

**Título** Cultura y liderazgo en TELCO TICS Y Biotecnología

---

**Tipo de Producto** Ponencia (texto completo)

---

**Autores** Santucci, Marina; Welsh, Sandra Vanessa; de Arteche, Mónica Regina & Lerner, Alan

---

Presentado en: EDO 2018, Barcelona, España Mayo 2018

## **Código del Proyecto y Título del Proyecto**

---

P17S07 - Cultura y Liderazgo para la Innovación. Estudio de Empresas de Tecnología, de Telecomunicación y De Biotecnología en Latinoamérica

---

## **Responsable del Proyecto**

---

de Arteche, Mónica Regina

---

## **Línea**

---

Clusters-Redes de Empresas

---

## **Área Temática**

---

Aministración y Recursos Humanos

---

## **Fecha**

---

Mayo 2018

---

**INSOD**

Instituto de Ciencias Sociales y Disciplinas  
Proyectuales

FUNDACIÓN  
**UADE**

# **LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA INNOVACION EN EMPRESAS TICS TELCO Y BIOTECNOLOGIA DE LATINOAMERICA.**

**Mónica R de Arteche**

**Sandra Vanessa Welsh**

**Marina Santucci**

**Alan Lerner**

**Universidad Argentina de la Empresa**

**INSOD UADE Argentina**

## **RESUMEN**

Actualmente la evolución exponencial de los avances tecnológicos en entornos globales se encuentra generando disrupción y cambios de paradigmas continuos en las organizaciones. Esta situación obliga a que los directivos CEOs/CIOs deban estar tomando decisiones y estrategias para sostener la competitividad. El trabajo de investigación mostró el estado de situación con respecto a la cultura y liderazgo que debe estar presente para la competitividad y la innovación en las organizaciones TELCO, TICS Y BIOTECNOLOGIA. Bajo una metodología cualitativa y una investigación descriptiva con estudio de casos se estudiaron 26 casos de empresas de la Argentina y Colombia, con localizaciones en el resto de la región. Se trianguló aplicando una encuesta con 54 indicadores (se integraron instrumentos IMQ50 y OCAI), entrevistas a expertos y entrevistas a gerentes. Entre las conclusiones se destacan que las empresas estudiadas de Biotecnología en primer lugar y luego las TICs poseen un mejor ecosistema de cultura adhocrática y liderazgo innovador y ágil para la innovación. Las Telco más reguladas y con cultura burocrática requieren incorporar otras habilidades y liderazgo para transformar el modelo de negocio.

## **PALABRAS CLAVE**

Telco Tics Biotecnología Cultura Liderazgo Innovación

### **1. .Escenario actual de las industrias: Tics, Telco y Biotecnología**

#### 1.1. Escenarios tecnológicos futuros para TICS

De acuerdo con estudios realizados por KPMG (2017) y Computer World (2017) se define al fenómeno de la digitalización como una prioridad competitiva clave para las organizaciones a pesar que es un punto claro para implementar iniciativas; el foco de la digitalización todavía se centra en beneficios tácticos en la mayoría de la empresas (ej: reducción de costos, de plantilla y de costos operativos de procesos). Las organizaciones requieren una visión centrada en la gestión como medio para optimizar los beneficios de la digitalización, así como también, las habilidades necesarias para capitalizarlos internamente.(McKinsey Global Institute,2015) Las barreras que atentan contra estos cambios son: la falta de visión estratégica, la incertidumbre respecto de dónde iniciar el proceso hacia la digitalización, la carencia de habilidades en la organización, entre otras (ComputerWorld 2017 y TechForescast 2017) Si bien atender el fenómeno de la digitalización constituye una prioridad competitiva clave para las organizaciones, estas no logran hallar un punto de partida claro para implementar iniciativas. (MiTche, C Ray et alter, 2015). El foco de la digitalización aún se centra en beneficios tácticos y la necesidad de contar con mayor trazabilidad respecto cada flujo de datos, información y conocimiento interno o de clientes. Una visión hacia la simplificación de operaciones y transacciones, incorporando al dispositivo móvil como principal pantalla transaccional y de resolución de problemáticas, pareciera ser el giro hacia donde orientarse. Asimismo, cabe destacar que las áreas funcionales de Finanzas (65%) y *Data & Analytics* (56%) son las que mayor enfocan sus inversiones en disrupción digital, afectando significativamente el compromiso de Gerentes de Unidades de Negocio y Altos Ejecutivos (principales responsables de liderar estas iniciativas). A nivel de liderazgo, se espera que la digitalización contribuya y permita robustecer la colaboración en la organización.

## 1.2. Escenarios tecnológicos para las empresas de TELECOMUNICACIONES (TELCO)

Las operadoras de telecomunicaciones se encuentran cada vez más en el centro de la digitalización, ya que son las responsables de proveer conectividad a todo el sistema. No obstante, el ecosistema está cambiando: ya no compiten sólo entre ellas. Nuevos actores se encuentran desarrollando servicios OTT (*Over the Top*) con el objeto de generar valor agregado y comenzar a diferenciarse de los *carriers* tradicionales (KPMG, 2016). Apuntar a la reinención de su modelo de relación con el cliente, colocándolo en el centro a partir de una definición certera respecto de su experiencia. Alinear el catálogo de productos y servicios (así como su respectiva facturación y *pricing*) con las nuevas demandas del mercado, tendiendo a la simplificación y traccionando para desarrollar ofertas personalizadas, dinámicas, flexibles y en tiempo real. *Las telcos están fuertemente enfocadas en el cliente cuando se trata de utilizar tecnologías disruptivas (IoT, wearables y Data & Analytics).*

## 1.3. Escenario para las empresas de BIOTECNOLOGIA

Frente a este escenario se desarrolla el concepto de bioeconomía (Bisang, 2014), el cual consiste en mantener las pautas de consumo actuales pero con criterios de sustentabilidad ambiental (Georgescu-Roegen, 1986; OCDE, 2009). En este traspaso, la moderna biotecnología (MB), es uno de los factores clave en la bioeconomía como enfoque aplicado a la producción. Asimismo, es un sector donde hay fusiones y alianzas estratégicas en redes, donde conviven grandes empresas con empresas más pequeñas (Bisang, 2014). Estos movimientos llevan a que las grandes empresas prefieran comprar las nuevas innovaciones antes que realizar el desarrollo internamente (Deloitte, 2015)<sup>1</sup> Las ganancias provienen principalmente de Europa y EE.UU., aunque los grandes jugadores reportaron tasas más bajas de crecimiento en ventas comparadas con otras partes del

---

<sup>1</sup> Disponible en <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sg/Documents/life-sciences-health-care/sea-lshc-2015-global-life-sciences-outlook-noexp.pdf> . 2015 Global life sciences outlook Adapting in an era of transformation. Recuperado el 20 de septiembre de 2017

mundo, debido a que vienen creciendo las ganancias en países emergentes, y se espera que siga en aumento por los próximos cinco años (2019) (Deloitte, 2015).

## **2. Liderazgo organizacional para la innovación**

. Ante este panorama, donde el grado de competitividad actual exige una adaptación constante por parte de las empresas para mejorar el rendimiento de sus procesos y de su personal (Echanique & Pérez, 2016), el liderazgo puede ser considerado como un factor habilitador del cambio, necesario para moldear y fomentar el esfuerzo creador de innovación (Abrell, 2012). Si bien es posible hallar en la teoría una multiplicidad de estilos de liderazgo, como por ejemplo el estilo coercitivo, el directivo, el democrático, el marcapasos, el afiliativo, el coach, entre otros, la complejidad y diversidad característica del contexto actual obliga a los líderes a adecuar el estilo profesado en función de la situación específica en la cual se encuentre envuelto. La innovación se debe entender no sólo como un factor tecnológico o una optimización de esta índole, sino como una mejora constante hacia una mayor competitividad de los recursos, procesos, personas y productos (Cano-Arribi, 2006). El liderazgo transformacional y el adaptativo incorporan otras habilidades del liderazgo innovador y el ágil revitaliza el ADN de las empresas. El liderazgo situacional (Hersey y Blanchard 1977) reconoce a que el líder se basa en la tarea y en el apoyo socio emocional y el nivel de madurez de las personas. El liderazgo transformacional, superador de la relación líder-jerarquía y de corto plazo, se muestra como un estilo que potencia a los empleados mediante la delegación *empowerment* y acompañamiento (*mentoring*), transmite confianza para enfrentarse a situaciones complejas (Schimmoeller 2006) estimula a tomar riesgo pero también puede generar inseguridad y esto ir en contra de los cambios y la innovación.. El liderazgo adaptativo (Heiffetz 2009) expresa que para atravesar los desafíos del cambio disruptivo se deben desarrollar nuevas habilidades y desprenderse de las obsoletas, desafiar las expectativas (Calderón Madariaga, 2016). La finalidad debe ser crear una empresa enfocada al desarrollo, gestión y control de la innovación. La meta final implicará desarrollar nuevas capacidades organizacionales, nuevos

requerimientos de gestión, nuevos comportamientos laborales y un sistema de rasgos y creencias deseados, alineados a los objetivos particulares que cada empresa deba establecer para desarrollarse en el mercado (Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández, 2014).

### **3. Cultura organizacional para la innovación**

Dentro de este ambiente colaborativo, el trabajo de los líderes y los gerentes resulta fundamental para garantizar la aceptación, adopción e implementación de los cambios propuestos (Souto, 2015). Dicha relevancia de estos actores recae en el hecho de que se convierten en los responsables de llevar a cada una de las personas que componen la empresa hacia los objetivos y resultados previamente planteados, inculcando ciertos valores para avanzar hacia los mismos y logrando que la innovación sea entendida y gestionada en cada etapa de la organización (Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández, 2014). Pero para lograr que las personas, los procesos y los recursos estén alineados con los valores, objetivos y resultados es necesario desarrollar una serie de características que permitan el funcionamiento y cohesión de estos factores. Para lograr una cultura innovadora de aceptación del riesgo. Dentro de las características mencionadas, es menester desarrollar una visión más amplificada de algunas consideradas primordiales como lo son la flexibilidad, la comunicación externa e interna, el riesgo y la creatividad.

### **4. Metodología de la investigación**

En este trabajo se propuso identificar qué aspectos de la cultura organizacional y del liderazgo que propician el desarrollo de la innovación en las empresas estudiadas y cómo afectan al modelo de negocio. Bajo un paradigma mixto cuantitativo y cualitativo, se efectuó un tipo de investigación descriptiva con estudio de casos transversales (Yin 2011, Flyvberg 2006) de 26 empresas TELCO TICS y de Biotecnología. La encuesta de 54 preguntas/ítems con una clasificación total de 265 puntos cada ítem se midió con una escala Likert 1 poco 5 mucho (número de corte 3,60) y se consideró con cultura y liderazgo innovador mayor a 160 puntos. El instrumento estuvo integrado por 6 bloques de 9 indicadores cada

uno que relevan las siguientes dimensiones: Valores, Conducta, Clima, Recursos, Procesos y Resultados Se realizó entrevista a expertos en empresas de servicios TICs y biotecnología y a los gerentes de las empresas de cada sector

Cabe destacar que el instrumento es el resultado de la combinación de varios test con validez internacional sobre el estudio del liderazgo como el IMQ 5Q (6S) de Weintraub y Rao y el de Bolman y Deal complementado con el instrumento OCAI de Quinn y Cameron para el estudio de la cultura organizacional. Fue validado por un experto internacional.

#### 4.1. Resultados por modelo de negocio

La figura N1 muestra los resultados de la aplicación del instrumento entre otras, a las empresas: TELECOM TELEFONICA Al mundo. DESPEGAR. DOTZOE. ICOMMKT. BELOW DE GAME.Google. COGNITIVA. XAPO.IBM. MERLIN CHILE. GLOBANT. MERCADO LIBRE. SISTEMICO. Coca-Cola Femsa de Bs As

	<b>FACTORES</b>	<b>ELEMENTOS</b>	<b>TIC</b>	<b>TELCO</b>	<b>BIOTECNO</b>
Valores	Entrepreneurship	Exploración	4,56	3,50	4,33
		Tolerancia a la ambigüedad	3,59	3,50	3,67
		Orientación a la acción	3,22	2,00	3,67
	Creatividad	Imaginación	3,44	2,50	4,00
		Autonomía	3,91	3,50	3,00
		Espontaneidad	4,03	3,50	3,33
	Aprendizaje	Curiosidad	3,69	4,00	4,67
		Experimentación	3,41	3,00	5,00
		Aceptación del fracaso	3,19	2,50	4,00
Conducta	Impulso	Inspiración	3,63	3,00	4,33
		Reto	3,66	3,50	4,00
		Modelo	3,72	2,00	3,67
	Compromiso	Entrenamiento/ coach	2,94	3,00	4,33
		Iniciativa	3,41	3,50	4,33
		Apoyo	3,41	2,50	4,33
	Facilitación	Influencia	3,97	3,50	4,00
		Adaptación	3,50	3,00	4,00
		Tenacidad	3,88	2,50	4,67
Clima	Colaboración	Comunidad	3,75	3,00	5,00
		Diversidad	4,19	3,00	4,67
		Trabajo en equipo	4,19	3,00	4,67
	Confianza	Coherencia	3,69	3,50	4,00
		Integridad	3,53	2,50	4,00
		Franqueza	3,72	3,50	4,67

	Simplicidad	Sin burocracia	3,34	3,00	2,00
		Responsabilidad	3,78	3,50	4,33
		Toma de decisiones	3,50	3,00	4,00
RECURSOS	Personas	Impulsores	3,22	2,00	4,33
		Expertos	3,84	3,00	4,33
		Talentos	4,13	4,00	5,00
	SISTEMAS	Selección	3,16	2,50	4,00
		Comunicación	4,13	5,00	3,33
		Ecosistema	3,25	3,50	4,00
	PROYECTOS	Tiempo	3,44	2,50	4,33
		Dinero	3,94	3,50	5,00
		Espacio	3,53	3,50	4,33
PROCESOS	Ideación	Generación	3,44	3,00	4,67
		Filtrado	2,81	3,00	3,67
		Priorización	3,31	3,50	5,00
	Concreción	Prototipar	3,56	2,00	3,67
		Retroalimentación	3,38	3,00	3,00
		Fracaso controlado	3,47	1,50	4,00
	Realización	Flexibilidad	3,97	2,50	3,33
		Lanzar	3,47	3,00	3,67
		escalar	3,63	3,50	3,67
Resultados	Externo	Clientes	3,63	2,00	4,33
		Competidores	3,47	3,50	4,67
		Financieros	3,50	3,50	4,33
	Corporativos	Propósito	3,94	4,50	5,00
		Disciplina	3,91	4,00	5,00
		Capacidades	3,88	3,50	5,00
	Individual	Satisfacción	3,53	4,00	4,00
		Crecimiento	3,69	3,00	4,67
		Recompensa	3,06	2,50	4,00
		Puntaje total	195.14	167.5	225
		Promedio	3,61	3,10	4,17

Figura N° 1 Resultados obtenidos por modelo de negocio

Fuente: elaboración propia

De los resultados de los instrumentos aplicados se observó que las empresas con mejor cultura y liderazgo para la innovación son las de Biotecnología con 4,17 seguidas por las TICs 3,61. El ADN de las empresas de biotecnología es el más ágil y más orientado a la innovación, tal como surge del puntaje obtenido de los indicadores: 225 sobre 265. Estas empresas poseen un liderazgo y una cultura (Hamel 2006) adecuada para el desarrollo de tecnologías disruptivas. De igual manera pero con menor puntaje (167/265), las TIC's también tienen un ADN que les permite incorporar la disrupción con mayor capacidad de cambio y agilidad, lo



que favoreció la creación de nuevas categorías que impactan en el negocio como Data Analytics, SAAS, Cloud, entre otras. El sector TELCO presenta altas regulaciones, que desfavorecen a la innovación (167/265) a la hora de gestionar la disrupción propia y para generar valor con el actual modelo de negocio, pero cuando ésta se enfoca al cliente para utilizar tecnología disruptiva como por ejemplo *Data & Analytics* parecería que mejora.

## 5 Conclusiones

Las empresas de Biotecnología y Tics tienen en su ADN a la innovación mientras que las TELCO son las que más se enfrentan a una revolución de la tecnología informática que las obliga necesariamente a reflexionar sobre su modelo de negocio al estar cambiando el ecosistema en el cual están inmersas. Las TELCO deben orientarse hacia una reinversión de su modelo de relación con el cliente, transformarse en un modelo de venta omnicanalidad con ofertas personalizadas dinámicas, flexibles y en tiempo real. Las TICs han mostrado una evolución exponencial de los avances tecnológicos en entornos globales, y han generado una situación de disrupción y cambios en el paradigma de las organizaciones que han modificado las situaciones estratégicas de otras organizaciones y sectores, se identifico le necesidad de contar con mayor trazabilidad de datos información y conocimiento interno o externo hace que y por otro lado no descuidar los aspectos referidos a la protección de datos y seguridad pues el cyber riesgo también esta en avance. El líder innovador y ágil fomenta el cambio, el emprendedorismo, el empoderamiento y potencia al capital relacional de la organización que parecerían conductas importantes para enfrentar a las tecnologías disruptivas (Hamel 2006). Los líderes de organizaciones innovadoras disruptivas deben también poseer además: visión, conocimiento, ejemplaridad potenciando y revitalizando al ADN de la empresa y fomentando los valores de una cultura emprendedora (Ray 2015) y de toma de riesgo. Con respecto a la cultura organizacional la burocracia frena en las organizaciones la velocidad, el líder ágil requiere de una estructura adhocrática que simplifique las iniciativas y la toma de decisiones.

## Bibliografía

Abrell, C. (2012). *Transformational Leadership's Effectiveness in Organizational Change*. Dortmund.

- Bisang R., (2014) *Las empresas de Biotecnología en la Argentina*. Disponible en [http://indicadorescti.mincyt.gob.ar/documentos/Empresas\\_Bio\\_Argentina.pdf](http://indicadorescti.mincyt.gob.ar/documentos/Empresas_Bio_Argentina.pdf)
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). *Reframing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Box, S. (2009). OECD work on innovation-a stocktaking of existing work. *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, 2009(2), 0\_1.
- Cano-Arribi, J. (2006). *Cómo crear una cultura de la innovación en las organizaciones*. España: S.A. McGraw-Hill.
- Cardona Madariaga, D. F. (2016). La práctica del liderazgo adaptativo. Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo. Autores: Ronald Heifetz, Alexander Grashow Marty Linsky Editorial: Harvard Business Review Press, 2009. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81).
- Computerworld (2017). *Tech Forecast 2017: Facts and figures for the years ahead in IT*. Disponible en: <http://www.computerworld.com/article/3149734/it-management/tech-forecast-2017-facts-and-figures-for-the-year-ahead-in-it.html>
- Echanique, E., & Pérez, F. (2016). Liderazgo para la Transformación e Innovación Empresarial: una exploración práctica desde la perspectiva de consultoría estratégica. *Trabajo Final de Magister de Consultoría Estratégica de las Organizaciones*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219-245.
- Georgescu-Roegen, N. (1986). The entropy law and the economic process in retrospect. *Eastern Economic Journal*, 12(1), 3-25.
- Hamel, G. (2006). The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*.

- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1977) *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1981) *Estilo eficaz de dirigir*. Méjico, IDH Ediciones.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing your Organization and The World*. Boston: Harvard Business Press.
- KPMG (2017). *Building solutions for digital disruption: KPMG Global Insights Pulse*
- Mitchel, C., Ray, R. et alter. (2015). *CEO Challenge, 2015: creating opportunity out of adversity, building innovative people-driven organizations*.
- McKinsey Global (2015). *The IoT: mapping the value beyond the Hype*, McKinsey Global Institute
- Naranjo-Valencia, J., & Calderón-Hernández, G. (2014). Contruyendo una cultura de innovación. Una propuesta de trafnormacion cultural. *Estudios Gerenciales. Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 31.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Rao, J., & Weintraub, J. (2013). How Innovative Is Your Companys Culture?. *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 29.
- Schimmoeller, L. J. (2006). *An Empirical Investigation of the Relationship between Organizational Culture and Leadership Styles*. The H. Wayne Huizenga Scool of Business and Enterpreneurship, Nova Southeastern University.
- Souto, J. E. (2015). Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation. *Tourism Management*, 51, 142-155.
- Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research*. Sage.