



# EXCELENCIA SIN FRONTERAS



Este es un programa de la Universidad de La Frontera, El Mercurio y Emol, para promover la discusión pública sobre la formación de talento, desde la mirada de una universidad estatal y regional.

LA CAPACIDAD PARA ADAPTARSE DE MANERA PERMANENTE ES ESTRATÉGICA PARA ASEGURAR LA SUSTENTABILIDAD FUTURA:

## Empresas y organizaciones revelan cómo están potenciando el talento como clave para innovar

Ejecutivos de P&G, Transelec, WOM, Siemens, Asech y académica de la Universidad de La Frontera, destacan que para poder avanzar en innovación, el mayor esfuerzo debe estar centrado en las personas.

“En un mundo cambiante, que cada día nos sorprende más, hay que educar para el cambio, para adaptarse”. Con estas palabras, la directora de empresas como Colbún o Antofagasta Minerals, Vivianne Blanlot, aseguró en el foro “¿Cómo trabajaremos en el futuro?”, realizado por Icare a fines de esta semana, que la capacidad de adaptación es y será la mejor habilidad para las personas para enfrentar con éxito el futuro.

En un contexto donde en las próximas décadas varios millones de empleos se automatizarán y sobrevivirán el 35% de los puestos actuales —que son los no automatizables—, según estimaciones del socio senior de la consultora estratégica McKinsey, Michael Bender, el gran desafío será preparar a las personas con nuevas capacidades, tanto para reintegrarse como para seguir desarrollándose en el futuro y lograr empresas innovadoras.

Hacerse cargo de esta problemática es fundamental, porque incluso se prevé que la desigualdad en la sociedad se profundizará por el cambio tecnológico, donde los puestos de trabajo rutinarios —y que tienen sueldos más bajos— son los más proclives a ser reemplazados por la tecnología, indicó en el mismo encuentro el PhD de Economía de la Universidad de Chicago y Profesor Asociado de la Universidad de Maryland, Sergio Urzúa.

De acuerdo al estudio “Desconectados: habilidades, educación y empleo en América Latina” del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) —donde se investigó con gerentes de RRHH de Chile, Brasil y Argentina cuáles serían los perfiles clave para las empresas en el futuro—, hubo consenso en nombrar las habilidades socio emocionales. La mala noticia es que al



“La sola incorporación de nuevas tecnologías, procesos o modelos de negocios no aseguran el éxito, ni la generación de valor, ni la sostenibilidad de esa innovación en el tiempo”.

**Alejandro Rehbein,**  
Subgerente de Excelencia Operacional de Transelec.

analizar a los estudiantes de esos países, se pudo apreciar que en Chile casi no existía preparación en ese ámbito. Por ello, indicó Urzúa, resulta estratégico para el país repensar el sistema educativo y la formación para el trabajo del futuro. Porque hay total coincidencia que, para la innovación, el capital humano es clave.

Lo dice el CEO de Siemens Chile, Juan Ignacio Díaz: “Las personas son el único y más importante activo a la hora de innovar, y es por eso que la responsabilidad y el desafío más grande de una compañía es crear un ambiente propicio para promover la innovación”.

“La sola incorporación de nuevas tecnologías, procesos o modelos de negocios no aseguran el éxito, ni la generación de valor, ni la sostenibilidad de esa innovación en el tiempo. Es necesario que la organización tenga la capacidad de adoptar



“El perfil más efectivo para la innovación, el que más gravita, es el del profesional con carácter y mentalidad abierta (...) Porque si hay algo innegable, es que lo único que permanece constante es el cambio”.

**Juan Ignacio Díaz,**  
CEO de Siemens Chile.

esas innovaciones y, en muchos casos, eso significa que habrá que hacer las cosas distintas, que el rol de cada quien será distinto o incluso nuevo, lo que muchas veces no es tan evidente, y si eso no se gestiona, la probabilidad de que la innovación no se sustente en el tiempo es alta”, agrega el subgerente de Excelencia Operacional de Transelec, Alejandro Rehbein.

### SOLUCIONES NUEVAS A PROBLEMAS NUEVOS

Por ello, uno de los mayores desafíos de las empresas y organizaciones chilenas es cómo transformar el talento para la innovación.

“Buscamos fomentar en nuestros colaboradores la capacidad de adaptabilidad constante, en función de las necesidades del negocio, así como también diversidad, inclusión, liderazgo, entre otras”, explica el gerente



“Buscamos fomentar en nuestros colaboradores la capacidad de adaptabilidad constante, en función de las necesidades del negocio, así como también diversidad, inclusión, liderazgo, entre otras”.

**Enrique García,**  
Gerente general de Procter & Gamble (P&G) Chile.

general de Procter & Gamble (P&G), Enrique García.

“Se busca potenciar la creatividad y, con ella, la capacidad de desafiarse y pensar ‘fuera de la caja’. La idea es ver cosas que en un régimen normal probablemente no veríamos, por ejemplo, los problemas resignados que se transforman en un estándar. La creatividad permite tener una aproximación distinta hacia los problemas u oportunidades”, expresa Rehbein de Transelec.

“Muchas veces nos quedamos en la idea, pero no avanzamos en su desarrollo. Es clave avanzar hacia las siguientes etapas de la innovación, como son diseño, prototipo, piloto y escalamiento. Si sólo nos quedamos en la idea y no fomentamos la ejecución finalmente, no tendremos nada”, afirma.

También es sustancial promover ambientes propicios



“Al ser una empresa con pocos niveles jerárquicos y más que una cultura de puertas abiertas somos una cultura sin puertas, se facilita la comunicación entre todos los niveles y se eliminan las barreras”.

**Sandra Díaz,**  
Directora de Valor Humano de WOM.

para la innovación.

“Como empresa nos preocupamos de mantener los canales abiertos, escuchar ideas y tener herramientas al alcance de todos para poder implementarlas. Al ser una empresa con pocos niveles jerárquicos y más que una cultura de puertas abiertas somos una cultura sin puertas, se facilita mucho la comunicación entre todos los niveles y se eliminan las barreras”, señala la directora de Valor Humano de WOM, Sandra Díaz.

### PERFIL INNOVADOR

¿Qué características debe tener un profesional innovador?

“Más que las credenciales académicas o el dominio técnico en alguna materia, que son sin duda muy apreciadas, el perfil más efectivo para la innovación, el que más gravita, es el

del profesional con carácter y mentalidad abierta, comprometido, integral, con una visión y entendimiento claro del entorno en que se mueve, y con capacidad de adaptarse a los rápidos cambios y tendencias a nivel global. Porque, si hay algo innegable, es que lo único que permanece constante es el cambio”, afirma el CEO de Siemens Chile.

“Capacidad estratégica, es decir, entender el desafío de una manera integral y visionaria; empática, para liderar iniciativas y equipos multidisciplinares; ambidiestra, que es la habilidad para cumplir con el día a día, pero innovando también; y de resiliencia donde, sin temor a fallar, gestione el riesgo, se autodesafíe y pueda superarse ante la adversidad”, son, a juicio del ejecutivo de Transelec, algunas características clave de los nuevos profesionales para la innovación.

Aunque las empresas e instituciones chilenas están trabajando, aún queda mucho por hacer.

Apenas un 1,4% de los estudiantes chilenos de enseñanza media que rinden la prueba PISA están en los niveles más altos. Esto significa que apenas 4.000 estudiantes de todo el país tienen habilidades para manejar información difícil de encontrar en textos con los que no están familiarizados, mostrar una comprensión detallada de ellos y así inferir qué información es relevante. La cifra se compara negativamente con países desarrollados como, por ejemplo, Corea del Sur, donde el 40% de los estudiantes cuenta con este nivel educativo (más de 140.000 personas). ¿Cómo acortar esa brecha? La respuesta ya la tenemos: educación continua, práctica y desarrollo de habilidades adaptativas.



## Bienvenidos al juego de la innovación

**Alejandra Mustakis,**  
Presidenta Asociación de Emprendedores de Chile (ASECH).

Hoy no hay tiempo para dudas. Es innovar o morir. Si no, tarde o temprano, otra empresa o emprendimiento superará a la tuya, sencillamente porque es más dinámica y ágil. Negocios que no se enamoraron de su core, sino que de su propósito, y están dispuestos a darse el tiempo y espacio para cuestionarse todo y anticiparse a los tiempos.

La innovación, y el dejar emprender en ideas disruptivas a los talentos dentro de la organización, tiene que ver con un cambio cultural empresarial. Tiene que ver con un quiebre en la manera de

**“Las empresas innovadoras son las que rutinariamente, día a día, se hacen la pregunta de cómo mejorar y se dan el tiempo para solucionar problemáticas”.**

pensar, realizar y ejecutar las cosas. El paradigma de “si funciona entonces no lo cambies”, queda completamente obsoleto si se quiere innovar. En definitiva, ese pensamiento es la derrota a largo plazo, y para un mundo que empieza a poblarse de emprendedores llenos de talento, sólo generará resistencia a la cultura de los negocios.

Las empresas innovadoras son las que rutinariamente, día a día, se hacen la pregunta de cómo mejorar y se dan el tiempo para solucionar problemáticas. Honestamente y de forma cruda se dedican a cultivar la pregunta, y se la hacen constantemente y de manera sistemática, de cómo pueden hacer las cosas mejor: un proceso, atender a un cliente, mejorar la cadena de valor, el producto, la empresa o ser sustentables, entre otras varias más.

Esto no quiere decir que muchas increíbles empresas, sobre todo chilenas, no hayan evolucionado en el tiempo. No es que estemos estancados en un agujero negro. Lo hacen, pero

en una lógica diferente. Entran en el formato de mejora continua, que son cambios incrementales que, si las miramos posteriormente en retrospectiva, claramente son transformaciones culturales fuertes o de productos mejores.

Pero no hablamos de eso. Hablamos de poner recursos en equipos que se dedican a desarrollar, perseguir y testear ideas realmente disruptivas dentro de la organización, sin pedir retorno de resultados. ¿Cuántas empresas hay que implementen eso y que no sea sólo una declaración de intereses?

Las empresas del futuro, o mejor dicho las empresas de hoy, deben ser altamente moldeables y con una gran capacidad para adaptarse a las necesidades de sus clientes que, además, gracias a la tecnología están en una dinámica de constante comunicación. Su foco debe estar puesto en crear valor para sus clientes y ponerlos en el centro de su modelo operativo y no al final de la cadena, como ha sido hasta ahora.

Es más, los negocios que promueven la innovación permiten a la organización encajar esto en su trabajo diario. Así, las personas emprendedoras pueden liderar proyectos de innovación. El sistema de Management Creativo debe convivir con la gestión diaria de la empresa que, finalmente, es la que permite obtener los resultados de la empresa. Por tanto, deben convivir la eficiencia con la creatividad aplicada a la innovación.

La innovación no está pensada para personas o empresas conformistas. Mucho menos para las que se quedan ancladas en el tiempo. La innovación queda reservada para quienes se muestran dispuestos a arriesgar y a emprender, a través de las ideas y los grandes cambios. Sin embargo, el hecho de innovar no se reduce a sólo crear cosas nuevas, sino que a reinventarse, a revolucionar con nuevas ideas que supongan nuevas ventajas y soluciones, o convertirse en el aspecto diferenciador de cualquier empresa.

Tomen esto como una invitación, háganla suya, háganla real y bienvenidos al juego de la innovación.



## Mentes frescas

**Belén Conejeros,**  
Coordinadora general del Instituto de Innovación y Emprendimiento (IDEAUFRO) de la Universidad de La Frontera.

¿Cuántos de los productos o servicios que su empresa ofrece le dan una ventaja competitiva? ¿Cuántos de ellos están desarrollados al interior de su empresa?

Chile se ubica en el lugar 59 (de 127) en la Creatividad para la Innovación (según el The Global Innovation Index 2017), calculado a partir de cuántos productos son los resultados de actividades innovadoras dentro de la economía. ¿Cómo mejoramos este índice para convertir a nuestras empresas en más competitivas a través de la innovación? En el libro Creando Innovadores, Tony Wagner plantea que el solo hecho de desarrollar competencias para la innovación o incorporar nuevos conocimientos, no generan impactos sustanciales. La innovación es una mezcla, que necesita que también el juego, la pasión y el propósito sean los actores principales del proceso.

Hoy, las universidades estamos enfocadas principalmente al desarrollo de las competencias de innovación y emprendimiento en nuestros estudiantes,

**“En UFRO estamos innovando en nuestras metodologías formativas. No podemos esperar que los estudiantes se titulen para saber si sus conocimientos tienen alguna utilidad”.**

pero los esfuerzos se verán diluidos si es que no potenciamos la pasión y la generación de ideas con propósito. Por otro lado, las empresas tienen los problemas reales, lo que genera un enorme espacio para volver a mirar la forma en que estamos educando a nuestros estudiantes. Es la intersección virtuosa para la innovación, que se produce cuando la universidad acepta abrir sus salas y laboratorios, y la empresa comparte sus problemas tecnológicos y de conocimiento. Una intersección llena de posibilidades para desarrollar nuevos productos y servicios, pero también para formar

a un estudiante que aplica, así, sus conocimientos en un entorno real, con un cliente e impacto también real.

“Nos gustaría desarrollar el proyecto bajo la modalidad de práctica en su empresa”.

Así finalizaban Cristián y Hernán la presentación de su idea de proyecto al gerente general de una importante empresa de servicios de la IX Región. Esta tímida primera aproximación contenía una idea que al día de hoy es un prototipo funcionando en Temuco y que permite llevar desde el mundo privado al mundo del Internet de las Cosas, mejorando enormemente su productividad. Esto, en una intersección de capacidades y conexión real con las necesidades de las empresas.

El caso no es único. Al interior de la Universidad de La Frontera creemos en la educación dual. Y de hecho, hemos impulsado en nuestros alumnos la capacidad adaptarse a las necesidades reales del entorno y sus solicitudes.

Cristián y Hernán siguen probando nuevos prototipos, forzando a su tecnología a correr los límites de lo posible. En este camino están dispuestos a fallar y aprender. Fallar, inteligentemente; aprender, rápidamente; perseverar, intentándolo nuevamente, porque están enamorados del problema, no de la solución. Esa es la gran diferencia con fracasar; fallar sólo implica que la hipótesis no fue la correcta. A esto queremos acostumbrar a nuestros estudiantes. Queremos prepararlos para la economía de la innovación.

En UFRO estamos innovando en nuestras metodologías formativas. No podemos esperar que los estudiantes se titulen para saber si sus conocimientos tienen alguna utilidad. Los estudiantes, conocimientos y redes pueden convertirse en verdaderas plataformas de innovación para las empresas y territorios.

Entonces, tenemos el desafío como universidad-empresa de impulsar a que más estudiantes visualicen sus proyectos personales como una oportunidad real de desarrollo profesional, y no como meros proyectos de tiempo libre y de bajo impacto. Si tenemos la voluntad de abrir nuestras salas de clases y compartir los problemas tecnológicos que tenemos en la empresa, podremos otorgar espacio para la innovación a jóvenes que encuentren su hobby, pasión y propósito.