuestión que es la formación, el conocimiento. Hace alta tecnología, hace falta implementar buenos equipos que tengan un conocimiento perfecto, adecuado, preciso, concreto, de la tecnología para generar valor y para que el negocio funcione, para que la empresa funcione y sobre todo para poder, otro detalle que es fundamental, que la tecnología que nosotros implementamos afecte a la cadena de valor, que de valor a la empresa, que al empresa funcione.

Contexto

¿Cómo considera Ud. que influye el contexto en los procesos innovadores?

A parte de la demanda que viene mencionando.

La crisis es el caldo de cultivo natural para la innovación, generalmente es el impulsor. La innovación disruptiva hay que saber estudiarla en su contexto, Clayton M. Christensen ha escrito y estudiado bastante el tema.

Steve Jobs: "La gente no sabe lo que quiera hasta que no se lo muestras." Nadie hasta que estos señores diseñaron ese tipo de interacción táctil, nadie lo conocía. Eso es innovación disruptiva.

1908, Henry Ford: la gente le pedía coches de caballos más eficientes, no le pedían su automóvil.

Metodologías

¿Qué herramientas conoce para innovar? ¿Las utilizan en la compañía?

Por cuestiones de tiempo del entrevistado, esta pregunta quedó sin responder.

1.15 Manuel Díaz, Responsable de innovación en Amper

<http://www.amper.es/index.cfm?lang=sp>

Manuel comenzó realizando consultoría web para luego ir posicionándose en consultoría en procesos negocios, primero en Carrefour y luego en Amper, sector tecnológico. En Amper empezó llevando un grupo de mantenimiento (como responsable de 50 personas y un presupuesto de 5mill de euros anuales), después pasó al área a comercial o sea a vender lo que todos los sistemas de seguridad de control de fronteras y demás, luego ya a la parte internacional, a desarrollo de negocios internacionales, ofertas internacionales, búsqueda de mercados externos, etc. Luego, en los últimos dos años pasé a la parte de I+D y luego la transformación que sufrió I+D a innovación que es mucho más que investigación y desarrollo.

Importancia de la innovación

¿La empresa considera importante innovar? ¿Qué hacen para promover la innovación? ¿Dónde se visualiza esa importancia?

Considero, opinión personal, pues que I+D es una parte de innovación pero innovación es mucho más que más, I+D muchas veces no se sabe muy bien con finalidad la haces. I+D puede ser para investigar, para mejorar un producto, para conseguir algo que todavía no existe en el mercado, para ganar una posición competitiva, pueden entrar muchas finalidades. Últimamente, por ejemplo, lo que más se está llevando pues es que las empresas van mucho al I+D con la finalidad de conseguir muchas subvenciones (allí en España). Innovación no se limita a tener nuevos productos o servicios, innovar significa abrir o revitalizar nuevas áreas de negocio o de sistemas de negocio o de procesos dentro de la propia compañía para alcanzar los objetivos de la compañía. Entonces, un ejemplo que tomo mucho (un tema que investigué personalmente) es UPS transport. Esta empresa es una de las empresas más grandes de logística mundiales, tiene una flota de 300mil vehículos, es muy grande, es un monstruo. Esta gente a finales de los años 90, cuando empezó todo el boom de la informática, los algoritmos, pues se dieron cuenta que aunque su negocio era llevar cosas de un sitio al otro pues que gran parte de su negocio se podía optimizar con ayuda de la informática, entonces crearon una división aparte dedicado exclusivamente a crear software de optimización logística. Con su experiencia y su know how de las cosas

que necesita una empresa de su sector pero ahí no se acaba todo porque esta gente, pues por ejemplo, hicieron que fue una cosa increíble, vamos hasta salió en las noticias en su momento. Este es un caso real de lo que para mi es innovar, buscar un objetivo y optimizar la empresa, cambiar el chip de las personas para conseguir mejorar esos objetivos. Fue fundada en 1907, factura 49mil millones de USD. El caso es que estas personas no se limitaron a coger y decir bueno nosotros somos una empresa de transporte pues vamos hacer nuestro trabajo y no se limitaron a bajar sueldos, o no se limitaron a abrir más oficinas, o no se limitaron a coger y que los vehículos fueran con más capacidad, no fueron a lo básico fueron a hilar fino, a buscar el detalle. Entonces, pues alguien de UPS se dio cuenta de que en EEUU, que es donde está el mercado principal de UPS, pasa una cosa curiosa con la circulación que no pasa en muchos sitios, que es que cuando tu vas por una calle para girar a la derecha, si no viene nadie aunque está el semáforo en rojo puede girar a la derecha, con precaución, está permitido saltarte el semáforo en rojo si giras a la derecha. Lo cual tiene un sentido porque cuando vas a girar a la derecha no se interrumpe la circulación y si hay hueco, pues, se puede pasar perfectamente. Hacen 15,5mill de entregas al día, pues qué pasa cuando en las rutas de entrega de los repartidores al algoritmo le dice al conductor que haga la ruta de manera que gire siempre a la derecha, y ahí ahorra un montón de tiempo, combustible, frenos, de mantenimiento del coche, de horas extras, impresionante. Ese año puedes verlo en la diapositiva 6 se ahorraron (2007) 13,5mill de litros de combustible y un 15% de las horas extras de pagar a los conductores y mejoraron el porcentaje de entregas de 180 a 200 y todo por girar a la derecha. Esto es innovar. Y esto no es I+D. Desgraciadamente, casi seguro, esto puede funcionar en una sociedad americana, donde la gente respeta a los peatones y se puede girar a la derecha y demás, también desgraciadamente esto de innovación se puede hacer en culturas americanas, donde no hay miedo al fracaso. Porque por ejemplo, imaginemos que yo fuera el responsable de operaciones de una empresa logística española y que yo les dijera a mis jefes: oigan voy a coger y voy a hacer un experimento de cambiar el modo de reparto de nuestros repartidores, bueno se van a levantar todas las armas. Oye, pero ¿tu sabes lo que haces? Oye, pero eso ¿porque lo vas a hacer? Y ¿tienes pruebas de que va a funcionar? Y entonces de repente va a llegar el departamento de los repartidores y va a decir: oye tú a mis chicos no les compliques las cosas, están muy agobiados. Luego va a llegar el de logística, el de

etiquetado y va a decir, tu a mi no me cambies la versión de software me ha costado mucho tiempo... es que eso es así. Eso pasa normalmente en casi todas las empresas que no hay visión de futuro ni hay una apuesta clara y directa por la innovación, entonces yo creo que la innovación, hay que ser decimos aquí en España, muy zorro. Ser zorro significa tener mano izquierda es decir las cosas pero sin decirle, con lo cual para muchas de estas ideas normalmente si uno quiere que se implanten o que las prueben, en primer lugar hay que intentar que la gente sea conciente de su problema pero no diciéndoselo: estas haciendo esto mal, sino que se den ellos solos cuenta de que lo que están haciendo no está del todo bien, que hay algo ahí que falla, hay que conseguir que tu como departamento de innovación o de desarrollo, conseguir dar la credibilidad de que tu puedes mejorar esa carencia que él está notando. Luego, después de eso hay que hacer una operación zorro y hay que conseguir que ellos te pidan lo que tu quieres ofrecerles y hacerles pensar que es idea suya, entonces desde ese momento por ahí se puede porque una cosa también muy importante que también no se puede aspirar a todo, no se puede hacer una innovación al tuntún probando ideas sin hacer ningún tipo de control porque eso es malgastar recursos, tiempos y que acaba uno minando su propia credibilidad porque se ve que las propias iniciativas no llegan a nada. Entonces lo que hay que hacer es intentar concentrar los esfuerzos de innovación para el logro de los objetivos de la empresa e importante definir hitos, cosas medibles. Yo qué voy a intentar conseguir con esto. Un ejemplo de mi empresa que justamente no es el más adecuado para lo que te estoy contando pero si es adecuado para saber cuando no se debe aplicar este tipo de reglas. Ahora mismo está muy de moda el teletrabajo, pues en mi empresa por ejemplo se cogió y se propuso eso, pero yo desde el departamento mío de procesos pues detecté que había problemas en eso ¿por qué? Porque nuestra empresa en gran parte es una empresa que hace software y software de seguridad, entonces yo pensé bueno y que pasa cuando un desarrollador vaya a su casa meta el portátil en el coche y se lo roben, ese desarrollador puede estar compartiendo casa con otras personas o ese día que teletrabaja ha metido el portátil en el coche y se va a comer con unos amigos en el centro comercial y le roban el coche. ¿Qué pasa con ese código fuente de un software que teóricamente es un software de seguridad? Pues esto causaba un problema importante, claro los que tan alegremente habían lanzado la idea del teletrabajo en cuanto yo les hice esta pregunta, pues claro no la pensaron. Uy, y ¿qué hacemos? A eso yo propuse

una solución de virtualización de escritorios, con lo cual la gente se conecta a unos escritorios remotos que están funcionando siempre en unos servidores centralizados dentro de la empresa con lo cual el código fuente nunca sale de la empresa. Pues ahí se ha invertido dinero, ha habido un gasto, un costo de recursos y ¿cuál ha sido el beneficio tangible? ¿Hay beneficio tangible ahí? Es distinto a UPS, aquí lo que ha habido es que uno de los objetivos de la empresa es que mis trabajadores teletrabajen, ¿para qué? Para conciliación de la vida familiar, para maximizar el trabajo pero por las características de este trabajo no pueden teletrabajar, entonces aquí se ha aplicado la innovación a conseguir los objetivos de la compañía. Y esto no es I+D.

Puntualmente yendo a la pregunta: la importancia, dónde se ve?

Más allá del ejemplo del teletrabajo que demuestra que la empresa está buscando hacer las cosas diferentes, brindar soluciones no sólo al cliente sino también a los empleados.

Mi empresa, pues hombre, tiene sus más y sus menos, como todas las empresas. Pero sí, podemos decir que no está del todo cerrada a la innovación y cuando uno plantea ciertas cosas, pues hombre, a uno le cuesta más trabajo algunas ideas que otras, y hay que vencer ciertos obstáculos, pues lo que te comentaba antes, el primer rechazo inicial de esto va a llevar más trabajo o esto son más francos, pero en principio sí, mi empresa si digamos que la innovación es uno de sus pilares fundamentales.

Otro ejemplo concreto? alguna actitud, por ejemplo respecto de las nuevas ideas

Si, hay un proceso definido y formalizado que por ejemplo mi división es algo que se sigue a rajatabla es que tenemos unas herramientas web 2.0 una especie de red social interna, como un facebook interno, con un foro donde se discuten todos los temas, la gente da ideas, propone algo que ha visto por Internet, habla un poco de los productos, de casuísticas que le han aparecido con ciertos clientes, ciertas oportunidades. Si, si se dan oportunidades y medios para que eso aflore y que salga.

Áreas de la compañía involucradas en el proceso

Se trabaja totalmente cruzado aunque sea cierto que en un primer momento a quien le cae la responsabilidad es a nosotros, al departamento de innovación, pues para hacer una pequeña valoración de esto tiene solución, esto no lo tiene, es viable o no, es posible hacerlo con los medios hoy en día o no, desde que se calcula un poco la viabilidad y de si es posible o no, de si tuviera encuadre o no, todo eso pasa luego a un comité, al comité de producto que es quien valora la idea y quien decide si se le da para adelante o no.

¿Y si no es una idea de producto?

Cuando son cosas que no están perfectamente definidas de un departamento en concreto, pues generalmente se habla con la dirección general. Pues les planteo la idea, pros, contras, posibles beneficios, les hago un pequeño DAFO

Innovación abierta

¿La empresa considera o piensa considerar opciones de innovación abierta? ¿De qué forma? ¿En qué horizonte?

Pues depende de la empresa. En la mía en concreto yo no lo veo, por seguridad y confidencialidad de la información. Pero vamos, lo que tú dices tiene muchísimo sentido y hay muchísimas empresas de otros sectores que utilizan, que les va muy bien. Por ej. no me acuerdo ahora la marca que fue, una marca de ropa de vaqueros para chicas, lo que hizo un concurso en facebook con una aplicación para que la gente diseñara sus vaqueros ideales y luego esos vaqueros se lanzaban a votación y el premio era que esos vaqueros se fabricaban. Luego hay otro ejemplo, de la cadena de porter hacia atrás, hacia proveedores, cadena de suministro, supply chain. Una cadena de supermercados de acá en España hizo una cosa completamente innovadora y que dio mucho que hablar y realmente le funcionó. Esta cadena de supermercados lo que vio fue que había una competencia feroz a bajar precios, sobre todo ahora en tiempos de crisis. Y qué es lo que hizo, pues seleccionó a unos proveedores en concreto y les preguntó si querían ser su proveedor en exclusiva. El decir sí implicaba, ellos no te prohíben vender a otros sitios, ellos lo que te exigen es que cumplas con sus requerimientos pero claro al decir que si les exigían que les mostraras todos tus costes, todas tus cuentas. ¿Qué es lo que conseguían ellos? Pues lo que hacían era: por ej. en una fábrica de conservas de sardinas, pues haber Mercadota (la cadena de supermercado)

tiene conocimientos de en qué sitios y cuándo se vendían más sardinas, analizaba los costes del proveedor y le decía aquí tienes que mejorar tus procesos y tus costes porque en esta época te voy a pedir muchas sardinas, así que prepárate para una demanda extra de sardinas en estas épocas y en estos sitios a bajo precio en este momento que la vas a poder vender, y en este otro momento te la van a pagar mas caras. Entonces eran un win to win.

Yo tengo mi conocimiento del mercado del consumidor, el proveedor tiene el conocimiento de los costes de la producción y ganamos los dos. Yo puedo vender más barato al consumidor y, con mis conocimientos, puedo aumentar el beneficio del proveedor minimizándole los costes.

Resultados de la innovación

¿Cree que la innovación está generando resultados? ¿De qué tipo? ¿Por qué?

Incremento de beneficios, disminución de costes, pero sobre todo cumplimiento de los objetivos de la compañía. En el resto de las respuestas se encuentra el detalle de estos tres resultados.

Hombre, mira, por ejemplo, una idea innovadora que me acuerdo cuando yo lo leí me encantó. Sabes la crisis que ha habido en europea con la burbuja inmobiliaria y sabes también que gran parte fue culpa, que a los directores de los bancos les ponían como objetivo el hacer tantas hipotecas al año y tenían que hacerlas: sí o sí, en cualquier condición. De ahí salieron las famosas hipotecas basuras, hubo mucha gente que le dieron dinero que no debieron haberlo dado. Hoy día están en la calle y con deudas.

En el medio de todo esto creo que fue Pfizer, una de las más grandes farmacéuticas. Cogieron y sacaron una directiva, una norma de compañía de que todos los directivos de la compañía, sus beneficios los iban a cobrar dentro de 5 años, es decir dentro de 5 años se iba a juzgar si sus decisiones de hoy fueron buenas o malas. No estaba hecho como herramienta de retención porque los bonos los cobran aunque estén fuera de la empresa, es que sus decisiones van más allá del ejercicio fiscal de este año, sus decisiones tienen repercusiones en la empresa a largo plazo y que si un director del banco ve que está dando una hipoteca a

una familia que sabe que dentro de 3 años no va a poder pagarla, no debería darla. Aquí hay una compañía que ha visto que la gente se tiene que guiar en el largo plazo.

Es un error que también sucede en innovación, veras que justamente con las ideas le dan para atrás si no da resultados mañana y esto en qué se traduce. En para qué nos va a servir, como la respuesta no sea es que vamos a ganar más este año automáticamente se rechaza y no le dan importancia.

Factores que inciden en la innovación

¿Cuales considera que son los factores que más contribuyen a la innovación en la empresa? ¿Y cuáles son los que están bloqueando o limitando la capacidad de innovar?

Yo creo que lo más importante es lograr una predisposición favorable de los decisores, de decir que sean concientes que hay un problema y que ese problema no tiene porque estar ahí. Es decir, puede que haya estado siempre ahí pero que ese problema es solventable, a nosotros uno de los profesores nos ponía un ejemplo que le llamaba el ejemplo del banco verde. Banco, como el de los parques. Pues en un regimiento de soldados, todos los días por al mañana pues llega el cabo y empieza a asignar pues tareas a los distintos soldados, entonces dice: a ver Uds. a limpiar tal edificio, Uds. dos a barrer el patio, etc. Pues hubo un día que acababan de pintar de ver el banco que había en el medio del patio, pues coge el cabo y dice: Ud. al banco verde, se pone allí y vigile que nadie se siente. El soldado va a al banco verde y vigila que nadie se siente. Entonces al día siguiente se dio la casualidad que era otro cabo distinto al del día anterior y dijo: señores ¿que hicieron Uds. ayer? Pues muy bien, hagan todas las mismas tareas de ayer. Y fue quedando. Al mes paso el que era el coronel de la base y vio allí al soldado al lado del banco verde y preguntó: y este soldado, ¿qué hace allí de pie? Pues está vigilando al banco verde. Pues muy bien dijo el coronel. Entonces la pregunta es: ¿cuántos bancos verdes hay en nuestras empresas?

La principal tarea para conseguir que una idea de innovación triunfe, bueno a ver, triunfe si tiene que triunfar, sino no es una buena idea de innovación. Pero una buena idea de innovación puede ser, seguro, seguro, seguro puede ser toda lo buena que quiera, pero si no

consigue que los involucrados se mentalicen de que necesitan ese cambio nunca va a triunfar.

Es que mucha gente no se da cuenta que tiene problemas, porque n esto siempre se hizo así y va muy bien. Pero hombre! Igual que lo del teletrabajo, si yo no acierto a decir nada, el teletrabajo puede haber funcionado bien durante imagínate 6 meses /1 años y a lo mejor dentro de un año alguien plantea el problema.

¿Lograr convencer no sólo a los decisores, sino también a todos los que estén involucrados en el proceso? No, a que la gente se predisponga a analizarse y a poder detectar errores porque a ver, no sólo hay un miedo al cambio sino que luego también pues por psicología humana a la gente no le gusta asumir que se equivoca. Entonces cuando un jefe ha tomado una decisión de que una cosa se haga de determinada manera, ese jefe normalmente es reacio a cambiarlo porque si lo cambia está dando a entender que se ha equivocado y es que las cosas cambian y a lo mejor no es que se ha equivocado sino que ha habido una evolución y ahí entra, pues, lo que aquí se llama la mano izquierda que es el zorro. El no entrar a la gente diciéndole es que esto tu departamento lo está haciendo mal, no se puede entrar así a alguien. Lo que hay que decir es: esto que estáis haciendo y demás, lo habéis analizado porque esto es muy antiguo, lleva mucho tiempo haciéndose así, ¿habéis pensado otra manera?

Eso luego, cuando propones algo, la credibilidad que te decía antes, es muy importante. Por ej. el director general yo si le digo algo sabe que yo solamente se lo digo si me lo he pensado 10 veces antes, que no lo digo por decir, entonces lo que yo digo lo escucha y lo piensa ¿porque? porque hay una credibilidad detrás, eso es muy importante y solamente se consigue haciendo que tus propuestas de cambio o tus ideas, que pueden ser muy buenas propuestas pero a lo mejor no es el momento adecuado para la compañía aplicarlas. Pero eso no quita que el director general lo vea y diga: ahora no es el momento de hacerlo, pero algún día habrá que hacerlo. Pero ahí estaba ganando credibilidad, y luego el último paso a parte pues primero la sensibilización, luego el conseguir que el departamento tenga y las ideas sean creíbles y sean valorables y tengan solvencia y cierta fortaleza y por último, el

último paso que es muy importante y muy relacionado con la credibilidad es que lo que uno propone tiene que ser cuantificable. Uno no puede decir vamos a ir por las playas ahora en el verano y vamos a hacer publicidad de nuestra empresa con manchas en la playa. Bueno, eso ¿Por qué?, ¿qué beneficios nos va a traer? Bueno, va a quedar muy bien. Va a dar que hablar, bueno si pero nuestros objetivos como empresa no es dar que hablar. Eso lo de ser cuantificable y de hacer un best marking es muy importante. Es decir, esta idea va a iniciarse aquí, tiene que tener este proceso, va a tener estos pasos y va a tener estos resultados y estos resultados van a cumplir estos objetivos esperados en tal plazo. Y es en el tiempo da igual que se cumplan o no se cumplan, a priori, lo importante es que uno lleve el seguimiento y, hombre si, que se acerque al menos a lo predicho, a lo presupuestado pero que se cumpla al 100% es lo de menos, lo importante es que haya un seguimiento y que se vea que esa idea ha servido para algo. ¿Por qué? Pues porque eso te da la credibilidad para que en la siguiente idea haya más predisposición y más concienciación de que eso puede ser beneficioso. ¿Ves cómo estas tres patas están muy ligadas entre sí? Y que no puede haber una sin otra.

Contexto

¿Cómo considera Ud. que influye el contexto en los procesos innovadores?

Vuelvo a repetirte lo mismo la innovación es un medio para mejorar o para llegar a la consecución de los objetivos de la empresa. Entonces por ejemplo, es que todo esto se basa en tendencias. ¿Por qué Volkswagen empezó la campaña de que con cada coche que vende planta un árbol? Porque había visto y había detectado su departamento de marketing y a lo mejor tenía que ver con el de innovación, detectó que la sociedad estaba tendiendo a una sociedad preocupada por el medio ambiente. ¿Qué consiguieron con ello? Más ventas de coches. Por ej. Carrefour, detectó la crisis hace ya varios años. No se si sabes que hay una cadena de bajo costo de supermercados que se llama Día. ¿Qué es lo que hizo Carrefour hace tres años? Pues se va a empeorar la crisis, la gente se va a ir a productos de bajo coste, la gente va a ir más a mis supermercados día, voy a facturar más. ¿Pues qué hago? Saco Día a la bolsa y puedes ver que la cotización de día no ha hecho otra cosa más que subir.

El contexto te marca y uno tiene que ser capaz de estar atento al contexto y de saber reaccionar ante el contexto.

Metodologías

¿Qué herramientas conoce para innovar? ¿Las utilizan en la compañía?

Si, conozco y me han ofrecido empresas de consultoría muchos softwares para hacer seguimiento de ideas pues mira justamente lo que te he dicho los softwares están hechos para eso, para medir resultados, para que haya un sitio donde la gente ponga un brainstorming pero vamos que más o menos lo mismo.

2. BTSA o Pensamiento cerebral dominante

2.1 Marco teórico

El Dr. Jung desarrolló su teoría en la década de 1930, la cual está compuesta de 8 elementos:

- 1) Tipologías de pensamiento (intuitivo, pensamiento, sentimiento y sensación)
- 2) Direcciones establecidas para el enfoque de energía (introversión, extraversión)
- 3) Existencia de un modo de pensamiento dominante (preferido, natural)
- 4) La combinación del elemento dos con el tres forman el tipo de personalidad de una persona.
- 5) El vivir consecuentemente de acuerdo al elemento 3, es decir al modo de pensamiento dominante.
- 6) Falsación del tipo: Se puede falsar el tipo, es decir si se vive contrario al pensamiento preferido, natural.
- 7) Costo de falsación: Existe un costo si sucediera lo mencionado en el punto anterior.
- 8) Se desprende de 6 y 7, existe un vínculo entre vivir consecuente al tipo y el bienestar general.

Sin embargo no tuvo ningún tipo de aplicación empresarial hasta que Myers y Briggs se interesaron y desarrollaron la aplicación MBTI, la cual toma en cuenta hasta el punto 5, sin tomar en cuenta la posibilidad de falsacionar el pensamiento. Durante años se aplicó el MBTI como herramienta para armar un FODA personal y facilitar el desarrollo a las personas potenciales en la organización, sin embargo el BTSA incorpora los otros tres puntos y hace foco en el alto costo de falsación, lo cual no hace sustentable en el largo plazo las elecciones basadas en el resultado del MBTI y su consecuente trabajo personal.

Por tanto el BTSA tiene foco, vía el autoconocimiento, en aumentar la calidad del desempeño de individuos y grupos, mejorar la creatividad y toma de decisiones analíticas de individuos y equipos, reducir los conflictos interpersonales debido a una conducta mal adaptada y por tanto disminuir la rotación de personal y las tasas de ausentismo.

El modelo cuenta con fundamentos físicos y fisiológicos, y basados en ellos propone que el cerebro consta de cuatro áreas y que una persona nace con predominancia cerebral en una de ellas (las cuatro áreas están asociadas a las cuatro tipologías de pensamiento del Dr. Jung). Asimismo también pareciera existir amplia evidencia de que la estructura de las funciones es tal que la función opuesta a la de predominancia natural necesariamente es débil.

Las cuatro áreas planteadas son:



Sensación / Basal Izquierdo:

Los individuos con preferencia por este modo de proceso de pensamiento siguen un orden preestablecido o preprogramado que ha sido cargado desde antes y que simplemente necesitan ejecutar. Son atentos a los detalles, extremadamente eficaces en las rutinas de ejecución y tareas secuenciales y sienten más motivación para aprender aplicaciones de procedimientos que tienen un uso claro e inmediato y que se les presentan de manera organizada y paso a paso.

Como su cerebro se enfoca en la experiencia inmediata y en lo que es real y concreto en el momento, estos individuos son más emotivos que conceptuales en su pensamiento y prefieren trabajar con objetos tangibles en vez de personas o ideas.

La meta fundamental del tipo Basal Izquierdo / Sensación es tener la experiencia más completa posible de lo que es inmediato y real con el fin de poder producir de manera

confiable. Por esta razón, se dice que el Basal Izquierdo contribuye o es responsable de las bases de producción en la vida.

Sentimiento / Basal Derecho

Los individuos que prefieren el modo Basal Derecho / Sentimiento son buenos para leer las comunicaciones no verbales. Son sensibles a los ritmos y cambios sutiles de humor, matiz o tono y están en “sintonía” con lo que les pasa los demás y dan prioridad a facilitar las interacciones armoniosas. No es de sorprender que no tengan rival en el monitoreo del clima emocional de un individuo o grupo.

Su pensamiento es emotivo, en vez de conceptual, a veces hasta el punto de ser mundanos. Invariablemente, sus intereses están en lo “humano” en lugar de los aspectos técnicos de cualquier problema.

La meta fundamental del tipo Basal Derecho / Sentimiento es crear armonía, conexiones y buena voluntad en la comunidad. Por esta razón, se dice que el Basal Derecho contribuye o es responsable de la paz y armonía de la vida.

Intuición / Frontal Derecho

Jung caracterizó la intuición como “percepción por medio del inconsciente” y los pensadores Frontales Derechos sobresalen en la percepción de posibilidades, patrones y relaciones que no son visibles a simple vista.

El cerebro Frontal Derecho es un cerebro espacial que genera y procesa imágenes internas mediante el escaneo de patrones amplios y que establece conexiones entre ocurrencias aparentemente no relacionadas. Piensa de manera metafórica y abstracta y se interesa mucho más en los conceptos que en los eventos mismos. La novedad (especialmente, ideas y conceptos nuevos) le llaman mucho la atención a este cerebro, al igual que las imágenes visuales. Su mayor debilidad es que como se enfoca tanto en las posibilidades futuras, puede pasar por alto las actualidades o “perder el contacto con la realidad”.

La meta fundamental del tipo Frontal Derecho / Intuitivo es descubrir el alcance máximo de lo posible con el fin de percibir nuevos patrones, nuevas soluciones inventivas o resolver problemas “teóricamente insuperables”. Por esta razón, se dice que el Frontal Derecho contribuye o es responsable de la adaptabilidad de la vida.

Pensamiento / Frontal izquierdo

Los individuos que prefieren la función Frontal Izquierda / Pensamiento son buenos no solo para vincular ideas mediante sus conexiones lógicas, sino también para separar sistemas completos en sus partes componentes. Registran información mediante conceptos claves, lo cual permite su fácil transferencia y aplicación de un área o campo a otro y están más interesados en los principios operativos generales, los cuales ayudan al uso eficaz de los recursos y facilita la resolución de problemas técnicos y la toma de decisiones.

Los Frontales Izquierdos son más conceptuales que emotivos, a menudo prefieren analizar y ponderar las variables, tomar una decisión y luego delegar la realización de la tarea a otra persona. No se enfocan en el presente ni en el futuro; su preocupación es establecer las conexiones desde el pasado hasta el futuro pasando por el presente.

La meta fundamental del tipo Frontal Izquierdo / Pensamiento es crear un orden racional y hacer planes sensatos y tomar decisiones con base en un análisis lógico. Por esta razón, se dice que el Frontal Izquierdo contribuye o es responsable de la función de dirección o priorización en la vida.

2.2 Entrevista a Berenice Bardin

Berenice Bardin es la socia fundadora de biotalent, consultora en capital humano, única licenciataria de primer nivel del modelo Bezinger en Argentina.

Si bien su formación académica inicial fue en el comercio exterior, se ha desenvuelto por más de una década en selección de personal ejecutivo y hace cuatro años que se dedica exclusivamente como consultora en programas de coaching ejecutivo, diseño de carrera y liderazgo para directores, gerentes y equipos de diversas organizaciones.

¿Qué están pidiendo las empresas? Están cambiando las cosas que piden, el manejo de las personas que hacen

Lo que yo veo es durante mucho tiempo predominó el hemisferio izquierdo, los dos estilos de pensamientos vinculados al hemisferio izquierdo, basal y frontal izquierdo como el modelo de éxito de las empresas de occidente. Entonces es todo lo que vos decís: la cultura pide productividad costos beneficio en cada decisión, mucho foco en procesos, la eficiencia de los procesos. En realidad desde la revolución industrial te diría que empezó esta manera de gestionar y justamente los comportamientos más esperables para ser exitosos tenían que ver con desarrollar el hemisferio izquierdo, entonces las personas nacidas en el hemisferio derecho durante muchísimo tiempo tuvieron que forzar el estilo de pensamiento y adecuarse a desarrollar habilidades en el izquierdo.

Obviamente el tema es que para que haya innovación el pensamiento que tiene que estar presente es el frontal derecho sobre todas las cosas, en realidad tiene que haber una interacción entre los cuatro pero el modo que inicia la generación de ideas es el frontal derecho, el modo frontal derecho es el que ve las tendencias para adelante y está enfocado en el futuro y no en el pasado, son las personas que llevan intuitivamente a través, el modo frontal derecho piensa desde la intuición no piensa desde el análisis, la intuición es otra manera de conectar datos totalmente diferente, no es que no toman datos. Los datos los toman.

Te cuento como funciona este modo, el frontal derecho lo que hace es incubar permanentemente cosas que le van interesando de una manera no programada. Incubar es una conversación con alguien que te dijo algo que te quedó, un newsletter que te llegó y leiste algo y también quedó otra idea, algo que estabas en el cine y viste una publicidad y te llamó la atención, tomaste. Es como que en la cabeza hay un proceso incubatorio que vos si alguien te dice para el viernes quiero una idea, el modo frontal derecho no funciona de esa manera, no puede decir bueno yo para el viernes tengo que generar este proceso de generación de ideas sino que lo va incubando, lo va incubando y hay un momento donde hace una conexión entre muchas, por eso se llama que no son sintéticos, no hacen síntesis a

nivel escueto (resumen), hacen síntesis con cosas que aparentemente no tienen vínculo entre sí y las sintetizan en una nueva idea.

Entonces, ese modo es totalmente contra esperable de las compañías, en donde te dicen hace un Project, hace para un mes, partime el resultado final en tareas y esas subtareass trackemos el avance como vas cada día. Bueno, es el anti modo innovatorio, la otra manera de llegar a una idea es la opuesta, es tomemos todos los datos necesarios, hagamos un análisis crítico, ponderemos, definamos cuales son los más importantes de acuerdo a criterios numéricos, generalmente, que también es válido. Digamos, a partir de ahí descartemos y en función de la estrategia y del objetivo decidamos el más racional. El izquierdo piensa de esa manera y decide de esa manera.

El que tiene el hemisferio derecho lo hace de una manera para justificar en realidad lo que ya decidió o lo que ya olió de alguna manera. Entonces, lo que te quiero decir es que la manera de generar innovación es permitir este tipo de pensamiento que como te digo no se adecua a una estructura de tiempos lineal, de repente durante tres semana no avanzó nada y en tres días hizo truck y avanzo el 90% del proyecto, porque en esos tres días generó la síntesis y conectó y la vio y avanzó. ¿Viste? Es como los creativos en las agencias, no se les ocurre nada hasta que un día, es lo mismo. **El famoso eureka, que no es eureka por eureka sino por el proceso.**

Entonces yo, cuando empiezo a hablar de esto a las empresas, lo que está bueno de este modelo es que te dice que si vos tenés dominancia en un área, indefectiblemente tenés debilidad natural en la opuesta en la que está cruzada en el cerebro. Entonces si vos sos frontal derecho que es el modo innovador indefectiblemente tenés una debilidad en el modo que se adecua a lo metódico y lo sistemático. Pero entonces en las empresas les estamos pidiendo que sean innovadores, pero que además prolijos, responsables, sistemáticos y los frontales derecho están agotados en los lugares donde no está permitido esto porque se la pasan las ideas se les ocurren fuera del trabajo: en la ducha, manejando, hablando con un amigo a la noche y después tienen que hacer el trabajo de justificar todo lo que ya se les ocurrió. En cambio las culturas más del hemisferio derecho como las agencias de publicidad o ahora google, digamos hay empresas que le dicen maneja vos tu horario porque saben que a veces vos pensás mejor a la noche que a la mañana, si querés venir a las

12 vení total si vas bien... o sea ahora están empezando a favorecer los comportamientos del derecho.

¿Cómo es el tema del vínculo con las otras predominancias? En muchas empresas lo que estuve relevando es que se está dando un cambio cultural en la mayoría se inició hace un año, un año y algo. Busqué diversidad a ver si encontraba patrones comunes y lo que encontré es que las españolas hace un poco más de tiempo que las argentinas. Ahora bien, ¿Cómo lo van a manejar? Venimos de una cultura de años de hacer las cosas de determinada manera, ahora se quiere hacer las cosas de otra forma porque se detectó que es necesario por estas tendencias que te decía. Entonces lo que yo visualizo es que si no hay un buen pasaje, un buen vínculo entre ambas, puede generar roces entre las personas. De no entenderse, etc. ¿Vos cómo los ves?

Yo lo que veo es que la generación “y” que sos vos digamos van a generar este cambio que tiene que pasar, es la que está empujando una manera de pensar totalmente diferente, donde hay una valoración de la diversidad, ya desde el valor que tienen los chicos. Hay una valoración de que no hay una sola manera de hacer las cosas, de que no hay un único camino para todo, de que no hay una receta, hay digamos, esto es como que ya tienen otro paradigma en la cabeza. Entonces, no es que todo tiene que irse al hemisferio derecho, o sea el error fue que estuvo muy desbalanceado hacia el izquierdo, pero el hemisferio izquierdo es totalmente necesario a nivel sostener.

¿Cómo los haces convivir cuando tenés deadlines, clientes que atender?

Porque vos podés hacer un mix de personas, así en equipo, lo resolvés con equipos que trabajen a cerebro integral. O sea donde estén los cuatro estilos de pensamiento presente, la diferencia es que nosotros pretendemos, yo que tengo casi 40, lo que se pretendía es que todos hagamos todo. Esa es la gran diferencia respecto de lo que veí que se viene y es lo que generó un stress tremendo y frustración tremenda porque había como una manera de hacer las cosas. Entonces ahora es valorable el metódico, es valorable el estratégico y el numérico, que todo lo fundamenta con números porque te trae data que a otro se le escapa, que te hace ver cosas que no veías, que no puede pensar sino hace los números, te trae otra

información, entonces en el equipo, la manera de funcionar es ir hacia equipos donde estén los cuatro estilos conviviendo y sinergizados.

¿Qué cosas debería haber para que esa sinergia exista? Me imagino el rol de recursos humanos, recursos humanos ya no somos más porque somos capital, entonces de capital humano. Me lo imagino totalmente distinto a como está ahora.

En realidad son los jefes los que están cambiando mucho de rol.

Lo que pasa es que los jefes son personas generación “x” o “baby boomers”. Si bien las empresas realizan actividades de integración entre ambos, para la generación “y” ya no existen más los jefes sino más bien un líder.

Estamos en un momento de bisagra total. El tema de la generación “y”, en cualquier curso de liderazgo que yo doy cuando le pregunto a los gerentes el mayor desafío es manejar a la generación “y”. O sea cómo hago para no enojarme con lo que me piden, que lo hubiera querido tener yo y no lo pude tener y ahora me lo piden como un derecho adquirido. Por ej. Irme a las cuatro porque tengo una clase de tenis. La generación más complicada es la “x”, para la “baby boomers” los “y” son aliens, una cosa inentendible, bueno, que los manejen los “x” que son los mandos medios.

Las compañías deciden ir hacia el lado de innovación, entonces ¿las empresas no se irán definitivamente hacia el lado derecho? Es un peligro posible porque la humanidad se mueve en péndulos, o sea estuvimos del lado izquierdo excesivamente y hoy los líos que generó en el mundo, los problemas que tenemos en el mundo tienen mucho que ver con haber estado trabajando con medio cerebro no con el cerebro completo. O sea viendo mi rentabilidad y no entendiendo que por bajar yo mis costos al mínimo generamos un nivel de desempleo que finalmente repercutió en un montón de otros problemas sociales y finalmente en el consumo de mis propios bienes. Bueno, esas son formas de mirar las cosas analíticamente y de manera integral, no del hemisferio izquierdo que sólo mira su bottom line. Y a la industria qué le va a pasar, a contaminación del planeta, reventar el suelo para sacar soja durante 5 años y no saber que con eso lavas el suelo y entonces pan para hoy, hambre para mañana. Todos los problemas que se han generado tienen que ver con haber

estado desbalanceados en la manera de razonar, de pensar. Entonces hoy está el triple bottom line, donde se habla también del impacto en el medio ambiente, del impacto en el bienestar, no sólo de resultado (People, planet y profit). Entonces a través, todos los modelos que están apareciendo tienen que ver con que nos olvidamos de lo intangible, digamos, de cosas que no se podían medir ahí a priori pero que en realidad te generó un montón de cosas, el peligro es que ahora nos vayamos todo al hemisferio derecho, si querés, hay que resolver problemas tan complejos que no te sirve ningún abordaje analítico para decir, por ej., ¿cómo resolvemos el calentamiento global? ¿cómo resolvemos? Qué se yo, seguramente la manera, o las ideas seguramente no vengan de un proceso de toma de decisiones ordenadas, va a venir un proceso totalmente del hemisferio derecho donde alguien pueda encontrar como una idea que sintetice, una tecnología que de repente reduzcamos la emisión de dióxido de carbono, o una forma de manejarnos distintos, la tecnología hará que no nos movamos a nuestros trabajos, yo creo que van a pasar las cosas desde ese lugar. Ahora que en la empresa es necesario que funcionen los cuatro cerebros, eso sigue siendo necesario.

Vos que estás en contacto con las empresas, ¿cómo lo ves? En el sentido, cuando vos te sentás a hablar, ¿compran realmente la idea?

Yo te diría que hay mucho desconocimiento de este modelo, digamos, hay mucho desconocimiento de que comportamientos son necesarios validar para que haya innovación. Para que haya innovación tenés que estar de acuerdo con cierta desprolijidad, con errores permanentes, no hay manera de llegar a una idea final si no pasaste por varias erróneas. No hay manera. Esto de no castigar al error, no hay tanto conocimiento de que para un equipo pueda generar innovaciones tiene que estar permitido este margen de error y también este tema de que manejen ciertos ritmos propios, de que las ideas vienen en momentos de inspiración, que no se pueden agenda. Ese balance entre permitir momentos de creatividad donde están explorando posibilidades y después esa tensión entre bueno, pero tenemos que lanzar x productos cada tantos meses porque nos quedamos afuera. Hay un resultado y un objetivo y hay un espacio para la creatividad, yo creo que es un tema como de ir cambiando, yo lo llamo a una conversación, conversación de posibilidades, una conversación donde no sabés cuál es el objetivo, estás explorando porque no sabés lo que

tenés que hacer, qué producto tenemos que lanzar, suponete no sé. Si la conversación de coordinar acciones se da cuando vos ya sabes lo que tenemos que hacer, es bueno, entonces, si queremos lanzar esto, hay que hacer un focus group, y esto, esto, etc.

Las empresas se pasan teniendo conversaciones de coordinación de acciones y le dan muy poco tiempo a las conversaciones de posibilidades, que no pueden ser en 15 minutos. **A parte esas conversaciones son consideradas como que estás boludeando.** Eso! A parte el brainstorming yo les digo siempre que no es más que a los que no son frontales derechos enseñarles por un rato a ser frontales derecho porque los frontales derecho son un brainstorming caminando, no necesitan ir a un brainstorming, su cabeza es un brainstorming: vos le decis algo, y se le ocurre otra cosa, y le van a preguntar a tal otro, y que pensara tal, y que bueno. Esa es la cabeza de un frontal derecho, ¿cual es el peligro? Que no aterrice nunca, que nunca baje, por eso te digo tienen que tener a alguien que le diga: vas tres días de conversaciones de posibilidades, a ver. No se decime, ¿qué hacemos? ¿Con cuál nos quedamos de las 25 cosas que tiraste? Entonces bueno, si vos querés la respuesta de cómo se resuelve. No tengo ni idea, pero ... entiendo que la valoración que trae la generación “y” por la diversidad ya me parece un cambio, es un cambio de paradigma total. No hay una sola manera, yo valoro la diversidad, lo valoro quiere decir: no solamente que el otro es distinto, sino que lo tomo, lo escucho.

Voy a buscar para que me den la contra.

Eso, voy a ir con ese frontal izquierdo que me va a enfrentar con todos eso argumentos a ver si va o no. En vez de decir hay palos en la rueda, no se le ocurre una idea. Nosotros venimos más de el izquierdo dice que el derecho es un delirante, un soñador y el derecho dice que el izquierdo es un aburrido estructurado, pobrecito no puede pensar si no tiene un número adelante.

Si tuvieras que pensar algunas acciones que las empresas hicieran, más desde el punto de vista. Si el cambio se va a dar, porque se va a dar dados los problemas existentes.

Esto es arrollador, más que las empresas van a hacer algo para que se de. Igualmente no se. Yo soy frontal derecha, entonces yo no creo que la empresa pueda hacer un plan de

innovación para eso, creo que puede tomar gente distinta, que los cambios se generan más en los cambios en las personas, creo que se van a dar contextos donde brillen algunas personas que por ahí propongan una idea que cambie la manera de gestionar, creo en liderazgos de ciertas personas pero bueno, te hablo desde mi 25% limitado donde no estoy teniendo en cuenta lo otro. O sea me parece que hay muchísimas tendencias que están jugando juntas que van a hacer que esto ocurra. O sea la tendencia hacia el bienestar es una, el bienestar está diciendo hay que respetar como es cada uno no podemos vivir con tanto stress, la gente ya no está dispuesta a hacer los esfuerzos que hacía, con lo cual eso indefectiblemente lleva a que los que antes se esforzaban con el deber ser, hoy ya no lo hacen. O sea hay muchas cosas que están pasando. Los datos de la realidad nos devuelven que como se hacían las cosas, ya no funcionan. La generación “y” pide participar en las decisiones, valorar la diversidad, que el jefe sea transparente y honesto. No soportan las mentiras, desprecian a los jefes que son muy políticos y que no digan la verdad.

Vengo de darle una charla al número 2 de un banco sobre estos temas. Esto hace 10 años no existía, era barré el piso, sacá fotocopias, pagá el derecho de piso y gracias si te llevo a una reunión un día conmigo.

Se dan cuenta que no les queda otra que para retener el talento, es empezar a entender lo que está generación te trae: valoración del presente, no me importa tanto el futuro porque es más incierto, yo hoy la tengo que pasar bien, el concepto no es más el trabajo es un sacrificio, el trabajo me ayuda a desarrollarme, entonces el trabajo tiene que ser placentero entonces no puedo viajar dos horas de ida y dos de vuelta al trabajo. Estoy diciendo desordenado, pero está lleno de tendencias que está llevando hacia que los contextos laborales si o si cambien. Yo no tengo dudas de que esto va a pasar, y mi esperanza tiene que ver con esta valoración de la diversidad y el respeto, el que es metódico y estructurado buenísimo, por dios, haceme el Project, sacame los costos, decime como vamos con la planificación, decime los riesgos que tenemos, saca toda la tarea operativa y que es mas colgado tenga de alguna manera validada esa manera de ser.

Leí por otro lado que los cambios culturales organizacionales son lentos 5 a 10 años, pero por otro lado veo que el cambio es inminente. ¿Vos cómo lo ves?

Sabés que no he leído tanto bibliografía de cambio cultural como para saber, lo que si creo es que todos los tiempos se están acelerando. Seguramente el cambio cultural leído en la década del 90 me imagino que era más la época de procesos, y bueno hagamos six sigma. Me acuerdo trabajé en Siemens con ese tema, pero últimamente se dice que a nadie le gusta que lo cambien y solamente no te gusta o te resistís al cambio forzado, pero si vos ves en el cambio algo que te favorece necesariamente te vas a sumar y vas a cambiar. Si a vos te vienen a decir que vamos a cambiar la cultura porque ahora tenemos que dar servicio al cliente en dos días, hasta el abordaje del cambio venía del hemisferio izquierdo. Hagamos 20 “workshops” para cambiarle la cabeza a la gente. Por eso para mi venía muy lento, muchas veces fueron cosas más impuestas y no participación en los procesos decisorios que hace que la gente cambie sola. Entonces los “y” no se bancan no participar de las decisiones te lo piden desde el día uno. Te piden bajada de estrategia, aunque sea un pichi de 22 años, si tienen un uno a uno con cualquiera. Vos decís: me hacen cada pregunta!!!

Ya está instalado esto que va a pasar, no van a necesitar un proceso de cambio cultural, estos chicos están participando de las decisiones que van configurando la compañía. O sea que para mi el entorno de trabajo para mi va a girar 180°, todo lo lento, por eso para mi lo de 10 años es porque veníamos de un plan de cambio cultural Inclusive todos los que vienen de ahí vienen fracasando, como todas las teorías de liderazgo, también. O sea las recetas, está en crisis total: ¿qué es ser un líder hoy? Autoritario, coach, servicial, etc. Es parte de lo que estamos viviendo: no hay recetas, no hay plan. A los izquierdos le cuesta mucho, es gestionar el presente, gestionar la incertidumbre, gestionar la inter-conectividad que hay entre cosas que te cambia en todo. Aparece una tecnología que no estaba y cambió tu manera de hacer negocios en dos minutos. Que se yo, esto el mundo de iphone, de lo que se viene. Mi hijo de 4 años me muestra cosas que tiene mi iphone que yo desconozco y eso que no sabe leer.

Así como la innovación es una predominancia cerebral, ¿el liderazgo estaría en los cuatro o focalizado en uno?

Está bueno lo que me preguntás, yo en eso estoy trabajando en los talleres en que las personas puedan desarrollar un estilo natural de liderazgo. Yo trabajo mucho con el concepto de que las personas tienen que tener una carrera sustentable, la sustentabilidad de

económicas, las personas no somos sustentables y forzamos el estilo de pensamiento. Si yo soy un basal izquierdo, metódico y sistemático, y vos me metés en un equipo de innovación, yo no puedo sostener esa carrera, no voy a caerte con ideas nuevas, pero mi cabeza no nació para eso. Y los líderes durante mucho tiempo trataron de aplicar recetas de cómo es ser un buen líder. En realidad cada uno tiene que liderar naturalmente, si vos sos un frontal derecho vas a liderar generando una buena visión, inspirando con tu visión, dando mucha autonomía porque los frontales derechos necesitan mucha autonomía y por tanto se la dan a su gente porque no aguantan que le vengan a hablar todo el tiempo y vas a liderar desde ahí con las ideas que se te ocurren. Si sos un frontal izquierdo vas a liderar poniendo una meta clarísima, distribuyendo las tareas de una manera muy eficiente, siendo una persona que te marca los ritmos de cómo vamos. Si sos un basal derecho vas a formar el mejor equipo como ser humano. “A nivel personal estamos bárbaro, pero a nivel estrategia estamos pésimo. Pero no importa porque la estrategia la ponemos a otro nivel.” Paso en una compañía.

¿Las entrevistas de selección definitivamente van a cambiar? Definitivamente, las descripciones de puesto van a quedar obsoletas.