

TRABAJO DE INVESTIGACION FINAL

Cultura organizacional e innovación en las
empresas CONAE, INVAP, Despegar, Globant
y Mercado Libre.

Autor/es:

- ALBERTI, Sofía. LU: 1082831
- BENITEZ, Yamila. LU: 1093082
- NOGUEIRA, María Mercedes. LU: 1082445
- SCODELARI, Macarena Gema. LU: 1093115

Carrera:

Licenciatura en Recursos Humanos

Tutor:

Lic. De Arteche, Mónica

Año: 2019

Índice

Resumen ejecutivo.....	5
Abstract.....	6
Introducción.....	8
Pregunta de investigación.....	9
Objetivos.....	9
Marco teórico.....	10
Capítulo 1: Desenmascarando la relación entre cultura e innovación.....	10
1.1 La importancia de la cultura organizacional para la innovación.....	10
1.2 Modelos tradicionales de la cultura.....	12
1.2.1 Edgar Henry Schein.....	12
1.2.2 Modelo de análisis cultural de Cameron y Quinn.....	14
1.2.3 Culturas fuertes versus débiles y la innovación.....	18
1.3 Principales características de las culturas innovadoras.....	20
Capítulo 2: El proceso de innovación en la empresa.....	24
2.1 El proceso de innovación inmerso en la cultura.....	24
2.2 Design Thinking.....	28
2.2.1 Stanford d. School 5 etapas del proceso de Design Thinking.....	30
2.3 Mejora continua: Método Kaizen.....	32
Capítulo 3: El liderazgo como impulsor de la cultura de la innovación.....	34
3.1 El liderazgo como canal de la cultura organizacional.....	34
3.2 Dos conceptos que van de la mano: el liderazgo y la innovación.....	36
Metodología.....	40
Paradigma de la investigación.....	40
Tipos de investigación.....	41
Instrumentos.....	42
Triangulación metodológica.....	44
Cuadro de relación entre variables e indicadores.....	46
Breve descripción empresas estudiadas.....	48

Análisis de encuesta	51
Análisis de entrevista: Carlos Glerean, Despegar	63
Análisis de entrevista: Emilio Méndez, Despegar	66
Análisis de entrevista: Lorena Behrensen, Globant	68
Análisis de entrevista: Maria Eugenia Raffaele, Globant	71
Análisis de entrevista: Fabián Ravelli, INVAP	73
Análisis de entrevista: Miguel Gubitosi, Mercado Libre	76
Análisis de entrevista: Pablo Piccolotto, Mercado Libre	79
Análisis de entrevista: Julio Vega, CONAE	81
Cuadro de relación entre entrevistas	83
Análisis de Osgood	86
Análisis caso de éxito: Globant	88
Conclusiones	95
Implicancia	98
Bibliografía	99
Referencias figuras	107
Anexos.....	109
Ítems encuesta	109
Entrevistas en crudo.....	112

Agradecimientos

Queremos aprovechar este espacio para agradecerle a todos aquellos que nos han apoyado a lo largo de este proyecto, familiares, amigos y docentes.

También a quienes se han tomado el tiempo de responder con compromiso nuestra encuesta y, sobre todo, a aquellos profesionales que nos han compartido su experiencia por medio de entrevistas. Todos ellos han colaborado y hecho un gran aporte a nuestro trabajo.

Por otro lado, queremos destacar la guía y apoyo continuo de Mónica de Arteché, nuestra profesora y tutora para este Trabajo de Investigación Final.

Esperamos que todas las personas mencionadas previamente, al leer este trabajo, puedan sentirse tan parte y responsables como nosotras del aporte que buscamos dar a la sociedad con el mismo.

Gracias, de parte de Macarena, Mercedes, Sofía y Yamila.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación indaga sobre la implicancia que tiene la cultura organizacional en empresas de ciencia y tecnología que buscan innovar como CONAE, INVAP, Despegar, Globant y Mercado Libre. El objetivo principal de este estudio es identificar la manera en que las organizaciones fomentan los procesos de innovación a través de la cultura organizacional.

El desarrollo de la investigación está enfocado bajo una metodología descriptiva con estudio de caso transversal desarrollada a través de un análisis mixto, es decir, cuantitativo y cualitativo, realizado por medio de un análisis de documento, entrevistas y cuestionarios a las cinco empresas mencionadas.

Para el trabajo de campo, se realizaron entrevistas a diferentes líderes de las empresas estudiadas, así como una encuesta que incluye a más de 80 profesionales de dichas empresas para identificar la relación entre cultura e innovación, los procesos de innovación en las empresas, el liderazgo relacionado con la innovación, los modelos tradicionales de la cultura y cultura innovadora. Además, se analizó el estudio del caso de Harvard respecto a Globant. Los resultados obtenidos se comparan y analizan en función a todo lo mencionado anteriormente.

Como conclusión, pudimos comprobar que las empresas estudiadas tienen un alto grado de innovación, fomentan sus valores, poseen espacios para la recreación, tienen un tipo de cultura ágil en la toma de decisiones, poseen un líder que fomenta el trabajo en equipo y no castiga el error, como también le dedican un gran porcentaje de tiempo a las ideas y/o procesos creativos, y reconocen mediante feedback a aquellos colaboradores que innovan.

Todo lo mencionado enumera algunos de los temas que se encuentran a lo largo de este trabajo.

Palabras claves: Cultura organizacional, innovación, valores, trabajo en equipo, liderazgo.

Abstract

This research work investigates the implication that the organizational culture has in science and technology companies that seek to innovate such as CONAE, INVAP, Despegar, Globant and Mercado Libre. The main objective of this study is to identify the ways in which organizations promote innovation processes through organizational culture.

The following research focuses on a descriptive methodology with cross-sectional case study developed through a mixed analysis, quantitative and qualitative, carried out through a document analysis, interviews and survey to the five companies mentioned above.

For the fieldwork, interviews were conducted with different leaders of the companies studied, as well as a survey that was completed by more than 80 professionals from these companies to identify the relationship between culture and innovation, innovation processes in companies, leadership related to innovation, traditional models of culture and innovative culture. In addition, the Harvard case study regarding Globant was analyzed. These results are compared and analyzed according to all mentioned above.

As a conclusion, we could see that Despegar, Mercado Libre and Globant have a high degree of innovation. They promote their values, have spaces for recreation, have an agile culture in decision-making, have leaders that encourage teamwork and do not punish their employees when mistakes happen, recognize through

feedback those collaborators who innovate, as well as using a large percentage of their time to manage ideas and creative processes.

Everything mentioned above are some of the topics that are found throughout this work.

Keywords: Organizational culture, innovation, values, teamwork.

Introducción

En el presente trabajo se buscó determinar si la cultura organizacional es impulsora de la innovación en empresas de la información (TIC) y de ciencia. Para ello, se llevaron a cabo diferentes estudios en las empresas CONAE, INVAP, Despegar, Globant y Mercado Libre. Las mismas, fueron seleccionadas por ser organizaciones referentes en cuanto a innovación tecnológica, tanto en los productos que desarrollan como en sus procesos.

Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), catalizadoras de los procesos organizacionales, sin lugar a dudas se constituyen como herramientas de apoyo a la gestión empresarial, apalancando y legitimando la construcción de estrategias orientadas a la competitividad e innovación, generando así, sostenibilidad para la organización y la sociedad. (Stern, 2002).

La cultura organizacional, por su parte, es el nivel más profundo de creencias y valores compartidos por los miembros de una organización, lo cual define directamente la personalidad de cada empresa y la visión que tienen de sí mismas y de su entorno. La misma se compone, además de los valores establecidos por la institución, por el clima dentro de la organización, el liderazgo, la autonomía de los colaboradores y la disposición de los establecimientos.

Es así que, el factor cultural, es un aspecto trascendente a la hora de medir la innovación porque los valores, creencias, la posibilidad de fomentar más participación y colaboración en la generación de nuevas ideas, son elementos que componen la cultura y que influyen en cualquier proceso innovador y de creación dentro de una institución.

La innovación organizacional es, a su vez, explicada por la cultura organizacional, por los comportamientos de los miembros de las empresas y por las capacidades de los mismos colaboradores. No cabe duda que, para fomentar la innovación, se

requieren contextos determinados, culturas organizativas que favorezcan en lugar de impedir o retraer los procesos y un estilo de liderazgo adecuado que acompañe y legitime el desarrollo.

La investigación desarrollada, se orientó a visualizar el tipo de cultura que más favorece la innovación, así como los estilos de liderazgo que la promueven en determinadas empresas que se dedican a trabajar, en profundidad, con procesos innovadores.

Pregunta de investigación

¿Cómo fomentar la innovación desde la cultura organizacional, tanto en empresas tecnológicas como de ciencias?

Objetivos

- Describir la importancia de comprender la cultura organizacional a la hora innovar.
- Identificar qué aspectos de la cultura organizacional fomentan la innovación.
- Analizar cómo se cumplen, en los casos estudiados, la relación entre la cultura y la innovación.
- Reflexionar sobre qué aspectos hay que tener en cuenta a la hora de fomentar la cultura de la innovación en las organizaciones.

Marco teórico

Capítulo 1: Desenmascarando la relación entre cultura e innovación

1.1 La importancia de la cultura organizacional para la innovación

De acuerdo a Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez, & Sanz-Valle (2016) la importancia de la cultura organizacional respecto al proceso de innovación, radica en que es uno de los factores clave que propicia la invención en las empresas, ya que puede fomentar o frenar dicho desarrollo en los empleados que trabajan dentro de las compañías.

Ya Porter, en 1990, afirmó que la capacidad de innovar es la que les permite a las empresas adaptarse a las necesidades y exigencias de los mercados cada vez más globalizados, es decir que, la innovación es sumamente relevante para las empresas por ser considerada un factor crucial para la competitividad empresarial.

Siguiendo esta línea, la innovación tiene directa relación con el rendimiento financiero de la firma, de hecho, se considera a las firmas innovadoras como empresas con mayor capacidad de producir rendimiento financiero, esto es legitimado por su mayor capacidad de competir y adaptarse a los mercados. (Atalay, Anafarta, & Sarvan, 2013).

Dentro de esta línea de pensamiento, Álvarez (2009) afirma que la innovación es la implementación de un nuevo y/o significativamente mejorado producto o servicio, proceso, método organizacional, práctica de negocio. Mientras que para Drucker (1985), la innovación es una práctica empresarial sistémica, es decir, que corresponde a una práctica permanente gestionada como un proceso al interior de la organización, que se retroalimenta permanentemente de sus resultados.

Shafie, Siti-Nabiha, y Cheng Ling, (2014) agregan a lo ya mencionado, la relación existente entre el liderazgo y la innovación, de tal manera que la cultura organizacional y el liderazgo juegan un rol importante al conducir los recursos humanos hacia la innovación (desarrollaremos con mayor profundidad esta relación en el capítulo 3). Según mencionaron Candía, Coliñanco, Caro, y Hernández (2014), existen diversas formas de gestionar la innovación dependiendo de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo que se desarrolle en la organización. Además, remarcaron que existen algunos principios para gestionar la innovación como, por ejemplo, estimular el pensamiento disruptivo y actuar con conocimiento de las fuentes de innovación; disruptivo debido a la búsqueda constante de cambios para mejorar e innovar en los procesos de la empresa.

Hassan, Shaukat, Shakeel e Imran (2012) demostraron empíricamente que existe una fuerte relación entre la cultura organizacional y la innovación, la cual, a su vez, conduce a una mayor productividad de los trabajadores. En este sentido y como afirmaron los autores, para constituir empresas innovadoras se debe trabajar en transformar la cultura organizacional en una cultura orientada a la innovación, a través de un modelo de transformación cultural (Naranjo-Valencia y Calderón Hernández, 2015) y de la gestión de los determinantes de la cultura organizacional como, los valores de la empresa, el aprendizaje organizacional y empowerment. (Hassan et al., 2012).

En este esquema de transformación de la cultura o de la gestión de la misma, el liderazgo ocupa un rol impulsor, ya que directamente promueve a los trabajadores a fortalecer valores fundamentales en la organización y es el gestor del cambio organizacional. (Shafie et al., 2014; Candia et al. 2014).

1.2 Modelos tradicionales de la cultura

El resultado de un buen comportamiento organizacional dependerá de cómo se ha gestionado el capital humano en la organización, cómo están integrados los miembros que la forman, cuál es su identificación con la institución, cómo se manifiesta su crecimiento personal y profesional y, cómo se desarrolla la motivación, la creatividad, la productividad y la pertenencia, por mencionar algunos de los elementos que influyen en los comportamientos humanos. (Segredo Pérez, 2015).

Respecto al concepto de “cultura organizacional” y los diferentes tipos, existen muchas definiciones y connotaciones que son objeto de diferentes análisis e interpretaciones, dada su riqueza conceptual. Con el propósito de elegir el concepto que mejor se adecue a nuestros fines, a continuación, se desarrollarán definiciones que han aportado distintos autores.

1.2.1 Edgar Henry Schein

Henry Schein (1988), es uno de los autores más destacado en el desarrollo del tema y define el término “cultura organizacional” como:

Un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (pág. 25).

Al hablar de “modelo”, se hace referencia al nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una compañía, las cuales operan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno.

Al respecto, Roces afirma que “al analizar una cultura organizacional es fácil darse cuenta que existen manifestaciones visibles, observables e identificables; y otras ocultas o invisibles que responden a componentes emocionales, afectivos, de expectativas y de relación de poder”. (Roces, pág. 27).

Schein, hace una clasificación en tres niveles para abordar estas manifestaciones (tanto visibles como invisibles); los cuales caracterizamos a continuación según las definiciones del autor:

El primer nivel hace referencia a los “artefactos, producciones y creaciones”. El mismo, es el más visible y sencillo de percibir cuando se ingresa a cualquier organización, porque incluye todo aquello que se puede ver, oír, sentir y tocar a medida que circulamos por el espacio físico organizacional, como también lo son su lenguaje escrito y oral, las producciones creativas y las conductas expresadas de sus miembros.

El segundo nivel está compuesto por los valores. Según Schein, “en cierto sentido, todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, la idea de lo que debe ser, a diferencia de lo que es”. Tales valores, predicen gran parte de la conducta que se observa en el nivel de los artefactos (nivel uno). Sin embargo, si no se basan en un previo aprendizaje cultural, es probable que solo lleguen a ser vistos como “valores añadidos”.

Los “valores añadidos” predicen lo que una persona va a decir en una serie de situaciones, pero, pueden no tener relación alguna con lo que hará en las situaciones en las que tales valores deberían estar actuando.

El tercer nivel, se compone de presunciones subyacentes básicas. Para Schein, dichas presunciones implícitas e inconscientes se relacionan con aspectos clave de la cultura. Cuando la respuesta o solución a una circunstancia o problema, respectivamente se repite, queda arraigada. Lo que en un primer momento se

consideró una hipótesis apoyada por un presentimiento o un valor, llega a ser entendida como una realidad.

Las presunciones básicas parecerían ser inconfortables e indiscutibles, pero no lo son.

Las presunciones inconscientes pueden distorsionar los datos dando lugar, muchas veces, a situaciones contradictorias. En definitiva, tales presunciones son difíciles de localizar, pero si se examinan cuidadosamente los artefactos y valores de una empresa, sería más fácil explicarlas y modificarlas en caso de considerarlo necesario.

1.2.2 Modelo de análisis cultural de Cameron y Quinn

Por su lado, Cameron y Quinn, han definido el modelo “Competitive Value Framework”, el cual desarrolla la cultura desde cuatro perspectivas; cada una responde a un tipo de cultura, que a su vez responde a la dimensión a la que están orientadas. En la siguiente figura, podemos ver dichas dimensiones y sus culturas. (Cameron & Quinn, 2011).

Figura N°1

MODELO COMPETING VALUES FRAMEWORK.

Orientación interna e Integración	Flexibilidad y Discreción		Orientación externa y Diferenciación
	CLAN	AD-HOC	
	JERARQUIZADA	MERCADO	
	Estabilidad y Control		

Fuente: Cameron y Quinn (2006: 35).

A continuación, se desarrollan las características correspondientes a cada tipo de cultura según dichos autores:

-Cultura Clan: La empresa se concibe como una gran familia, donde sus miembros comparten interactivamente creencias y valores. El gerente se convierte en referente inexcusable del comportamiento de la empresa, asumiendo el papel de tutor, consejero y hasta casi padre de todos y cada uno de sus componentes, no ya sólo desde un punto de vista emocional, sino, además, en tareas directivas. El estilo de dirección que se desarrolla basa su estrategia en el consenso y participación, en una apuesta decidida por el trabajo en equipo, algo que difícilmente podría conseguirse sin contar con buenas dosis de compromiso, lealtad y confianza entre sus integrantes. Dichas cuestiones, unidas a una confianza sin límites que los hace corresponsables de la responsabilidad encomendada, junto a una mentalidad abierta, plural y participativa, se convierte en piedra de toque de esta forma de entender la cultura familiar. Es por todo ello que, el éxito se cimienta en el desarrollo de las personas y en el trabajo en equipo junto a un compromiso demostrado en el día a día.

-Cultura Adhocrática: La empresa no podría entenderse sin un sentido proactivo hacia el entorno en el que se encuentra, donde el dinamismo y la rapidez de reacción a los retos del entorno da cuerpo al carácter emprendedor de sus miembros. Inevitablemente, y junto a estos factores, la capacidad para asumir riesgos es una cuestión inherente a sus particulares formas de actuación, cuya expresión más clara se manifiesta en la gerencia. El estilo de dirección queda caracterizado por la permanente convivencia del riesgo en la toma de decisiones, la creatividad, innovación y un amplio margen de maniobra en sus acciones.

En esta línea de actuación, los valores compartidos con el resto de los miembros son el compromiso con la innovación y el cambio continuo desde una dimensión proyectiva.

Siguiendo este estilo de pensamiento, Handy (1995) afirma que, en dicha cultura organizacional, o como él las llama “cultura de los ateneos”, lo único que cuenta es cuán buenas son las soluciones que encuentra la gente. El talento, la creatividad, la iniciativa y la intuición son todas características muy apreciadas en estas organizaciones. (Handy, 1995).

La experimentación y el “ir un paso por delante”, abriendo nuevas tendencias, sin perder de vista las experiencias previas, convierten las posibles amenazas en nuevas oportunidades de desarrollo.

-Cultura Jerárquica: Como su propio nombre sugiere, la cultura de la empresa se encuentra extraordinariamente normalizada en cuanto a funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades, remarcando, de algún modo, su carácter burocrático. Como sostiene Chiavenato (2009), un sistema autoritario-coercitivo, o cultura jerárquica, es un sistema duro y cerrado que controla de forma muy rígida todo lo que sucede en una organización.

Los valores que se comparten con el resto de la compañía se fundamentan en el respeto y acatamiento de las normas que componen orgánicamente a la empresa.

Handy (1995), también hace referencia a este tipo de cultura. Dicho autor, las denomina “culturas de Apolo” y sostiene que los empleados deben cumplir con los requisitos de una descripción de trabajo y permanecer dentro de los límites de su autoridad. El inconveniente de este tipo de culturas, según Handy, es que pueden ser inflexibles y, en general, tardan en adaptarse a los cambios. (Handy, 1995).

-Cultura de Mercado: La empresa es, ante todo, una entidad orientada a la consecución de resultados. La propia cultura de la organización promueve y empuja a que los perfiles de sus miembros sean competitivos (incluso internamente) y, por consiguiente, estén enfocados hacia la obtención de resultados en tiempo y forma. En clara consonancia con este escenario, el estilo directivo promueve la agresividad de sus componentes como resorte para alcanzar objetivos ambiciosos. Es por ello que, los valores compartidos con sus miembros se basan en la agresividad, el espíritu ganador y, en última instancia, la materialización en objetivos concretos en un mercado donde la estrategia se concibe como un juego de “suma cero”. Así pues, la feroz competencia desarrollada termina convirtiéndose en el “ser” o “no ser” de la organización.

Para finalizar con el análisis de la Figura 1 y, como se observa en ella, alrededor de cada tipo de cultura dominante, se encuentran patrones o características comunes que bordean a cada una de ellas. La orientación interna e integración se refiere al tipo de organización que tiende a mirar hacia el interior de ella en su accionar diario y por ende, su cultura no se afecta fácilmente por cambios del entorno, y si lo hace, el efecto es mínimo o temporal. Al contrario, la orientación externa y diferenciación, corresponde a aquellas organizaciones que en el quehacer diario centran su atención en factores externos que inciden poderosamente en la modificación y adaptación de su cultura.

Las características de estabilidad y control, hacen referencia a que los miembros de la organización están inmersos en un ambiente laboral controlado y/o rígido, que no siempre da lugar a desvíos frente a lo establecido o comúnmente aceptado en ella, ya que los integrantes de la organización prefieren esta forma de trabajo y necesitan de la misma.

La flexibilidad y discreción, se da en organizaciones en las cuales sus miembros son capaces de variar su comportamiento en algún grado, de acuerdo a las circunstancias que se puedan originar en un instante en el entorno, y es la organización misma la cual promueve este tipo de comportamiento.

1.2.3 Culturas fuertes versus débiles y la innovación

El tipo de cultura que adopta una organización depende de en qué medida sus miembros se adecuan a la misma (Maseko, 2017). Roces distingue dos tipos de culturas. Por un lado, define a las culturas fuertes como aquellas que utilizan sus procesos y sistemas con disciplina y convicción y se alimentan de la confianza. En ellas, subyace el criterio de que cada integrante sabe qué debe hacer en cada situación y que dará lo mejor de sí. Por otro lado, considera que las culturas débiles se encuentran en organizaciones en las que no existe claridad en los valores y hay una permanente acomodación de las creencias a las situaciones. Lo cual, implica que cada área tenga sus propias creencias y no existan acuerdos generales para los temas más importantes. (Roces, 2017).

Siguiendo con esta línea, Robbins en 2004 en su libro “Comportamiento Organizacional” definió a la cultura fuerte como aquella que expresa los valores fundamentales que comparten la mayoría de los miembros y que le da a una organización, su personalidad distintiva. Y a la cultura débil, como aquella en donde los valores compartidos no coinciden con los valores que favorecen el

progreso de la compañía y que no son ampliamente compartidos entre sus miembros. (Ashipaoloye, 2014).

Agregando a lo que dicen dichos autores, Karlsen (2011), afirma que las culturas donde las metas de los empleados están alineadas con las metas de la organización, son a menudo consideradas como culturas exitosas. En una empresa con cultura débil, los empleados cumplen con las normas y reglamentos de la misma no porque obtienen satisfacción de sus trabajos, sino por temor a las consecuencias de sus inacciones. (Maseko, 2017).

Por otro lado, Alkailani, Azzam y Athamneh (2012), señalaron que la cultura organizacional puede alentar a los empleados para dar su mejor esfuerzo por el bien de los objetivos organizacionales, o puede desalentar y desmoralizar con una desventaja posterior, arriesgando la supervivencia de la organización.

Varios estudios apoyan la noción de que las compañías con culturas fuertes superan a aquellas con culturas débiles. Por ejemplo, Onyango (2014) afirma que las culturas débiles suelen estar asociadas con directivos autocráticos, mientras que las culturas fuertes son resultados de la colaboración que surge cuando los empleados comparten ciertas creencias y sistemas de valores con sus compañeros de trabajo.

A su vez, Vélaz plantea que una cultura fuerte se presenta cuando los valores centrales de la empresa son aceptados con firmeza y resultan ampliamente compartidos. Sucede que, cuando existen muchos valores, patrones de comportamiento y prácticas comunes, y los miembros de la cultura están íntimamente interconectados entre sí, las culturas pueden crecer hasta llegar a ser muy fuertes. La continuidad del liderazgo, la estabilidad de los miembros del grupo, la concentración geográfica, los grupos pequeños y un relativo nivel de éxito, son factores que contribuyen a la estructuración de una fuerte cultura en todas las compañías. También señala que, una cultura débil, suscitará escasa

adhesión por parte de los individuos, por lo que su repercusión en la marcha de la organización será mínima, con independencia de su adaptación al entorno. (Velaz, 2000).

Maseko (2017), concluyó afirmando que las culturas organizacionales fuertes son más exitosas que las débiles en el logro de las metas organizacionales debido a la relación entre la cultura organizacional y la motivación de los empleados. Esto, se debe a que las organizaciones con culturas fuertes tienen más unidad entre los empleados debido a que tienen creencias y valores en común.

Para esto, Robbins afirma que en cuanto más miembros acepten los valores nucleares y más grande sea su compromiso para con ellos, más fuerte va a ser la cultura de la organización. (Robbins 2004).

1.3 Principales características de las culturas innovadoras

“¿Qué es lo que llevó a Apple y a Google a ser consideradas empresas innovadoras?” (Roces, pág. 51). Roces afirma que, no solo es el talento de Steve Jobs o de Larry Page y Sergey Brin para liderar las empresas, sino sus capacidades para movilizar los recursos, darles orientación y criterios sólidos, que han permitido la existencia de una cultura lo suficientemente fuerte como para superar el ingenio de sus fundadores; y es, justamente esta superación, la que diferencia dichas empresas de las demás, porque lograron que la cultura innovadora trascienda a sus fundadores. (Roces, 2017).

A continuación, pasaremos a identificar los modelos de culturas innovadoras. Pero para ello, lo primero que debemos tener en cuenta es que, al hablar de este tipo de culturas, no se debe simplificar la clasificación en dos polos contrarios (innovadoras o no innovadoras), sino que se debe tener en cuenta que el fenómeno de la innovación contiene matices y variantes que enriquecen su

análisis, creando de esta manera, distintos tipos y clasificaciones de culturas innovadoras. (Roces, 2017).

De esta manera, se propone una clasificación con distintos modelos que se ubican en un “espectro de innovación”, donde en un extremo se encuentran las innovaciones incrementales y en el otro, las disruptivas; extremos notablemente distintos, que solo presentan como característica común el objetivo de introducir la creatividad en el mercado. (Dávila & Epstein, 2015).

A pesar de que ambos tipos de innovación describen los extremos del espectro, no deben ser analizados como antagónicos, sino a partir de ciertas condiciones complementarias. (Roces, 2015).

Con el fin de poder entender dicho espectro de innovación, pasaremos a describir sus extremos:

- La innovación incremental, según Roces, “se basa en aprovechar el potencial del capital intelectual de la empresa: la gente, la información, la tecnología. Hay que orientar, desafiar y motivar a ese capital para poder mejorar o cambiar algo existente”. (Roces, pág. 61).

Según Dávila y Epstein, las empresas que eligen este tipo de innovación, se basan en la estrategia actual y la potencian, es decir, que acompañan la tecnología y modelos de negocio ya existentes. Esto le permite tener una ventaja respecto de sus competidores. (Dávila y Epstein, 2015).

- La innovación disruptiva, en cambio, no solo demanda tener creatividad, sino que, como afirma Roces, el factor que la diferencia es la posibilidad de asumir riesgos y de tener una cultura que los promueva sin temer a equivocarse o fracasar.

Además, “las tecnologías e innovaciones disruptivas provocan cambios drásticos en el mercado”. (Dávila y Epstein, pág. 25).

Entonces, podemos afirmar que “la innovación incremental se centra en las mejoras, mientras que la innovación disruptiva lo hace en los descubrimientos”. (Dávila y Epstein, pág. 27).

En la siguiente figura (Nº2), se visualizan las principales diferencias entre ambas innovaciones según los autores Dávila y Epstein.

Figura Nº2

Tabla 1.1. Una comparación de las innovaciones incremental y disruptiva

INNOVACIÓN DISRUPTIVA	INNOVACIÓN INCREMENTAL
Talento combinado para descubrimiento y ejecución	Talento con gran énfasis en la ejecución
Financiación con presupuesto separado	Financiación de las unidades de negocio
Financiación por fases	Financiación basada en presupuestos
Baja posibilidad de éxito	Mayor posibilidad de éxito
Gran rentabilidad	Menor rentabilidad
Impulsada por el descubrimiento	Impulsada por la ejecución
Evaluación cualitativa	Análisis financiero

Fuente: Davila, T-Epstein, M. La paradoja de la innovación (2015: 30).

Ahora bien, retomando el concepto de vinculación entre innovación y cultura, cabría preguntarnos entonces, ¿cómo surgen las ideas innovadoras? Estas ideas se dan tanto con suerte como con inspiración, sin embargo, las empresas pueden diseñar culturas que faciliten la existencia de las mismas y así, tener más

probabilidades de obtener éxito que aquellas empresas que apuestan solamente a la suerte y perseverancia. (Dávila y Epstein, 2015).

Podemos afirmar que, para estos distintos tipos de innovación anteriormente clasificadas, se necesitan dos culturas diferentes que le den sustento.

Según Dávila y Epstein, dichas culturas deben tener como base los recursos necesarios para desarrollar ideas y respaldar los descubrimientos.

Roces, hace una clasificación de las culturas según la innovación que utilice la empresa. En el caso de la innovación incremental, se requiere de una cultura que pueda estimular a aquellas personas talentosas en la mejora de la ejecución de las tareas día a día. Esto implica, “continuidad, perseverancia, concentración en los detalles, actitud de reconocimiento por parte de los dirigentes y estímulo permanente”. (Roces, pág. 62).

Este tipo de cultura, además, se beneficia de los procesos estructurados y opera con un grado relativamente escaso de incertidumbre.

En cambio, la cultura que da sustento a la innovación disruptiva es una cultura que promueve la toma de riesgo para comenzar actividades en las que se puede fracasar al intentar lograr algo totalmente nuevo.

Esta cultura debe contar con una gran apertura a la diversidad; es decir, un fuerte pensamiento “fuera de la caja”.

Además, el grado de incertidumbre en este tipo de culturas es muy elevado, por lo que es fundamental comprender anticipadamente a los consumidores y lo que realmente necesita la gente, para tratar de achicar dicha incertidumbre. (Roces, 2015).

Capítulo 2: El proceso de innovación en la empresa

2.1 El proceso de innovación inmerso en la cultura

La innovación no debe considerarse como un resultado dirigido a la solución de un problema, sino como un proceso dinámico que se retroalimenta mediante el aprendizaje y la difusión del conocimiento, afirma Acosta, en su libro “Gestión del Conocimiento y Capacidad de Innovación”. Una empresa comprometida con la innovación debe propiciar condiciones que favorezcan el aprendizaje, la generación de nuevas ideas, nuevos conocimientos y su transferencia continua dentro de la misma. Para ello, la cultura cumple un rol fundamental. (Acosta - Prado, 2017).

El elemento central de la cultura de innovación lo conforman las personas, que con sus conocimientos y comportamientos estimulan su creatividad, solucionan problemas y enfrentan riesgos. Por eso, es a quienes se les deben gestionar sus habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes, así como también hay que formarlos, motivarlos, no castigarlos, recompensarlos, gestionar el trabajo en equipo posibilitando la transferencia, asimilación y combinación de conocimiento y perspectivas, para crear y mantener una cultura encaminada a la innovación. (Souto, 2015).

Senge (2009), en su libro “La Quinta Disciplina en la Práctica” hace hincapié en las organizaciones inteligentes, y afirma que el proceso de aprendizaje sólo puede producirse en las personas. Las organizaciones, sólo aprenden a través de individuos que aprenden, sin embargo, el aprendizaje individual no garantiza el organizacional. El intercambio de información para generar nuevas ideas, da como resultado comportamientos innovadores, lo cual genera nuevos modos de

hacer las cosas y se da mediante los valores que se manifiestan en el espacio físico que tiene una organización para realizar el trabajo. (Hogan & Coote, 2014).

La adopción de una cultura de innovación se manifiesta en la transformación de recursos y oportunidades para crear valor, en la creatividad para encontrar oportunidades e integrarlas estratégicamente para obtener operaciones exitosas (Jarrar & Smith, 2014) y en la gente que comparte abiertamente sus ideas, sin miedo a que éstas puedan ser copiadas o robadas.

De acuerdo a Castro y García (2014), los procesos que deben generar una cultura que promueva la innovación son la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas, el incentivar a las personas a hacer aportes creativos, reforzar la apertura al cambio, difundir el conocimiento, permitir las fallas, retar a los empleados a encontrar mejoras y tener claro que el cambio requiere, normalmente, incorporar nuevos comportamientos, nuevas formas de pensar y reaccionar o un nuevo conjunto de prácticas por seguir.

Para la gestión de los procesos en el “espectro de culturas innovadoras” anteriormente desarrolladas (Dávila y Epstein), Roces propone otra característica importante: la comprensión del grado de centralización o descentralización de la iniciativa innovadora.

Según dicho autor, en algunos casos predominan las condiciones “Top - Down” (de arriba abajo) con fuerte impulso centralizado; y en contraste a este, el modelo de forma “Bottom - Up” (de abajo arriba) con un fuerte impulso descentralizado.

Para poder visualizar las nombradas gestiones innovadoras de forma gráfica, mostraremos a continuación el siguiente mapa realizado por Dávila y Epstein:

Figura N° 3

Modelos de gestión innovadora

Tipo de innovación	Disruptiva	VISIÓN Apuesta estratégica	EXPLORACIÓN Descubrimiento estratégico
	Incremental	EXPLOTACIÓN Progreso constante	KAIZEN Mejora continua
		De arriba-abajo	De abajo-arriba
		TIPO DE GESTIÓN	

Fuente: Roces, J. Cultura innovadora (2017: 66).

Como demuestra la figura N°3, tenemos distintas maneras de combinar las culturas innovadoras para crear procesos que lleven a las empresas a tener éxito y competitividad en el mercado.

Primero, podemos identificar que combinando un tipo de gestión centralizado e innovación incremental, obtenemos una gestión innovadora de tipo “exploratoria” o de “progreso constante” donde la estrategia es de bajo costo y adecuado servicio. La clave de este modo de innovación, según Roces, está en el rol de los directivos: “son quienes fijan objetivos desafiantes y ellos mismos se comprometen y siguen los distintos aspectos de su ejecución en el día a día”. (Roces, pág. 67). Este esquema necesita coherencia y una fuerte coalición de liderazgo; y “el éxito

final depende en gran medida de la constancia, la credibilidad y la continuidad de las mejoras propuestas a lo largo del tiempo”. (Roces, pág. 67).

En segundo lugar, identificamos el modelo de gestión “Kaizen” o de “mejora continua”, caracterizado por una innovación incremental con una filosofía de gestión que promueve la participación de todos los miembros de la organización. Según Roces, la clave de esta cultura innovadora, se basa en “la combinación de la política de satisfacción del cliente, el respeto a las personas y las prácticas de mejora continua”. (Roces, pág. 68). Todo esto, inserto en un proceso donde, como mencionamos anteriormente, participan todos los empleados y en el que las decisiones se mueven de abajo arriba.

En tercer lugar, en el modelo de gestión de “visión” o “apuesta estratégica”, se crea una empresa “dispuesta a apostar en la creatividad y la innovación de una forma tan visionaria que pudiera sobrevivir” (Roces, pág. 69) a sus fundadores. Estos líderes deben ser visionarios, como así también deben estar dispuestos a equivocarse y tener la capacidad de adaptarse para llegar a tener un logro innovador disruptivo en el mercado.

Por último, el caso de del modelo de “exploración” o “descubrimiento estratégico”, Roces hace referencia al caso Google para poder explicarlo, donde afirma que dos jóvenes estudiantes realizando su tesis, descubrieron la importancia de contar con un buscador de internet (elemento que ya existía) pero que fuera eficaz y gratuito, por lo que, con “una cultura innovadora, con procesos y prácticas muy específicas” (Roces, pág. 70) lograron ser el buscador con más accesos a nivel mundial.

2.2 Design Thinking

No existe una definición única, unificada y común de la metodología del Design Thinking. A pesar de esto, la definición más aceptada y ampliamente citada es la ofrecida por Tim Brown, presidente y CEO de IDEO, una de las primeras empresas que comenzaron a utilizar las herramientas relacionadas con el Design Thinking. El CEO mencionado, expone que es un método basado en la sensibilidad de los diseñadores, que sirve para unificar las necesidades de las personas con lo factiblemente tecnológico y que, con la estrategia viable del negocio, se puede convertir en lo que para el cliente tiene valor y en una oportunidad para el mercado.

Este enfoque es útil para cualquier tipo de organización para tratar problemas abiertos y complejos en muchas profesiones e industrias diferentes, especialmente en tecnología de la información y en el área de negocios. (Dorst, 2011).

Según Serrano y Blázquez (2015), el Design Thinking es una metodología innovadora que se ha establecido para resolver problemas en el mundo entero, usando las inteligencias “integral”, “emocional” y “experimental”, reduciendo riesgos y apuntando a conseguir grandes éxitos a base de las necesidades humanas relacionadas con otras disciplinas que generen soluciones anheladas, factibles operativa y tecnológicamente y, además, económicamente rentables.

Martin (2009) declaró que la innovación se trata de ver el mundo no como es, sino como podría ser; se trata de explorar realmente los "problemas perversos" cuyas soluciones no se pueden encontrar en la experiencia pasada o probada por datos. El Design Thinking permite no solo ajustar los problemas reales que las empresas pueden enfrentar, sino que también permite formar el escenario deseable para el desarrollo futuro. La mayoría de las industrias ya se dieron cuenta de que el

rendimiento de cualquier organización dependerá de la visión holística de la sociedad en la que está funcionando, por lo que el enfoque humanitario es esencial. Así es como el Design Thinking, podría aportar valor a las empresas. (Martin, 2009).

Entender la cultura y el contexto en el que operan las empresas, permite a los Design Thinkers enfatizar necesidades humanas y, como resultado, aportar más valor a los clientes. La gestión no es un ejercicio completamente analítico y, muchas actividades de gestión, implican crear algo que aún no existe.

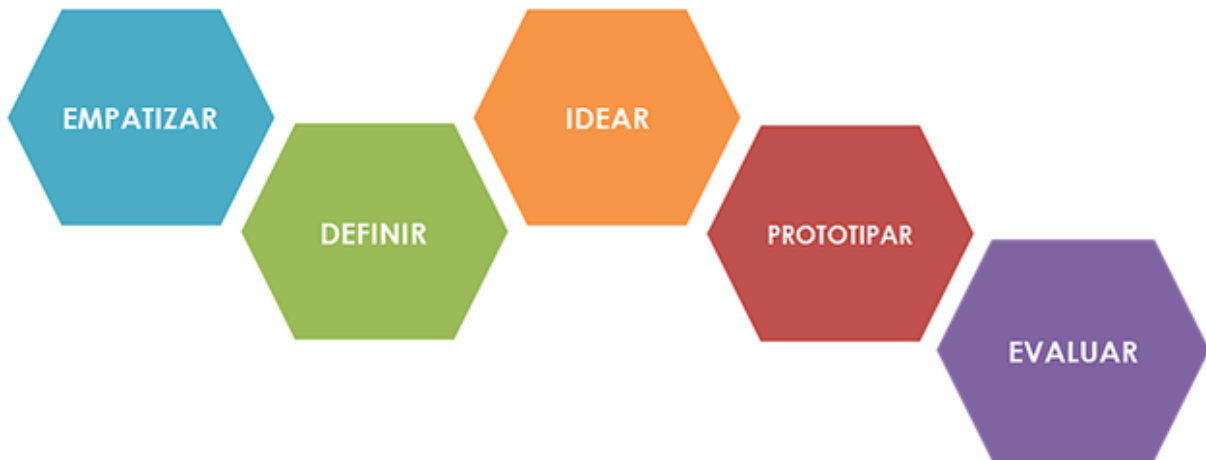
Para llegar a una solución innovadora, se realiza un acto creativo que se compone de dos movimientos: el pensamiento divergente, hacia la expansión y búsqueda infinita de ideas; y el pensamiento convergente, que analiza, evalúa y selecciona ideas. Ambos, fluyen en un continuo de apertura y cierre, pero para funcionar en armonía, deben ser procesos distintos y separados. Esto significa que, cuando se plantean ideas, no se juzgan y cuando se las evalúa, no se crean nuevas. Para una exitosa ejecución de negocios, se requieren ambos tipos de pensamiento y los métodos de Design Thinking se desarrollan teniendo en cuenta esta combinación. Kelley (2013), señaló la relevancia de enseñar a la mayor cantidad de gente posible a usar ambos lados de su cerebro, de manera que, para cada problema, cada decisión de sus vidas, consideren tanto soluciones analíticas como creativas.

A lo largo de los años, se consideró que la principal fuente de innovación dentro de las empresas era la mente brillante de los CEOs. Recientemente, se hizo evidente que el proceso de innovación podía ser guiado y estimulado a través de diversas técnicas en todas las organizaciones. Es por eso que, el Design Thinking podría ser una estrategia efectiva para cualquier tipo de organización con el fin de traer enfoques nuevos e innovadores hacia el desarrollo de productos, procesos y escenarios futuros.

2.2.1 Stanford d. School 5 etapas del proceso de Design Thinking

El departamento de diseño de la Universidad de Stanford desarrolló cinco grandes etapas del proceso de Design Thinking, las cuales son: empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar. A continuación, se describen brevemente cada una de ellas:

Figura N°4: Etapas del proceso del Design Thinking



Fuente: Stanford d. School Design Thinking Process (Stanford d. School 2010, pág. 6).

- **Empatizar:** Consiste en analizar y comprender al usuario, involucrarse en su medio para descubrir sus necesidades y su entorno. Esta fase implica la recopilación de la información sobre todos los aspectos a analizar, para así, generar soluciones con fuertes bases y brindar un camino seguro por el cual trabajar. En esta etapa es necesario observar, involucrarse, mirar y escuchar.

- **Definir:** esta etapa comienza con la clasificación de la información recopilada en la fase número uno. Se organiza toda la información, se descarta lo innecesario y se estudia los datos más relevantes. Con los problemas más importantes se genera una lista de prioridades a resolver. En este proyecto se definirá la idea, esencia, concepto, etc., de la marca. The Bootcamp Bootleg indica que, esta etapa

se trata sobre traer claridad y enfoque al espacio de diseño en que se definen y redefinen los conceptos. (Both & Baggereor, 2009).

- Idear: En esta etapa se entregan los conceptos y los recursos para hacer prototipos y crear soluciones innovadoras. El equipo de diseño o el diseñador, recurre a los datos recopilados y a las restricciones impuestas durante la fase de definición. Esta información se utiliza para generar ideas con las que encarar el briefing de diseño. (Ambrose & Harris, 2010).

Con métodos como el mapa mental se puede generar una lista de ideas, ya sea para los elementos gráficos o para desarrollar conceptos. En lo posible, no se deben juzgar ideas aquí, debido a que algunas pueden parecer malas, sin embargo, si se trabaja sobre ellas se pueden tener resultados positivos.

- Prototipar: Aquí es donde se transforma la idea hacia la realidad. Después de la fase de ideación y con algunas ideas seleccionadas, se desarrollan prototipos de las mismas para probar su funcionamiento y así, volver a seleccionar el mejor prototipo para su refinamiento. Esta fase está en constante interacción con la siguiente fase de evaluación, debido a que después de probar se debe regresar con todo el feedback a prototipar y testear nuevamente.

- Evaluar: Es la etapa en donde después de generar los prototipos, se testean o prueban, “se puede usar un prototipo para probar la viabilidad técnica de una idea de diseño y ver si funciona como un objeto físico”. (Ambrose & Harris, 2010, pág. 22). Se debe testear el diseño con los usuarios, para que brinden más feedback y así, generar nuevos prototipos que serán puestos a prueba otra vez. Este proceso mejora el resultado tras cada interacción con los usuarios.

Estas etapas siempre están en constante interacción y se puede ir en cualquier momento hacia adelante o hacia atrás. Tras realizar este proceso, se concluye en

una solución que cumpla los objetivos, generando propuestas que se adaptan a las necesidades, explorando siempre varias rutas y posibles soluciones para resolver un problema.

2.3 Mejora continua: Método Kaizen

En el entorno comercial competitivo actual, cualquier demora en adoptar lo último en tecnología es costosa. Bajo esta problemática, Imai (1980) ha introducido el término “Kaizen” y desde entonces, ha sido tema de discusión en el ámbito del management.

Según dicho autor, la estrategia de Kaizen es el concepto de más importancia en la administración japonesa. Ya desde el nombre se demuestra, debido a que si descomponemos la palabra podemos ver que, en japonés, “kai” significa cambio y “zen” significa mejor o bueno. Entonces, se puede afirmar que la esencia de Kaizen es sencilla y directa: mejoramiento.

Más aún, esta estrategia implica un mejoramiento progresivo y constante que involucra a todos, incluyendo tanto a gerentes como a trabajadores. (Imai, 2001).

Las organizaciones que aplican Kaizen valoran tanto los resultados medibles, como el aprendizaje personal y del grupo que se consigue al mejorar los procesos, así como también, la satisfacción personal y el orgullo de los que están involucrados. (Graban y Swartz, 2012).

El Kaizen utiliza una serie de principios que guían la resolución de problemas y el proceso de mejora. Pascal Denis, anteriormente Directivo de Toyota en Canadá, define el espíritu kaizen como:

- Entusiasmo: Convencimiento de que las cosas mejorarán mañana sin importar lo duras que están hoy.

- Go see (ve y mira): Deseo de salir de la oficina y experimentar las cosas de primera mano; la voluntad de los directivos de trabajar con el personal de primera línea con humildad y apertura mental.
- Mánchate las manos: Nos arremangamos y probamos las mejoras con nuestros colegas.

Por otro lado, los pasos del método Kaizen se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Pedir a todos los empleados que busquen e identifiquen oportunidades de mejora.
- Dar autoridad a todos los colaboradores para que implanten pequeñas mejoras en su trabajo diario.
- Reconocer a los empleados por esas mejoras.
- Compartir y difundir las mejoras en la organización, junto con las lecciones aprendidas.

Siguiendo esta línea de pensamientos, Roces, plantea que este método de mejora continua es una clara muestra de la innovación incremental basada en una filosofía de gestión, explicados en el inciso 2.1, que estimula la participación de todo el equipo. La clave de estas empresas, radica en una combinación de políticas de satisfacción del cliente, el respeto hacia las personas y las prácticas de mejora continua. Todo esto, inserto en una cultura donde todos los empleados, desde los altos directivos hasta los puestos base, participan de los procesos. (Roces, 2015).

Capítulo 3: El liderazgo como impulsor de la cultura de la innovación

En el presente capítulo haremos hincapié en el liderazgo sumergido en las distintas culturas de las organizaciones y cómo, además, el mismo está íntimamente relacionado con la innovación. Es decir, vinculamos el liderazgo con los conceptos anteriormente desarrollados, por lo que los utilizaremos de base sin volver a desarrollar.

3.1 El liderazgo como canal de la cultura organizacional

En palabras de los autores Lussier y Achua (2016), el liderazgo es un proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a partir del cambio. Los buenos líderes enseñan habilidades de liderazgo a su personal; quienes son líderes eficaces enseñan a los seguidores a pensar en función de la empresa, no de sí mismos.

Las investigaciones que vinculan la cultura organizacional con el liderazgo tienen origen a mediados de los años 80, con la publicación de diversos libros que sostenían la existencia de la relación entre los valores, el liderazgo y las culturas. (Sackmann, 1991; Schein, 1992; Deal & Kennedy, 1982).

Dentro de las empresas, los artistas extraordinarios obtienen la oportunidad de influir en sus compañeros de trabajo para lograr los objetivos de la organización tomando el liderazgo dentro de sus funciones de trabajo (Goleman, 2004). Pero el liderazgo no es solo influenciar a los compañeros, sino también implica liderar para que se desempeñen de manera productiva logrando los objetivos organizacionales. (Vroom y Jago, 2007).

La cultura organizacional tiene influencia directa de parte de los CEOs y de la alta gerencia (Hambrick & Mason, 1984; Giberson, 2009), es por ello que es necesario que cuenten con determinadas características para poder desarrollar valores que promuevan y ubiquen a la innovación como principal pilar de la gestión organizacional. (Barsh, Capozzi, & Davidson, 2008), (Seidman & McCauley, 2011).

Enmarcado en estos pensamientos, los buenos líderes que son efectivos, según Goleman, tienen una característica en común: todos tienen un alto grado de lo que se conoce como inteligencia emocional. No es que el IQ y las habilidades técnicas sean irrelevantes, sí importan, pero principalmente como "capacidades de umbral"; es decir, son los requisitos de nivel de entrada para los puestos ejecutivos. Sin eso, una persona puede tener la mejor capacitación del mundo, una mente incisiva y analítica y un suministro infinito de ideas inteligentes, pero aun así no será un gran líder. (Harvard business review, 2011).

Por su parte, una de las funciones que tiene el liderazgo es la de actuar sobre la cultura dentro de las organizaciones y su diseminación a lo largo de la misma. En general, esto se logra a través del comportamiento del líder, el cual debe estar alineado a las características culturales que posee la empresa. (Mughtar & Qamariah, 2014). Además de impulsar la cultura, debe generar un clima que promueva el desarrollo de la misma a través de esa y otras características organizacionales como la estrategia, estructura, sistema de premios y recursos. (Mumford M. D., Scott, Gaddis, & Strange, 2002).

Otra de las funciones que debe cumplir un líder para motivar a los empleados es empoderarlos con responsabilidades que brindan un reconocimiento para ellos dentro de la organización, mostrando que son importantes y sus ideas son valiosas y esto, aumentará la confianza en ellos mismos. Dentro de esto, brindar

feedback, mantener una comunicación abierta y el trabajo en equipo, son factores importantes para motivar el empoderamiento. (Fregidou - Malama, 2017).

3.2 Dos conceptos que van de la mano: el liderazgo y la innovación

Según Bel (2010), es probable que diferentes estilos de liderazgo tengan diferentes impactos en la participación y el compromiso de los empleados que, a su vez, influyen en el clima para la gestión de la innovación. Como también sostiene Krause (2004), que examinó cómo el liderazgo afecta a los comportamientos innovadores, brindar libertad y autonomía son factores altamente relevantes para los comportamientos innovadores.

Además, la capacidad para innovar está influida por factores tanto externos a la organización como internos (Cravens, Piercy y Low, 2002; Ganter y Hecker, 2013). En concreto, a nivel interno la innovación organizacional, según West y Farr (1989), se halla afectada por cinco factores fundamentales:

- la cultura de la organización.
- las relaciones de los empleados con los líderes y supervisores.
- las características del puesto de trabajo.
- el grupo de trabajo al que uno está adscrito.
- las características individuales de los sujetos.

Por su parte, como señala Morcillo (2007), la cultura de innovación es una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores y actitudes en las organizaciones, tendientes a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que supongan transformación en el funcionamiento y eficiencia de la misma, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional.

Ahora bien, haciendo referencia al concepto de gestión de procesos mencionados en el capítulo 2, Kotler sostiene que el liderazgo y la gestión son dos sistemas de acción distintivos y complementarios. Cada uno tiene su propia función, como también actividades características y ambos son necesarios para el éxito en un entorno empresarial cada vez más complejo y volátil. Por un lado, la buena gestión aporta un grado de orden y consistencia a dimensiones clave como la calidad y la rentabilidad de los productos.

Por otro lado, y en contrario a lo anterior, el liderazgo se trata de hacer frente al cambio. En los últimos años vemos cambios cada vez más rápidos, ya sea en la tecnología, la mayor competencia internacional o la desregulación de los mercados, entre otros.

El resultado neto es que hacer lo que se hizo ayer, o hacerlo un 5% mejor, ya no es una fórmula para el éxito. Los cambios importantes son cada vez más necesarios para sobrevivir y competir eficazmente en este nuevo entorno; más cambio siempre exige más liderazgo. (Harvard Business Review, 2011).

Siguiendo con la mirada del autor, la función del liderazgo es producir un cambio, establecer la dirección del mismo es fundamental para el líder, porque nunca es lo mismo que la planificación o incluso la planificación a largo plazo. Además, el aspecto del liderazgo en el establecimiento de la dirección no produce planes; crea visión y estrategias. (Kotler, 2011).

Siguiendo esta línea de pensamientos, Miller y Wedell - Wedellsborg sostienen que el trabajo principal del líder no es innovar; sino convertirse en un arquitecto de innovación, creando un entorno de trabajo que ayude a su gente a participar en los comportamientos de innovación clave, como parte de su trabajo diario. Tampoco se trata de alcanzar nuevos niveles de brillantez personal, sino de convertir a su gente en innovadores.

Esto quiere decir que, no se trata de cambiar a las personas con las que se trabaja, sino más bien, cambiar el entorno en el que trabaja, para que sea más fácil y más atractivo convertirse en innovador. Se trata de allanar el camino para los innovadores, ajustar el lugar de trabajo para que a los innovadores potenciales les resulte más fácil tomar el camino creativo y convertirse en verdaderos creativos. En este sentido, usamos el término "arquitecto de innovación" para el rol de líder: uno que diseña, ajusta e ingresa el espacio social y organizativo, construyendo la arquitectura diaria de la innovación. (Miller y Wedell - Wedellsborg, 2013).

Para continuar con los argumentos planteados por Miller y Wedell - Wedellsborg, clasificaremos los "5 + 1 comportamientos clave de innovación para promover en otros", visualizándolos de la siguiente manera:

Figura N° 5: 5 + 1 comportamientos clave de innovación para promover en otros



Fuente: Adaptación propia de "Innovation as usual". Harvard Business Review (2013).

Pasaremos a explicar brevemente cada uno de estos comportamientos, todo en base a lo expuesto por Miller y Wedell - Wedellsborg (2013).

- Atención: En lugar de decir en general "denos sus ideas", debemos preseleccionar los temas en los que queremos que se centre la organización.

- Conectar: Un segundo comportamiento de innovación vital es el de conectarse a nuevos mundos. La regla cardinal aquí es que la percepción viene de fuera y por esto, los líderes deben ayudar a sus colaboradores a conectarse con aportaciones externas.

- Retocar: Las primeras ideas tienen fallas y, por lo general, cuanto mejor es la innovación final, más se habrá modificado entre la primera idea y la implementación final. Los arquitectos de innovación tienen que ayudar a las personas a probar y desafiar sus ideas constantemente, exponiéndolos a comentarios frecuentes y promoviendo una cultura de rápido aprendizaje y experimentación.

- Seleccionar: Es necesario que las empresas dominen la disciplina de filtrar ideas, seleccionando en qué invertir y cuáles desechar. Por esta razón, se debería optimizar el entorno de decisión de filtrado, creando sistemas de soporte de arquitectura sólidos que puedan ayudar a los guardianes de su empresa a hacer mejores llamadas de juicio.

- Tormenta de entrada: Los arquitectos de innovación deben ayudar a crear el espacio político para la innovación, allanando el camino para que las personas tengan éxito.

- Persistir: El desafío final es hacer que las personas persistan en esos comportamientos, convirtiéndolos en una parte arraigada de lo que hacen, incluso en los días en que no está allí para guiar y dirigir sus esfuerzos.

Para concluir, Janssen (2005), sostiene que cuando el sujeto se siente apoyado por su superior se incrementa la percepción de su capacidad para influir de manera innovadora en el ambiente de trabajo. Este hallazgo, sugiere que los empleados sientan que sus supervisores son actores clave, ya que tienen el poder de prestar o negar el apoyo necesario para el desarrollo de las nuevas ideas.

Metodología

Paradigma de la investigación

Este trabajo de investigación fue realizado bajo un paradigma mixto, es decir, tanto cuantitativo como cualitativo. Dichos paradigmas se verán reflejados a través de la utilización de distintos instrumentos de aplicación, como son las entrevistas en profundidad, encuestas y estudio de casos.

Tal como señala Jacobs (1987), el paradigma cualitativo responde a ciertas características. Algunas de ellas son:

- Inducción analítica: Generaliza a partir de datos recogidos para descubrir patrones.
- Actividad dialógica: Diálogo permanente entre inducción y deducción generando resultados consensuados.
- Primacía de los aspectos subjetivos: Construcción de significados intersubjetivos por parte de los actores sociales.
- Uso del lenguaje simbólico.

Las mismas, son de gran ayuda para llevar a cabo una investigación como la desarrollada en el presente trabajo. Por su parte, Castro Monge plantea que “el propósito de esta metodología consiste en reconstruir la realidad, tal y como la observan los autores de un sistema social que ha sido previamente definido” (Castro Monge, 2010, pág. 38).

Por otro lado, en líneas generales y sintéticamente, podemos caracterizar al método cuantitativo (técnicas experimentales aleatorias, cuasi-experimentales, tests objetivos, análisis estadísticos multivariados, estudios de muestra, etc.) por su permanente preocupación por el control de las variables y la medida de resultados, expresados numéricamente.

Siguiendo esta línea de definiciones, Hernández (2014) sostiene que el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos, aunque si modificar alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación.

Tipos de investigación

El tipo de investigación utilizado en el presente trabajo es descriptivo con estudio de casos transversales. Best (1988), se refiere a la investigación descriptiva como aquella que minuciosamente interpreta lo que es y está relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se siente o tendencias que se desarrollan. Y, agrega que, dicha investigación concierne a cómo lo que es o lo que existe se relaciona con algún hecho precedente que haya influido o afectado una condición o hecho presente, señalando así, distintos tipos de investigación descriptiva:

- Estudio de conjunto (extenso y transversal): Número de casos relativamente grande en el momento dado, del cual se obtienen estadísticas deducidas de grupos de casos especiales.

- Estudio de casos (intenso longitudinal): Analiza un solo caso o un mínimo limitado de casos típicos. El análisis es detallado y completo, anotando cambios, desarrollo o crecimiento en su ciclo vital.
- Estudios comparativos causales: Da respuesta al problema planteado mediante el análisis de las relaciones causales. Se lo usa para analizar lo que realmente ocurre.

Autores como Merino, Pintado, Sánchez, & Grande (2015) plantean que, la investigación descriptiva persigue, como su nombre indica, describir qué es lo que está ocurriendo en un momento dado: porcentaje del público objetivo que consume una marca en un lugar determinado, características de las personas que utilizan un servicio concreto, etc.

En base a lo planteado anteriormente, se optó por llevar a cabo la presente tesis mediante una investigación descriptiva en conjunto con un estudio de casos, ya que permite analizar un número limitado de casos típicos, siendo aquí esos casos reducidos las empresas Despegar, CONAE, Globant, INVAP y Mercado Libre.

La elección fue determinada por el objetivo de obtener abundante información cualitativa, hallar patrones en común, identificar tendencias y alcanzar conclusiones que aportaran más información a la temática analizada.

Instrumentos

Para realizar cualquier tipo de investigación, es necesario implementar estrategias que, en conjunto, permitan estudiar el mismo fenómeno, como lo son, por ejemplo, encuestas, entrevistas individuales o cuestionarios (Okuda Benavides & Gómez Restrepo, 2005).

Los instrumentos que se desarrollaron para realizar la investigación fueron:

- Entrevistas a líderes de las empresas estudiadas

- Encuestas a los colaboradores de dichas empresas
- Estudio de caso

En primer lugar, realizaremos entrevistas, las cuales brindan información obtenida directamente del interlocutor en situación cara a cara.

Aguilar & Barroso (2015), plantean este método como la estrategia más utilizada para obtener información en la investigación social, porque nos permite recoger información sobre acontecimientos y aspectos subjetivos de las personas: creencias y actitudes, opiniones, valores o conocimiento, que de otra manera no estarían al alcance del investigador.

La entrevista realizada cuenta con 7 preguntas y la muestra elegida para realizarlas fueron los líderes de las empresas estudiadas. Ellos son:

- Julio Vega de CONAE.
- Fabián Ravelli de INVAP.
- Carlos Glerean de Despegar.
- Emilio Méndez de Despegar.
- María Eugenia Raffaele de Globant.
- Lorena Behrensen de Globant.
- Pablo Piccolotto de Mercado libre.
- Miguel Gubitosi de Mercado libre.

En segundo lugar, las encuestas son un conjunto de técnicas de investigación mediante las cuales los sujetos proporcionan información acerca de sí mismos en forma activa. Además, realizar encuestas implica seguir todo un proceso de investigación donde cada uno de los aspectos mencionados están estrechamente ligados a la encuesta y deben integrarse de forma coherente con el objetivo de producir información científica de calidad y en correspondencia con el modelo de análisis construido, y donde se requiere, por tanto, del conocimiento especializado y de la capacidad de aplicación (López Roldán & Fachelli, 2015).

La encuesta realizada en este trabajo cuenta con 18 ítems, más dos ítems de introducción de la empresa a la que pertenece y el puesto, confeccionados por las integrantes del equipo de investigación y validada por la Lic. Genoni, María Laura. La encuesta fue aplicada a equipos de proyectos de innovación de las empresas estudiadas. Con un total de 87 participantes, de los cuales:

- 16 de CONAE.
- 23 de INVAP.
- 17 son de Despegar.
- 16 de Globant.
- 15 de Mercado Libre.

En tercer y último lugar, el análisis de casos es un importante método de investigación utilizado para estudiar un caso o situación con una cierta intensidad en un período de tiempo corto, un único sujeto, un evento particular, etc.

Merina (1988), señala cuatro propiedades esenciales del estudio de caso: particular, descriptivo, heurístico e inductivo. Es particular en cuanto se centra en una situación, evento, programa o fenómeno, es descriptivo porque realiza una rica descripción del fenómeno estudiado, es heurístico en tanto el estudio ilumina al lector sobre la comprensión del caso y es inductivo, puesto que llega a generalizaciones partiendo de conceptos o hipótesis partiendo de datos.

Para el desarrollo de nuestra investigación, hemos escogido analizar el caso de éxito de Globant.

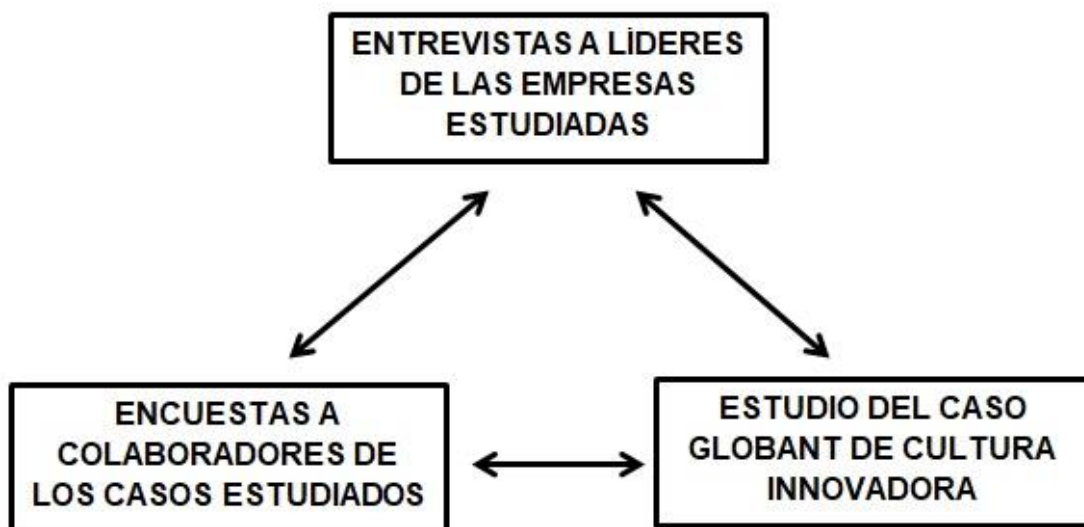
Triangulación metodológica

“Siempre y cuando el tiempo y los recursos lo permitan, es conveniente tener varias fuentes de información y métodos para recolectar los datos” (Hernández Sampieri, 2014, pág. 417). Por esto se realizará una triangulación metodológica.

En el contexto de la actividad investigativa, triangular significa realizar mediciones, desde ángulos o perspectivas diferentes; esto puede implicar distintos procedimientos o técnicas para llevar a cabo esas mediciones o apreciaciones (Leal Ortiz, 2015). Además, en una triangulación, se aplican distintos métodos y técnicas de investigación para evidenciar y constatar semejanzas y diferencias entre los datos e informaciones. Distintos instrumentos sirven para ratificar las conclusiones o valoraciones (Arias Alpízar, 2009)

“La triangulación se efectúa con el objeto de aumentar la validez de los resultados de una investigación y, además, para minimizar los problemas de sesgo” (Blaikie, 1991, pág.121).

Figura N° 6: Triangulación metodológica



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, presentamos las distintas variables que fueron tenidas en cuenta para nuestro trabajo de investigación, las dimensiones que incluye cada variable como también los indicadores que de estas se desprenden.

Cuadro de relación entre variables e indicadores

Figura N° 7

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
-Cultura Organizacional	1. Relación cultura e innovación	<ul style="list-style-type: none"> • A. Presencia en la organización de: tolerancia al error y trabajo en equipo. • B. Existencia de espacios para la recreación (artefactos-Schein). 	<p>Encuesta pts. 1,2 y 3</p> <hr style="width: 50%; margin: 5px auto;"/> <p>Encuesta pts. 4 y 5</p>
	2. Modelos tradicionales de la cultura	<ul style="list-style-type: none"> • A. Tipo de cultura predominante: <ul style="list-style-type: none"> - Rapidez (ágil o burocrática) para la toma de decisiones en la innovación. - Cumplimiento de metas de innovación (Reglas/reglamento para la innovación). • B. Acciones dedicadas a que los colaboradores se apropien de los valores de la empresa (reuniones, inducción, cartelera, seguimiento, normativo/códigos). 	<p>Encuesta pts. 6 y 7</p> <hr style="width: 50%; margin: 5px auto;"/> <p>Encuesta pts. 8, 9, 10 y 11</p>
-Innovación	3. Cultura innovadora	<ul style="list-style-type: none"> • A. Percepción del empleado hacia la innovación. • B. Presencia de incentivos ante propuestas de cambio por parte de los colaboradores. 	<p>Encuesta pts. 12 y 13</p> <hr style="width: 50%; margin: 5px auto;"/> <p>Encuesta pt. 14</p> <p>Entrevista preg. 1</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • C. Porcentaje de tiempo dedicado a compartir ideas entre los equipos de trabajo. 	<p>Encuesta pt. 15</p> <p>Entrevista preg. 2</p>
	4. Procesos de innovación en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • A. Métodos más utilizados de gestión de la innovación/ideas que utilizan las empresas (Design Thinking, Kaizen u otras). • B. Tipos de técnicas para generar nuevas ideas y aumentar la creatividad. • C. Porcentaje de tiempo dedicado a las ideas y/o procesos creativos. 	<p>Entrevista preg. 3</p> <hr/> <p>Entrevista preg. 4</p> <hr/> <p>Encuesta pt. 16</p> <p>Entrevista preg. 5</p>
	5. Liderazgo e innovación	<ul style="list-style-type: none"> • A. Qué tipo de líder posee la organización (colaborativo). • B. Qué reconocimiento hay por parte del líder hacia los colaboradores para innovar en la forma de hacer el trabajo. • C. Grado en que los líderes involucran a sus colaboradores en la planificación de los objetivos. 	<p>Encuesta pt. 17</p> <hr/> <p>Entrevista preg. 6</p> <hr/> <p>Encuesta pt. 18</p> <p>Entrevista preg. 7</p>

Fuente: elaboración propia.

Breve descripción empresas estudiadas

CONAE (Comisión Nacional de Actividades Espaciales)

Único organismo del Estado nacional, fundado en mayo de 1991, competente para diseñar, ejecutar, controlar y administrar proyectos y emprendimientos en materia espacial en la República Argentina.

Es la Agencia Espacial Nacional con competencia para proponer las políticas para la promoción y ejecución de las actividades en el área espacial con fines pacíficos en el ámbito productivo, científico, educativo y para la creación de tecnologías nacionales innovadoras, en todo el territorio argentino.

Su sede central se encuentra en Capital Federal, Buenos Aires y actualmente cuenta con 245 trabajadores y se han realizado 8 misiones espaciales desde su creación.

INVAP

Empresa fundada el 1 de septiembre de 1976, dedicada al diseño y construcción de sistemas tecnológicos complejos, con una trayectoria de cuarenta años en el mercado nacional y treinta en la escena internacional.

Su misión es el desarrollo de tecnología de avanzada en diferentes campos de la industria, la ciencia y la investigación aplicada, creando “paquetes tecnológicos” de alto valor agregado tanto para satisfacer necesidades nacionales como para insertarse en mercados externos a través de la exportación.

Sus principales actividades se centran en las áreas Nuclear, Espacial, Gobierno y Defensa, Tecnología Industrial y Energías Alternativas, TICs y Servicios Tecnológicos.

Emplea a más de 1.300 personas, entre las que se cuentan profesionales altamente experimentados en el desarrollo de sistemas tecnológicos, así como en el manejo de proyectos de alta complejidad.

Las acciones de la sociedad pertenecen por completo al Estado de Río Negro y tiene su sede central en Bariloche.

Despegar

Organización dedicada a la venta de viajes online en Latinoamérica, fundada en el año 1999 por Roberto Souvieron.

Cuenta con 18 millones de clientes y opera en más de 20 países de la región, entre los cuales se encuentran Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, España, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay, Venezuela, entre otros.

Es considerada una empresa unicornio en Argentina ya que vale más de 2.000 millones de dólares. Por ello, es una de la cuarta agencia virtual de viajes más reconocida en el mundo y con participación local en el 23% del mercado. Además, cuenta con 4.500 empleados.

Globant

Empresa argentina dedicada a la informática y el desarrollo de software, fundada y con sede central en Buenos Aires en el año 2003 por cuatro amigos (Guibert Englebienne, Martín Migoya, Nestor Nocetti y Martín Umaran).

Cuenta con sedes nacionales en La Plata, Tandil, Córdoba, Bahía Blanca, Rosario, Resistencia y Tucumán, como internacionales en Uruguay, Chile, Colombia, Inglaterra, India, Perú, México, Brasil y Estados Unidos.

En cuanto a sus principales clientes se encuentra Accenture, Renault, Google, EMC, Banco Santander, Coca Cola, lastminute.com, YouTube, LinkedIn, Dell, Yahoo, Electronic Arts y The Walt Disney Company.

A lo largo de toda su historia demostró ser una gran compañía en cuanto a rendimiento financiero, es así que al cabo de un año contaba con 70 empleados y las ventas anuales llegaban a los 3 millones de dólares. Números que crecieron significativamente, tal es así que, actualmente cuentan con 8.300 empleados y una facturación correspondiente a \$522.3 millones de dólares, por lo que desde el 2014 cotiza en la bolsa de New York.

La compañía está compuesta por tres unidades de negocio denominadas “desarrollo de software”, “manejo de infraestructura” y “globalización y localización”. A su vez, cuenta con una organización por estudios especializados, que se desarrollan para apalancar su pericia en prácticas e industrias. Los mismos son: “juegos luminosos”, “productividad de negocio”, “computación de alta performance”, “movilidad”, “infraestructura sustentable”, “ingeniería de calidad”, “experiencia del consumidor” y “social y creativo”.

Mercado Libre

Compañía argentina fundada el 2 de agosto de 1999, dedicada a la compra, venta y pago por Internet entre usuarios inscritos a su servicio, es así que las personas pueden adquirir productos nuevos o usados a un precio fijo o variable que ofrecen tanto vendedores independientes como empresas privadas.

MercadoLibre también posee un servicio llamado MercadoPago, el cual es una plataforma de cobro a los compradores y pagos y abonos a los vendedores.

Sus oficinas centrales se encuentran en Buenos Aires, Argentina, aunque cuentan con operaciones en varios países de América del Sur y en total tienen más de 7.000 empleados.

Análisis de encuesta

Para analizar la percepción de los colaboradores que trabajan dentro de las empresas estudiadas (Mercado Libre, Globant, Despegar, INVAP y CONAE), se realizó una encuesta a 87 personas de distintas áreas y puestos dentro de estas 5 organizaciones. Entre los puestos seleccionados para la muestra, se destacan los puestos de mandos bajos de las organizaciones para tener variedad a la hora del análisis. De esta manera, los resultados obtenidos fueron de gran aporte para nuestra investigación.

La encuesta realizada es una encuesta con escala Likert donde el puntaje de los ítems va del 1 a 5, siendo el 1 "POCO" y el 5 "MUCHO".

Primero decidimos dividir la encuesta por empresa, para que el análisis sea más pertinente a nuestra investigación. Dentro de los 87 resultados obtenidos, podemos ver que 23 respuestas pertenecen a INVAP representando el 26,4% de la encuesta; luego 17 respuestas pertenecen a Despegar, representando el 19,5%. Seguido a esto, se encuentran Globant y CONAE con 16 respuestas cada uno y representando el 18,4% (cada empresa). Por último, Mercado Libre con 15 respuestas, representando el 17,2%.

Por otro lado, dentro de la muestra, encontraremos puestos tales como: Ingeniero de diseño, Desarrollador, Web UI Developer en Disney Parks, Ux designer, UX Researcher, Diseñador Mecánico, Regional Talent Acquisition, System Analyst, Recruiting analyst, entre varios otros.

Como fue tratado en el capítulo 1 del marco teórico las primeras cinco preguntas apuntaron a determinar la presencia en la organización de: tolerancia al error, trabajo en equipo y la existencia de espacios para la recreación para identificar la relación entre la cultura y la innovación.

En primera instancia, quisimos investigar si están presentes en las empresas los valores principales que fomentan la innovación según lo planteado en el marco teórico. Para esto, se preguntó sobre la tolerancia al error y pudimos ver que en todas las empresas se castiga poco el error ya que el promedio más alto (es decir, en la empresa que más se castiga el error según la mirada de los colaboradores) es de 2,06 en CONAE. Luego, las demás empresas tienen un promedio entre 1 y 2, siendo 1,69 el de Globant; 1,53 el de Mercado Libre; 1,39 el de INVAP y por último, donde menos se castiga el error es en Despegar con un promedio de 1,29. Para ampliar esta información, se preguntó sobre el apoyo de los líderes a la hora de corregir ese error. Con esto pudimos ver que los líderes dentro de las empresas estudiadas, dan mucho apoyo a aquellos colaboradores que cometen un error y lo ayudan a corregirlo en vez de castigarlo. Esto lo pudimos ver ya que los promedios de respuesta por empresa han sido altos (siendo 1: el líder me ayuda poco y 5 me ayuda mucho). El promedio de respuestas en Globant dio un resultado de 4,56 posicionándose en el más alto, luego con 4,53 Despegar y muy cerca Mercado Libre con 4,53. Por último INVAP con un promedio de 4,17 y CONAE con el promedio más bajo de 3,75.

También buscamos identificar el grado en que se trabaja en equipo en las organizaciones como un valor empresarial que fomenta la innovación. Lo cual nos llevó a la conclusión de que en todas las organizaciones estudiadas las tareas se realizan principalmente en conjunto con el equipo. Dado que en todas las empresas el promedio en las respuestas supera los 4 puntos.

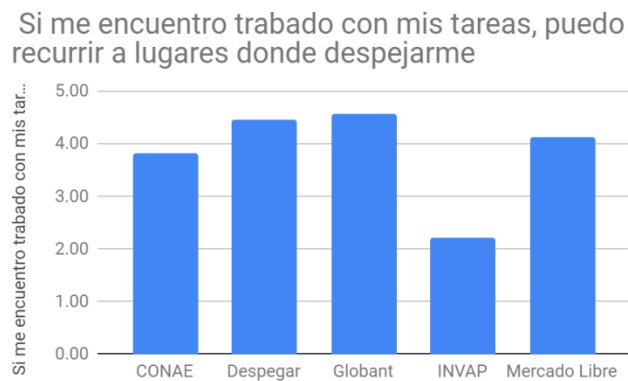
Luego, se plantearon preguntas para identificar la existencia o no de espacios recreativos, definidos como “artefactos” por Schein en el capítulo 1. Lugares donde las personas pueden ir a destrabar sus barreras creativas, descargar tensiones o despejarse antes de seguir creando o innovando.

Para esto, se les preguntó por un lado si contaban con lugares donde puedan despejarse si se encuentran trabados con sus tareas. Como resultado pudimos ver que la empresa que mayor porcentaje de estos lugares posee es Globant con un promedio de respuestas en 4,56 y muy cerca de ese resultado, se posiciona Despegar con 4,47. En tercer lugar con un promedio de 4,13 está Mercado Libre, mostrando que también dispone de muchos lugares para despejarse. Por último pudimos ver que tanto CONAE (promedio de 3,81) como INVAP (promedio de 2,2) arrojaron resultados más bajos, demostrando que cuentan en menor medida de dichos espacios.

La segunda pregunta para comprobar la existencia de dichos espacios fue concretamente sí disponen de espacios para esparcirse, tanto de manera individual como grupal. Los resultados obtenidos nos demuestran que en Despegar (4,74), Mercado Libre (4,47) y Globant (4,63) cuentan en gran medida con estos espacios; mientras que en CONAE (3,56) y en INVAP (1,96) la presencia de espacios para esparcirse es menor.

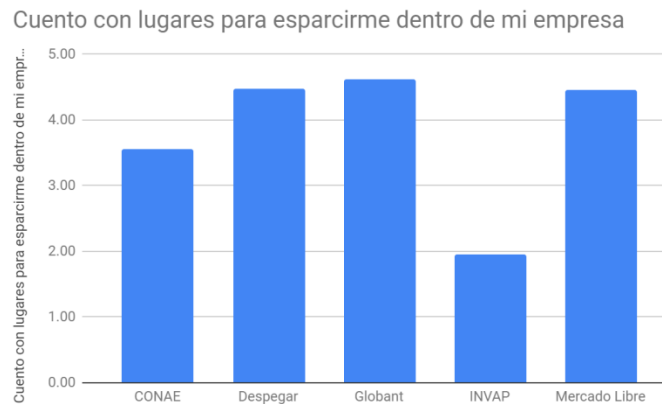
En los siguientes gráficos presentamos la distribución de promedios:

Figura N°8



Fuente: elaboración propia

Figura N° 9



Fuente: elaboración propia

Como fue tratado en el capítulo 1 del marco teórico las preguntas 6 y 7 apuntaron a identificar si las empresas poseen o no modelos tradicionales de cultura. Esto está relacionado con el capítulo 1.2.2 en donde se trataron los modelos de análisis cultural de Cameron y Quinn. Para esto hicimos dos preguntas, las cuales fueron: - "Si tengo una propuesta nueva, me cuesta hacerla llegar a la empresa", con el fin de saber el grado de rapidez para la toma de decisiones en la innovación

y - “Contamos con políticas para innovar”, para identificar si tienen metas de innovación que cumplir, es decir, si poseen reglas y/o reglamento para la innovación.

Con esto pudimos ver, por un lado, en la pregunta sobre el grado de rapidez en la toma de decisiones, todas las empresas tienen un bajo nivel de burocracia para la aplicación de nuevas propuestas, debido a que el promedio de resultados en todas las empresas es menor a 3. Esto quiere decir, que los empleados tienen pocos problemas para hacer llegar a la organización sus nuevas ideas. Específicamente, las empresas con más agilidad son Mercado Libre con un promedio de 1,53 y Despegar con un promedio de 1,59. Seguido a ellas, se encuentran Globant (2,25) y CONAE (2,69). Por último, se encuentra INVAP con un promedio de 3 puntos.

Por otro lado, pudimos ver que en cuanto a la presencia de políticas para innovar en las empresas estudiadas, las respuestas fueron variadas. Esto se ve ya que, primero las empresas que poseen más políticas para innovar son: Globant (con un promedio de 4,31) y Mercado Libre (con un promedio de 4,07). Seguido a ellas, se posiciona Despegar con un promedio de 3.82; y por último INVAP (2,87) y CONAE (2,19).

En el siguiente gráfico presentamos la distribución de promedios:

Figura N° 10



Fuente: elaboración propia

Luego, quisimos identificar si las empresas estudiadas toman acciones dedicadas a que los colaboradores se apropien de los valores de la empresa, tales como reuniones, proceso de inducción, cartelera en la oficina, seguimiento de los mismos en los colaboradores y normativa o códigos de valores dentro de la cultura. Por eso, las siguientes 4 preguntas (preguntas 8, 9, 10, 11), están orientadas a esto.

Este análisis nos llevó a la conclusión de que tal como plantea Velaz (2000) en el capítulo 1.2.3 que una cultura fuerte se presenta cuando los valores centrales de la empresa sean aceptados con firmeza y resulten ampliamente compartidos.

Esto lo pudimos ver con los resultados arrojados de las preguntas. Primero, la pregunta 8, nos demostró que en cuatro de las empresas estudiadas, los valores son promovidos fuertemente en la organización. Dichas empresas son: Globant con un resultado promedio de 4,50; Despegar, con un promedio de 4,47; Mercado Libre, con un promedio de 4; e INVAP con un promedio de 3,52. Mientras que en CONAE, con un promedio de 1,50 no se promueven tan fuertemente los valores dentro de las oficinas.

En segundo lugar, con la pregunta número 9, buscamos indagar sobre el proceso de inducción de las organizaciones y si en estos procesos promueven los valores a los nuevos integrantes; como resultado pudimos ver que, nuevamente, las tres empresas con mayor puntaje fueron Mercado Libre (4,80), Despegar (4,53) y Globant (4,44). Seguido a éstas se encuentra INVAP con 3,09 de promedio y por último CONAE con un puntaje mucho más bajo de 2,44 demostrando que casi no fomentan los valores de la empresa en el proceso de inducción.

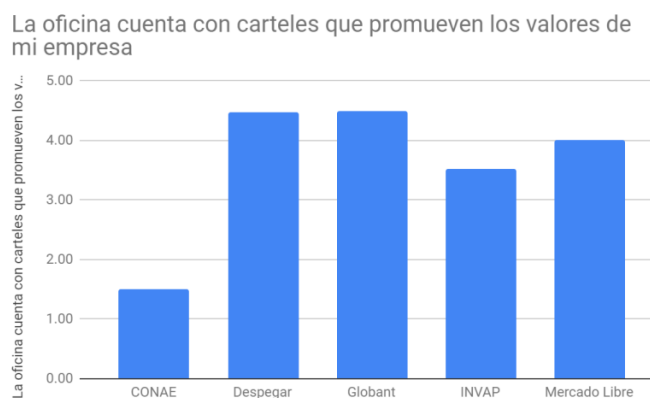
En tercer lugar, buscamos comprobar si estos valores fomentados en la inducción, son luego afianzados por el líder durante el día a día del trabajo. Los resultados,

una vez más nos demostraron que las tres empresas que más fomentan los valores son las mismas que los inducen fuertemente al principio. Es decir que, Mercado Libre, Despegar y Globant están en primer lugar con un promedio de 4,47 - 4,41 y 4,19 respectivamente. Seguido a ellas, con menos promedio pero con un promedio intermedio, se encuentra INVAP con un puntaje de 3,06. Y finalmente CONAE con 2,83.

En cuarto y último lugar para evaluar este aspecto, preguntamos acerca de la percepción de los colaboradores sobre cuán alineados están sus valores a los valores de la empresa. Aquí pudimos ver el fuerte vínculo de los valores entre colaborador-empresa ya que los promedios por empresa han dado, en su mayoría, cerca de 5 (puntaje más alto). Por ejemplo Mercado Libre y Despegar arrojaron ambas un promedio de 4,53. Globant 4,25. INVAP por su parte, ha dado un resultado un poco más bajo de 3,91 aunque se encuentra en un promedio alto; y por último CONAE con 2,94. Esto está relacionado con el capítulo 1.2 del marco teórico donde explicamos los tres niveles de culturas clasificados por Schein y por qué son importante los valores para fomentar la cultura de la innovación.

En el siguiente gráfico presentamos la distribución de promedios:

Figura N°11



Fuente: elaboración propia

Siguiendo con lo estudiado en el marco teórico, en las siguientes dos preguntas (preguntas 12 y 13) se apuntó a identificar la percepción del empleado hacia la innovación. Esto está relacionado con el capítulo 1.3 de culturas innovadoras según Roces, donde se plantea la necesidad de culturas innovadoras. Así como también indagamos sobre la existencia de incentivos ante propuestas de cambio por parte de los colaboradores (pregunta 14) de acuerdo a lo expuesto por Castro & García (2014) en el capítulo 2.1, los procesos que debe generar una cultura que promueva la innovación son la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas, incentivar a las personas a hacer aportes creativos y reforzar la apertura al cambio.

Por último, para ampliar más sobre esto, indagamos acerca del tiempo dedicado a compartir ideas entre los miembros del equipo de trabajo (pregunta 15).

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

En cuanto a la perspectiva de los colaboradores sobre cuán innovadora es la empresa, pudimos ver que hay una fuerte creencia de esto en las empresas Mercado Libre, Globant y Despegar. Es decir, que entre ellas se encontraron los promedios más altos. Dichos promedios fueron de 4,80 - 4,69 y 4,24 respectivamente. Mientras que en INVAP (3,65) y en CONAE (3,25) los promedios fueron un poco más bajos, pero no mucho menos significativos.

Luego, pudimos ver que en tres de las empresas estudiadas, los procesos que utilizan facilitan la innovación entre los colaboradores (Mercado libre 4,27; Globant 4,13 y Despegar 3,82) y en otras dos facilita en menor grado (CONAE 2,94 e INVAP 2,65).

La pregunta número 14 acerca de los incentivos relacionados con la propuesta de las ideas obtuvo un bajo promedio en todas las empresas, por lo que pudimos ver que existen pocos incentivos para que los colaboradores brinden nuevas ideas

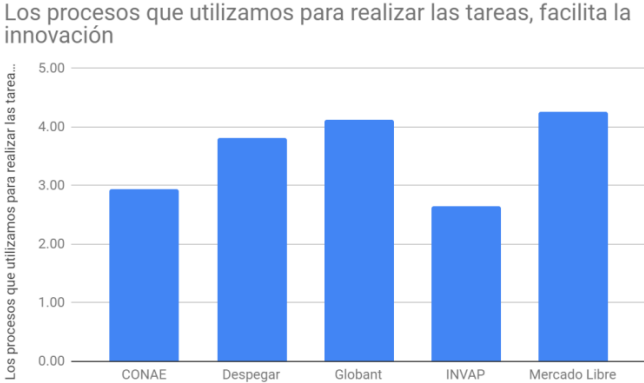
(ítem que indagamos con más profundidad en las entrevistas para saber el porqué). Los resultados promedio por empresa obtenidos de mayor a menor fueron los siguientes: Despegar 3,76; Mercado Libre 3,67; Globant 3,13; CONAE 1,94 e INVAP 1,87. Todo esto lo relacionamos con lo expuesto por Roces en el capítulo 1.3 en donde para la gestión de la innovación incremental se requiere de una cultura que pueda estimular a aquellas personas talentosas en la mejora en la ejecución de las tareas día a día y una de las implicancias es la actitud de reconocimiento por parte de los dirigentes y estímulo permanente.

Por último para esta dimensión preguntamos acerca del tiempo dedicado a compartir ideas entre los miembros del equipo de trabajo. Los resultados obtenidos nos demuestran que la mayor parte del tiempo, los colaboradores trabajan y comparten las tareas en conjunto. Esto se dado que todos los promedios rondan los 4 puntos, como por ejemplo Mercado Libre con 4,13; Despegar con 4,06 y CONAE con 3,75.

Como se expuso en el capítulo 2.1 con Souto (2015) quien afirmó que el elemento central de la cultura de innovación lo conforman las personas, que con sus conocimientos y comportamientos estimulan su creatividad, solucionan problemas y enfrentan riesgos. Por eso, se debe gestionar sus habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes, formarlos, motivarlos, no castigarlos, recompensarlos, gestionar el trabajo en equipo posibilitando la transferencia, asimilación y combinación de conocimiento y perspectivas, para crear y mantener una cultura encaminada a la innovación

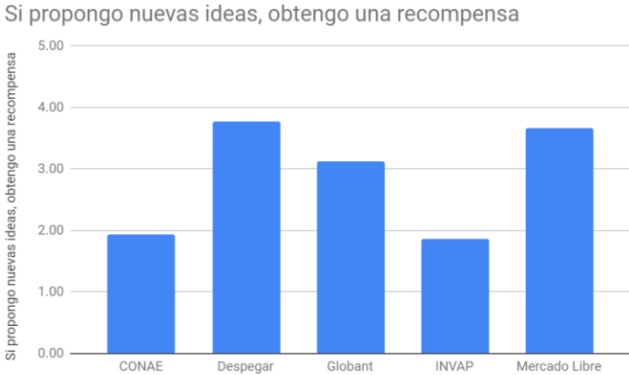
En los siguientes gráficos presentamos la distribución de promedios de las 4 preguntas mencionadas anteriormente:

Figura N° 12



Fuente: elaboración propia

Figura N° 13



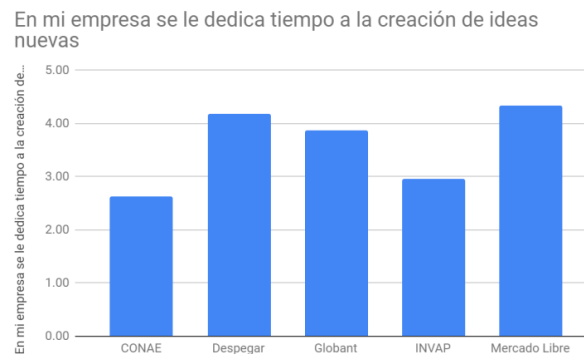
Fuente: elaboración propia

Ahora bien, cómo fue tratado en el capítulo 2 del marco teórico y para ampliar lo expuesto anteriormente, la pregunta 16 apuntó a identificar el porcentaje de tiempo que se le dedica a las ideas y/o procesos creativos. Esto está relacionado con los procesos de innovación inmersos en la cultura detallada en el capítulo 2. Como resultado de la misma, obtuvimos que tanto en Despegar, Globant y Mercado Libre, el porcentaje dedicado a dichos procesos es elevado, ya que las

mismas obtuvieron un promedio que ronda los 4 puntos. Mientras que tanto en INVAP como en CONAE, el promedio fue menor, rondando entre los 2,5 y los 3 puntos.

En el siguiente gráfico presentamos la distribución de promedios de la pregunta mencionada anteriormente:

Figura N° 14



Fuente: elaboración propia

Las últimas dos preguntas (17 y 18) tienen como objetivo determinar qué tipo de líder posee la organización y el grado en que los líderes involucran a sus colaboradores en la planificación de los objetivos, esto está relacionado con el capítulo 3 del marco teórico donde establecemos al liderazgo como impulsor de la cultura de la innovación y por qué es importante el liderazgo para fomentar la innovación.

Como también vimos en el capítulo 3.1 que otra de las funciones que debe cumplir un líder para motivar a los empleados es brindar feedback, mantener una comunicación abierta y el trabajo en equipo (Fregidou - Malama, 2017).

Para esto se preguntó, por un lado, si los líderes realizan reuniones con el equipo y como resultado obtuvimos que tanto en Despegar (promedio de 4,59), Mercado

Libre (4,40) y Globant (4,39), los colaboradores respondieron que “mucho” en su mayoría, esto quiere decir que el líder fomenta el trabajo en equipo. En cuanto a INVAP y CONAE, el promedio fue un poco menor, pero sin demostrar la importancia que se les da al trabajo en equipo; dichos promedios fueron de 3,57 y 3,5 respectivamente.

Por otro lado, y como última pregunta, se encuentra “el líder me toma en cuenta para la planificación de objetivos”. Con dicha pregunta quisimos evaluar si las empresas cuentan con líderes colaborativos que involucran y hacen participar a sus colaboradores, o no.

Las respuestas promedio por empresa obtenidas fueron las siguientes: Globant (4,56); Despegar (4,41); Mercado Libre (4,27); CONAE (3,56) e INVAP (3,48). Demostrando que, efectivamente, los líderes de las empresas estudiadas tienen una fuerte tendencia a características de líder colaborativo.

A fin de realizar nuestra investigación, hemos modificado la escala de los ítems negativos (preguntas 1 y 6) para que, al pasarlos al positivo, la escala represente el mismo resultado que las demás preguntas.

Esto quiere decir que, en las preguntas 1 y 6, dimos vuelta la escala obtenida en la encuesta por lo que el 1 (uno) pasa a representar el 5 (cinco) y viceversa. Por esto, los resultados finales obtenidos de dichas preguntas, podemos afirmar que fueron:

- En la pregunta 1 “En mi empresa se castiga el error”: CONAE 3,94; Despegar 4,71; Globant 4,31; INVAP 4,61 y Mercado Libre 4,47.
- En la pregunta 6 “Si tengo una propuesta nueva, me cuesta hacerla llegar a la empresa”: CONAE 3,61; Despegar 4,41; Globant 3,75; INVAP 3 y Mercado Libre 4,47.

Como resultado final promedio por empresa de todas las preguntas de la encuesta, hemos obtenido los siguientes resultados:

- CONAE: 3,05.
- INVAP: 3,13.
- Despegar: 4,28.
- Globant: 4,30.
- Mercado Libre: 4,34.

Poniendo como corte 3 de puntaje, para poder medir así si las empresas estudiadas son innovadoras o no, llegamos a la conclusión de que: tanto INVAP como CONAE tienen mucho todavía en lo que trabajar para ser más innovadoras, ya que su puntaje por más de que es por arriba del corte, está en el límite del mismo.

Mientras que, tanto Despegar, Globant y Mercado Libre, obtuvieron un puntaje cerca del máximo. Esto quiere decir, que son empresas donde sus colaboradores perciben una cultura organizacional que propicia la innovación; y por más de que todavía tienen cosas para mejorar y ser más innovadoras, el puntaje obtenido es muy bueno.

Análisis de entrevista: Carlos Glerean, Despegar

Luego de entrevistar al Gerente Regional de Compensaciones de Despegar, Carlos Glerean, podemos concluir en los siguientes puntos.

Carlos nos informó que, con respecto a la existencia, otorgamiento y políticas de incentivos a la hora de proponer ideas, no existe un sistema formal, sino que en la empresa lo que se optó por hacer frente a estas situaciones es brindar reconocimiento mediante la exposición de la situación en reuniones trimestrales que se llevan a cabo entre gerentes, para contar las novedades de las distintas áreas. Pero, para obtener mejores resultados y motivar a los talentos, según

sostiene Roces (capítulo 1.3), el reconocimiento por parte de los dirigentes y el estímulo a los colaboradores debería de ser permanente.

Por eso mismo, a nivel operativo, se implementó una herramienta para reconocer la innovación en el trabajo llamada “Start – me - up”, la cual consiste en ser una plataforma en la cual los empleados les dan valor a las acciones de sus pares, superiores y equipos. Esta herramienta es propia de una empresa comprometida con la innovación, la cual debe propiciar condiciones que favorezcan el aprendizaje, la generación de nuevas ideas y su transferencia continua, tal como se detalló en el capítulo 2.1 (Acosta – Prado, 2017).

En Despegar, la frecuencia en la que ocurren los encuentros entre los equipos de trabajo, responde a una vez por trimestre. Dichas reuniones, constan de la participación de las distintas áreas de la empresa, las cuales pueden realizar preguntas abiertas, contar situaciones y dar su opinión respecto a algún tema, ya que existe transparencia respecto a la información. Tal como se expuso en el capítulo 3.2, cada estilo de liderazgo trae consigo distinto impacto en la participación y compromiso de los trabajadores. Por lo que la decisión de realizar reuniones trimestrales, claramente influye directamente en el clima y la innovación que se da en la organización.

Carlos comenta, además, que se conformó un grupo de aproximadamente cien trabajadores que ocupan puestos jerárquicos de toda la región, para trabajar temas confidenciales como, por ejemplo, la implementación de un nuevo procedimiento. Al realizar este tipo de encuentros es importante hacer foco en el nivel de compromiso, lealtad y confianza que debe existir entre los integrantes, ya que la dirección se basa en el consenso y participación, propio de una Cultura Clan, expuesta en el capítulo 1.2.2.

En cuanto a los métodos utilizados para la generación de ideas, en Despegar no se implementan actualmente métodos tradicionales. Tiempo atrás, se trabajó con el método Design Thinking, el cual promueve la generación de soluciones de manera innovadora (desarrollado ampliamente en los capítulos 2.1 y 2.2 del marco teórico).

También se habló acerca de las actividades que los líderes promueven para la generación de ideas en sus equipos. En esta instancia, Carlos nos comentó que se realizan muchas reuniones con las áreas de marketing y comercial para trabajar en promover la innovación, ya que son los departamentos a los que se les exige más creatividad. Nuevamente, remarcó la importancia del trabajo en equipo y en células de equipos entrecruzados, en donde uno promueve una idea y otro la lleva a cabo. Este tipo de disposición, requiere absoluta coherencia y legitimación por parte del liderazgo que se ejerce, porque el éxito depende de la constancia, la credibilidad y la continuidad de las mejoras propuestas a lo largo del tiempo, tal como plantea Roses en el capítulo 2.1.

Según se detalla en el capítulo 3.1, Vroom y Jago, sostienen que el liderazgo, además de influenciar, implica liderar para que los seguidores se desempeñen de manera productiva logrando los objetivos organizacionales, para lo cual, es fundamental dedicarle tiempo a la interacción entre el líder y los miembros del equipo. Carlos, en particular, expresó que le dedica un 15% de su tiempo a los encuentros con su equipo, pero, que es consciente de que debería dedicarle más. Para finalizar, se indagó sobre la fijación de objetivos y el nivel de incidencia que tienen los equipos sobre ellos. A lo cual, el entrevistado sostuvo que quienes definen las metas generales son los integrantes de la línea media y, que cada líder debate y evalúa de manera conjunta con su equipo la forma de lograrlos. Aclaró que, por supuesto, los objetivos cuantitativos son indiscutibles y, que respecto a los cuantitativos hay más posibilidades de consensuarlos. Esta posibilidad que se le da a los colaboradores de participan en la definición de cómo trabajar para

alcanzar un objetivo, va de la mano con lo expuesto en el capítulo 1.2.2, en cuanto a lo que plantea Handy; “en una cultura de ateneos, lo único que cuenta es cuán buenas son las soluciones que encuentra la gente.

Análisis de entrevista: Emilio Méndez, Despegar

A partir de la entrevista realizada al Gerente Regional de Despegar, Emilio Méndez, pasaremos a realizar el análisis de la misma con los puntos más destacados.

Al preguntarle a Emilio sobre la importancia que les otorgan a los encuentros entre los equipos planteó que, en Despegar la interacción entre las personas para trabajar en equipo, plantear objetivos comunes y compartir información, se da de forma natural. Relacionado a ello y tal como se trabajó en el capítulo 3.2 del marco teórico, Miller y Wedell – Wedellsborg, sostienen que el principal trabajo como líder no es innovar, sino convertirse en un arquitecto de la innovación, lo cual implica crear un entorno de trabajo en el que se pueda participar de manera abierta y diariamente.

El entrevistado nos comentó que no existen oficinas individuales, sino que hay grandes mesas compartidas en donde el espacio físico es compartido entre gerentes, jefes, analistas y todos los puestos de la organización, lo cual promueve el trabajo colaborativo de manera fluida y, lo incentiva en el día a día. Además, repercute en el nivel de reuniones que se llevan a cabo, porque al estar todos compartiendo el mismo espacio, la cantidad de reuniones de equipo programadas disminuyen notablemente.

Dicha disposición, responde directamente al tipo de cultura que existe en la organización, porque, tal como se plantea en el capítulo 1.2.3, Maseko sostiene que lo adoptado en una compañía depende de en qué medida sus miembros se

adecuan a ello y, agrega que, las culturas organizacionales fuertes responden a una gran relación entre las respuestas que reciben los empleados por parte de la misma y la motivación que eso genera en ellos.

En cuanto al sistema de premios, lo que sucede en Despegar no va de la mano con lo expuesto por los autores Mumford M. D., Scott, Gaddis, & Strange en el capítulo 3.1, porque, respecto a la existencia de incentivos frente a una propuesta de mejora de un trabajador, en la organización no hay como respuesta un premio que se vincule exclusivamente con el aporte de nuevas ideas. Emilio resaltó que, en la compañía, no existe relación directa entre una persona innovadora y un beneficio que dependa de ello. Pero, si se fomenta la cultura de innovación y el hacer de manera distinta, lo cual conforma habilidades que miden y evalúan cuando la persona se diferencia por sobre los demás de manera muy notoria, práctica relacionada directamente con lo que plantean Alkailani, Azzam y Athamneh, explicado en el capítulo 1.2.3, donde se señala que la cultura organizacional alienta a los empleados a dar su mejor esfuerzo.

En cuanto a las actividades que realizan los líderes para promover la creatividad, Emilio nos comentó que hay políticas ya definidas para llevarlo a cabo. Pero que él, en las reuniones semanales que tiene con su equipo, incentiva a los integrantes a que si tienen un problema lo expongan para que, entre todos, lo puedan resolver. Esto, se relaciona con lo expuesto en el capítulo 2.1 del marco teórico, al desarrollar lo planteado por Hogan & Coote (2014), sobre que el intercambio de información es necesario para generar nuevas ideas porque se obtienen como resultado comportamientos innovadores generando, también, nuevos modos de hacer las cosas.

Al consultarle sobre los tiempos dedicados a los procesos creativos, afirmó que le dedican poco tiempo porque se centran en resolver problemas, en entregar

reportes y en temas que surgen en el día a día, por lo que les es difícil tomarse el tiempo para dedicarse exclusivamente a la creatividad. Pero, no descarta la posibilidad de brindarle más tiempo porque lo cree necesario y es algo que en la empresa se podría hacer.

Es interesante que Emilio plantee necesario el hecho de dedicarle más tiempo a los procesos innovadores porque, como se trabajó en el capítulo 2.1, Souto (2015) sostiene que el elemento central de la cultura de innovación lo conforman las personas y, las mismas, requieren que se gestionen sus habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes para posibilitar la transferencia, asimilación y combinación de conocimiento y perspectivas, para crear y mantener una cultura encaminada a la innovación.

Por otro lado, al indagar sobre el reconocimiento que él, como líder, les brinda a sus colaboradores cuando innovan en su labor, nos comentó que expone el trabajo realizado o la situación, frente al resto del equipo y de la compañía, para que todos sepan del aporte. Este tipo de reconocimiento responde a lo desarrollado en el capítulo 3.1, donde se expone lo planteado por Muchtar & Qamariah, respecto a que una de las principales funciones que tiene el líder es la actuar sobre la cultura organizacional, por lo que su comportamiento debe estar alineado a las características culturales que posee la empresa. Agregó que, además, a veces desarrolla informes exponiendo lo sucedido para que le llegue a más integrantes de la organización. Para él, desde su rol de líder, cuando realiza este tipo de reconocimiento, es fundamental nombrar a la persona y que todos la conozcan, tanto a ella como lo que hizo.

Análisis de entrevista: Lorena Behrensen, Globant

A partir de la entrevista realizada a la Líder de Proyecto en el área de Diseño UX de Globant, Lorena Behrensen, pasaremos a realizar el análisis de la misma con los puntos más destacados.

Frente a la recepción de propuestas innovadoras que pueden exponer los colaboradores, en Globant, comenta Eugenia, se utiliza un instrumento denominado “Workshop”, el cual da la posibilidad de hacer visible las mismas de manera mensual, ya que toda la organización puede participar como oyente o expositor de ideas. Como afirman Dávila y Epstein (2015) en el capítulo 1.3, las empresas deben generar una cultura donde se facilite el surgimiento de ideas innovadoras, fomentando que se compartan y se inspiren así otros colaboradores.

Siguiendo esta línea de pensamientos, se le preguntó a Lorena sobre el tiempo que destinan, como equipo, a compartir ideas, a lo cual sostuvo que cree muy importante la existencia de espacios de reunión donde se pueda encontrar el equipo para poder charlar sobre cómo mejorar constantemente su labor. Es así que, como se mencionó anteriormente la herramienta “Workshop” para trabajar con toda la compañía, también la adaptaron para cada equipo de trabajo. La adaptación de una herramienta para que pueda ser utilizada a diferente escala en la organización, va de la mano con lo que se plantea en el capítulo 1.1 por Álvarez (2009), quien afirma que la innovación es la implementación de un nuevo y/o significativamente mejorado producto o servicio, proceso, método organizacional, práctica de negocio.

Agregó que, se implementó otra herramienta que consta de una aplicación denominada “Start - me - up”, donde cada colaborador puede premiar al resto de la nómina por una buena acción, un logro, la exposición de una idea innovadora o por proponer una mejora para un proceso. El objetivo final de la misma, es generar una cultura fuerte que fomente los valores de la compañía y que se identifique a

las personas que se destacan por capacidades como las de ser innovador, líder, solidario, etc. Esta estrategia, tal como establece Robbins (2004) en el capítulo 1.2.3, fomenta que entre más miembros acepten los valores nucleares y más grande sea el compromiso de los empleados para con ellos, más fuerte va a ser la cultura de la organización.

Por otro lado, en cuanto a los procesos de innovación, Lorena nos contó que en su equipo están implementando un nuevo proceso que se denomina “Design Sprint”, con el fin de poder trabajar más rápido de lo que se hace actualmente, evitando algunas etapas que no suman al resultado del objetivo. Pero, también utilizan la metodología de Design Thinking como herramienta dentro de lo que es el área de Diseño UX, la cual se detallada en el capítulo 2.2.1.

En cuanto al aporte del líder, Fregidou - Malama (desarrollado en el capítulo 3), plantea que es importante mantener una comunicación abierta y brindar feedback constante a los colaboradores para poder motivarlos a mejorar. Por su parte, Lorena afirma que, algunas de sus técnicas para lograr lo expuesto por el autor y reconocer los logros individuales dentro de su equipo, a ella le gusta felicitar a las personas que aportan ideas nuevas, reconocerlos mediante un buen feedback, exponerlo en el chat interno, etc.

Por último, refiriéndose a la planificación de objetivos, la líder de proyecto nos comentó que en Globant los mismos se planifican cada dos o tres semanas, pero que, todas las semanas se lleva a cabo lo que se denomina “status” es decir, se junta el equipo para ver que se llegó a hacer y qué objetivo no se alcanzó y, en base a ello se plantean los objetivos para la semana siguiente. Fomentar la participación de los colaboradores en esta planificación es fundamental, por lo que siempre está detrás el project manager que organiza el deadline en conjunto de los miembros del equipo. Este estilo de dirección que se basa en el consenso y

participación, no podría ser posible sin compromiso, lealtad y confianza de los integrantes del equipo, tal como se plantea en el capítulo 1.2.2, al explicar las características de la Cultura Clan.

Análisis de entrevista: Maria Eugenia Raffaele, Globant

En cuanto a la entrevista realizada a María Eugenia Raffaele, Digital Marketing Specialist en Globant, podemos analizar lo siguiente.

Según lo comentado por María Eugenia respecto a la existencia de incentivos para aquellos colaboradores que proponen nuevas ideas, en Globant no existen incentivos económicos, sino que se trabaja mucho con la cultura que promueve el reconocimiento en público a través de una herramienta informal, denominada “Hangouts”. Tal como se plantea en el capítulo 1.3, Roces sostiene que la cultura innovadora se basa en aprovechar el potencial del capital intelectual de la empresa, por lo que se debe valorar a través de los reconocimientos que se otorgan. Si bien en la compañía no existen políticas formales respecto a lo mencionado, si hay mucho diálogo entre el líder y el equipo, además del feedback mensual mediante una plataforma en base a lo que la empresa quiere.

En el capítulo 3.1, hacemos referencia al rol del líder y, una de sus funciones según Mumford M. D., Scott, Gaddis, & Amp; Strange es generar un clima que promueva el desarrollo de la cultura organizacional, a través de la estrategia, estructura, sistema de premios y recursos. Por ello, en cuanto a la importancia de las reuniones de equipos en Globant Eugenia nos comentó que, desde su lugar de líder, se reúne una vez por semana con su equipo y que, dependiendo del proyecto se está llevando a cabo, si tienen que compartir información inusual o algo fuera de lo establecido, realizan reuniones extraordinarias, promoviendo así el desarrollo del equipo. Comenta que le gusta mucho debatir con sus

colaboradores porque los acerca y alinea de forma conjunta, ya que los logros no son responsabilidad de un solo integrante.

Tal como mencionó la entrevistada, los métodos que utilizan para la gestión de ideas, no solo son Design Thinking y el Método Kaizen, ambos desarrollados en el capítulo 2 del marco teórico, sino que implementaron diversas herramientas que les son efectivas a la empresa. Pero, ella en particular no los utiliza porque primero define la estrategia, lo implementan y dependiendo el resultado, vuelven a trabajar y pensar la estrategia. En este caso, llevan a cabo un tipo de innovación incremental. (Dávila y Epstein. 2015).

Con respecto de las actividades para promover la creatividad en el equipo, nos afirmó que cada persona tiene un perfil totalmente diferente al del compañero y que, por esta razón, todas las reuniones son en equipo, para que todos sepan que hace el otro por más que no se relacionen las tareas. El tiempo que le dedican a los procesos creativos es relativo, porque ella como líder busca que todos estén de acuerdo y por eso, hay veces que se tornan más largas las reuniones. El tiempo varía desde media hora, hasta una hora y media. Este tipo de participación y búsqueda de consenso es propio de las Cultura Clan, desarrollada en el capítulo 1.2.2.

En cuanto a los objetivos, validaron que los empleados definan sus propios objetivos y luego los validen con su jefe, para que el crecimiento en la organización sea lo más ameno posible y se relacione con lo que el trabajador quiere, además de coincidir en mayor medida con los objetivos del proyecto. Tienen, además, reuniones cotidianas entre líderes para ver cómo hacer crecer a los equipos y desarrollar a las personas porque quieren que la persona crezca desde la práctica, desde el proyecto y lo personal. Cuentan con un sistema de feedback informal que es a demanda, día a día dependiendo de la necesidad.

Como se plantea por Roces en el capítulo 2.1, este esquema necesita coherencia y mucho apoyo por parte del liderazgo, además de constancia, credibilidad y continuidad.

Análisis de entrevista: Fabián Ravelli, INVAP.

A partir de la entrevista realizada al gerente de proyectos de INVAP, Fabián Ravelli, pasaremos a realizar el análisis de la misma con los puntos más destacados.

Cuando se le preguntó a Fabián por los incentivos a la hora de proponer ideas, el entrevistado destacó que existen distintos incentivos, pero que no están relacionados con lo económico sino más bien al reconocimiento y en el “ser responsables de algo”. Nos comentó que los incentivos que se otorgan permiten el crecimiento en responsabilidades, que van desde estar a cargo de un sistema hasta un componente o proyecto en el que la empresa esté trabajando. Tal como planteamos en el capítulo 3.1, Fregidou - Malama sostiene que una de las funciones del líder para motivar es empoderar a los colaboradores con responsabilidades que brinden reconocimiento dentro de la organización, mostrando así que sus ideas son valiosas.

A su vez, nos comentó que, a la hora de otorgar los incentivos, la metodología es más bien informal, ya que no solo se toma en cuenta el desarrollo en el puesto, las ideas y creatividad, sino también, las comunicaciones informales. Existen, además, políticas desde el área de recursos humanos que establecen lineamientos básicos, pero la decisión final es del jefe directo junto a la gerencia operativa. Esto va de la mano con lo establecido en el capítulo 1.3 donde, según Roces, la cultura innovadora se basa en aprovechar el potencial del capital intelectual de la empresa. Se orienta, desafía y motiva ese capital para mejorar o cambiar algo existente.

Al hablar sobre trabajo en equipo y el compartir ideas, Ravelli sostiene que es importante el encuentro entre los equipos y la organización porque da lugar a la participación y evaluación de los grupos de forma particular y general, además de brindar la posibilidad de que se propongan nuevas ideas. Tal como afirma Fregidou - Malama, en el capítulo 3.1 del marco teórico, brindar feedback, mantener una comunicación abierta y el trabajo en equipo son factores importantes para motivar el empoderamiento.

El entrevistado mencionó que si la labor es repetitiva no se realizan reuniones frecuentes con el equipo, porque los lineamientos están completamente establecidos y hay que cumplirlos. En grupos de trabajo de diseño, por ejemplo, las reuniones si son más frecuentes, como también con los nuevos colaboradores que tienen que conocer la empresa desde cero. Relacionado directamente con lo que plantea Maseko en el capítulo 1.2.3, sobre que la cultura que adopta la empresa, así como sus prácticas, dependen de las necesidades de los miembros y de cómo ellos se adecuan a las mismas.

En cuanto a los métodos utilizados para la generación de ideas, Fabián nos informó que en INVAP se utiliza tanto el método Kaizen como el Design Thinking para promover la generación de soluciones de manera sistemática, ambas herramientas explicadas en el capítulo 2.1 y 2.2. Las utilizan cuando, por ejemplo, tienen un problema que no puede ser resuelto por las personas directamente involucradas. Entonces, se hacen reuniones generales con otros empleados con mayor experiencia, buscando aportar una más cantidad de ideas, sueltas y variadas, que aumentan la creatividad del equipo y encaminan todo para llegar a una solución. Según Imai (1980), la esencia del Método Kaizen es sencilla y directa: mejoramiento; y esto es lo que busca INVAP al utilizarlo dentro de la organización.

Por otro lado, Fabián nos informó que otra herramienta muy utilizada en INVAP es el Brainstorming (tormenta de ideas), la cual busca generar nuevas ideas a partir de disparadores que plantean los participantes. Además, la implementan con el fin de poder brindarle la oportunidad a otra persona de que proponga una nueva solución. Dicha herramienta, es empleada en todos los departamentos de la compañía porque la consideran muy valiosa, ya que, como afirma Jarrar & Smith (2014) es importante que la gente pueda compartir abiertamente sus ideas, sin miedo a que éstas puedan ser copiadas o robadas dentro de la empresa, para poder fomentar la innovación.

Además de estos tres métodos planteados desde la empresa, Fabián nos afirma que hay situaciones en las que las resoluciones válidas son descubiertas en una charla de café o en un pasillo y la empresa las legitima y acepta.

Con respecto a los líderes y las actividades que los mismos realizan con su equipo para promover la creatividad, Fabián nos comentó que se intentó establecer políticas que rigieron esto, pero luego fue descartado. En la empresa consideran, que la cultura innovadora se traspasa de persona en persona de manera informal, durante el proceso de inducción y en los diversos proyectos que se realizan donde el trabajo en equipo es el recurso que promueve la creatividad. Esto, coincide con lo que establece Souto en el capítulo 2.1, donde afirma que es importante gestionar el trabajo en equipo posibilitando la transferencia, asimilación y combinación de conocimiento y perspectivas, para crear y mantener una cultura encaminada a la innovación.

Por otro lado, al indagar sobre el tiempo que se les dedica a los procesos creativos, tal como se trató en el capítulo 2 del marco teórico, el entrevistado resaltó que no todos los empleados de la institución se encuentran bajo una línea de trabajo donde se busca constantemente la innovación en sus procesos

productivos; entonces el tiempo que se le dedica a dichos procesos depende de cada equipo. En aquellos equipos en los que sí se busca innovar, el tiempo dedicado es de 20% a 25% aproximadamente. Mientras que, en los puestos más repetitivos, sólo del 5%.

A la hora de hablar sobre el líder y el reconocimiento que se les da a los equipos de trabajo, nos detalló que es el líder quien brinda el mayor incentivo a la hora de determinar mayores responsabilidades. Al igual que determinamos en nuestro marco teórico (capítulo 3), una de las principales funciones que debe cumplir un líder para motivar a los empleados es empoderarlos con responsabilidades que brindan un reconocimiento para ellos dentro de la organización, mostrando que son importantes y sus ideas son valiosas y esto aumentará la confianza en ellos mismos.

Por último, al indagar sobre quién fija los objetivos, el entrevistado nos comentó que los objetivos técnicos de un proyecto los fija el cliente en un contrato, por lo que no se discuten con los colaboradores, salvo si plantean una nueva forma viable y más efectiva para alcanzarlos.

Análisis de entrevista: Miguel Gubitosi, Mercado Libre

Luego de entrevistar al Senior Manager of Product Development de Mercado Libre, Miguel Gubitosi, podemos concluir en los siguientes puntos.

Miguel comienza comentando que en Mercado Libre no tienen políticas definidas para promover la creatividad, pero sí intentan hacer mucho foco sobre los principios culturales, propios de Mercado Libre, que promueven el pensamiento independiente, la toma de riesgos y la creación de valor para los usuarios. Esto refleja una cultura Adhocrática dentro de la empresa, que, así como detallamos en

el capítulo 1.3, se caracteriza por el dinamismo, la rapidez de la reacción a los retos del entorno y la capacidad para asumir riesgos.

El entrevistado considera que la creatividad es más bien una consecuencia de darle a la gente nivel de ownership, comprensión de los problemas de los usuarios y, capacidad para proponer internamente desarrollos. Adicionalmente, su metodología de trabajo está muy orientada a unidades interdisciplinarias en las que desarrolladores interactúan con diseñadores, comunicadores y gente de negocio y, considera que esa variedad de perspectivas también estimula orgánicamente la creatividad. Lo expuesto por Gubitosi, demuestra el compromiso con la innovación, porque tal como se presenta en el marco teórico en el capítulo 2.1. al exponer lo planteado por Acosta, mediante su metodología, crea condiciones para favorecer el aprendizaje, la generación de nuevas ideas y la transmisión de conocimientos.

Siguiendo esta línea de pensamientos, le preguntamos a Miguel sobre el tiempo que destina a compartir ideas entre el equipo de trabajo y nos mencionó que la mayoría de equipos técnicos (4 a 12 personas), hacen reuniones diarias de 15 minutos máximo para compartir los puntos de avance y los ítems en los que están bloqueados. Casi todos tienen un update semanal en el que agregan a los equipos de diseño y producto, para comentar los avances de las tareas y los puntos en que necesiten tomar definiciones. A eso se suma una serie de reuniones trimestrales, más extensas aún, para planificar los objetivos del siguiente trimestre. Lo planteado en el capítulo 1.2.3, al exponer lo que sostiene Onyango, al afirmar que las culturas fuertes son resultados de la colaboración que surge cuando se comparten creencias y valores entre los compañeros de trabajo, se relaciona directamente con lo desarrollado en Mercado Libre.

En cuanto a la confección de los objetivos, Miguel destaca que se intenta que el proceso sea liderado por el colaborador; se plantean lineamientos estratégicos en los que debe trabajar el equipo y prácticas importantes a desarrollar en diferentes instancias del proceso por los colaboradores de cada seniority, pero, después se les pide a los mismos colaboradores que planteen una propuesta de objetivos anuales para luego ser validados por el jefe directo. La manera en que son fijados los objetivos se relaciona con una cultura Clan (capítulo 1.2.2.) la cual, como establecen Cameron y Quinn (2011), el estilo de dirección busca el consenso y participación del empleado, lo cual provoca que el mismo sea corresponsable de la responsabilidad encomendada.

Asimismo, nos comenta que en Mercado Libre no se usan incentivos formales para que los colaboradores traigan ideas, pero sí evalúan anualmente su lineamiento con respecto a los principios culturales de la empresa, que incluyen aspectos como, por ejemplo, "emprendemos tomando riesgos". Ello les permite, a la hora de evaluarlos y promocionarlos, tener en cuenta su actitud proactiva y de generación de nuevas ideas, lo cual se relaciona con lo expuesto en el capítulo 2, al exponer lo que sostienen Castro & García (2014) respecto a que los procesos que debe generar una cultura que promueva la innovación son la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas, incentivar a las personas a hacer aportes creativos, reforzar la apertura al cambio, difundir el conocimiento, permitir las fallas y retar a los empleados a encontrar mejoras.

Cuando le consultamos con respecto las metodologías de gestión de las ideas, el entrevistado nos mencionó que el Design Thinking es muy utilizada al lanzar una nueva iniciativa y que los equipos de diseño lo realizan con mucha frecuencia. Pero, las demás áreas de la organización lo utilizan, sin ser algo formalizado, en forma de taller para poder generar primeras ideas de cómo avanzar con nuevos features o productos, tal se indica en capítulo 2.2 del marco teórico.

Análisis de entrevista: Pablo Piccolotto, Mercado Libre

A partir de la entrevista realizada a Pablo Piccolotto, Gerente de Diseño y UX en Mercado Libre, pasaremos a realizar el análisis de la misma con los puntos más destacados.

En cuanto a los beneficios que pueden recibir los colaboradores que plantean ideas innovadoras, Pablo comentó que no existen, por parte de la organización, incentivos monetarios. Pero, dicho aportes se ven recompensados a fin de año en la evaluación de desempeño, con impactos salariales y con posibilidad de promoción interna.

Para darle seguimiento a lo que se propone en el trabajo diario, lo que hacen desde Mercado Libre es implementar una herramienta denominada “en retrospectiva”, donde se mira hacia atrás todo lo hecho, evaluando que se hizo bien para repetirlo y que aspectos no tuvieron buenos resultados, para no hacerlo más, buscando así, la optimización de las tareas y de la eficiencia. Esta metodología se relaciona con la cultura para la innovación incremental, planteada por Roces (capítulo 1.3), donde se busca estimular a aquellas personas talentosas en la mejora de la ejecución de las tareas día a día.

Respecto a los procesos de innovación, planteados en el capítulo 2, como herramientas para la formación de nuevas ideas innovadoras, Pablo nos comentó que no utilizan específicamente los métodos expuestos en el marco teórico, sino que, lo que realizan es un permanente benchmarking de lo que están haciendo las empresas que lideran el mercado de E – commerce, es decir que, se inspiran en aquellas organizaciones líderes en sus segmentos. Podemos afirmar con esto,

que utilizan una innovación incremental, tal como plantean Dávila y Epstein y se desarrolla en capítulo 1.3.

Siguiendo con esta línea de pensamiento, Pablo afirma que al menos el 50% del tiempo se les dedica a procesos creativos; no tienen actividades planteadas como políticas formales a cumplir, sino que los procesos creativos se dan en su día a día en tareas cotidianas. Por eso, dentro de Mercado Libre, particularmente los procedimientos no están disociados como procesos creativos sino con el proceso de ejecución. Relacionado a ello, en el capítulo 2.1, se expone una característica importante para Rocés respecto al “espectro de culturas innovadoras” que habla de la comprensión del grado de centralización o descentralización de la iniciativa innovadora.

En lo que respecta al aporte del líder (planteado en el capítulo 3), Fregidou - Malama plantea que es importante mantener una comunicación abierta y brindar feedback constante a los colaboradores para poder motivarlos a mejorar. Por su parte, Pablo nos contó que dentro de la organización existen mecanismos de reconocimiento formales y públicos que implementan mucho, pero que no se relacionan con incentivos monetarios, ya que se realizan a través de una red social a nivel corporativo. Además, se brinda feedback y reconocimiento en las reuniones semanales con el equipo.

Por último, se le preguntó sobre la manera en que se plantean los objetivos, ya que como vimos en el capítulo 3, es importante que se empodere a los colaboradores para darle la seguridad necesaria que los impulse a innovar. Es así que, nos comentó que para ellos es muy importante incluir a los colaboradores en la planificación de objetivos porque, de esa forma, se aseguran que todo el mundo sabe el porqué de lo que está haciendo y cómo su accionar individual contribuye al objetivo macro de la empresa. Como detallamos en el capítulo 1.2.2, esto puede

observarse en una cultura adhocrática, en donde es muy importante el compartir los valores con todos los miembros, el compromiso con la innovación y el cambio continuo.

Análisis de entrevista: Julio Vega, CONAE

En cuanto a la entrevista realizada a Julio Vega, Gerente de fortalecimiento institucional en CONAE, podemos analizar lo siguiente.

Al hablar sobre el trabajo en equipo para la generación de ideas, el entrevistado nos comentó que en CONAE se realizan reuniones para tratar elementos que propicien el escenario adecuado para ello. Las mismas, están programadas dependiendo el equipo de trabajo, por ejemplo, si se trata de equipos gerenciales, las mismas se establecen semanalmente y, para los equipos de producción se realizan reuniones diarias. Tal como plantea Roces y, se desarrolla en el capítulo 1.3, la innovación incremental requiere una cultura que estimule a las personas a mejorar día a día, con continuidad, perseverancia y estímulo permanente, lo cual, se relaciona con lo implementado en CONAE.

Julio, respecto a los beneficios otorgados, comentó que en este momento no existe ningún tipo de incentivo formal, como tampoco monetario, para los colaboradores que proponen nuevas ideas, por parte de la organización. Pero, él desde su lugar de líder, les brinda a sus colaboradores, frente al nivel de creatividad que plantean, capacitaciones para especializarse en algún aspecto profesional, lo cual, también los hace crecer a nivel personal. Tal como se plantea en el capítulo 2.1, Roces sostiene que este tipo de esquemas requieren coherencia y fuerte unión con el tipo de liderazgo.

El entrevistado nos comentó que, en CONAE no se utilizan métodos específicos para la gestión de ideas, como los desarrollados en el capítulo 2.2 del marco

teórico. Esto, es un elemento a tener en cuenta, porque siendo una empresa relacionada directamente con la innovación, podrían implementar por ejemplo el Design Thinking, útil para trabajar problemas abiertos y complejos en organizaciones de tecnología, tal como sostiene Dorst en el capítulo anteriormente mencionado. Además, en el capítulo 3.2, se plantea que los cambios importantes son cada vez más necesarios para sobrevivir y competir eficazmente en este nuevo entorno.

Al indagar sobre los tiempos dedicados en la organización a los procesos creativos, el entrevistado nos hizo saber que ello depende de cada área, sus tareas y el proyecto que se esté llevando a cabo. Ya que, en algunos departamentos el tiempo brindado puede alcanzar el 10% aproximadamente, y en otros donde las tareas son más rutinarias y no requieren innovación, el porcentaje disminuye notablemente, obteniendo como resultado 0% de tiempo dedicado. Estos tiempos, se relacionan con lo que plantean Hogan & Coote (capítulo 2.1), en cuanto a que el intercambio de información genera nuevas ideas dando como resultado comportamientos innovadores, pero, para que se de dicho intercambio es necesario que se brinde el tiempo adecuado respecto a la tarea y la persona.

Por último, refiriéndose a la planificación de objetivos, explicó que normalmente los mismos se confeccionan por los líderes. Aunque, todo lo relacionado a ello, depende del nivel al que pertenezca cada objetivo; por ejemplo, los gerentes manejan sus propias metas, pero las unidades de equipos más pequeños trabajan mediante acuerdos con los colaboradores sólo en referencia a los tiempos para cumplirlos. Esto, lo relacionamos con una cultura jerárquica, tal como lo detallamos en el capítulo 1.2.2, la misma pertenece a empresas que se encuentran extraordinariamente normalizada en cuanto a funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades, remarcando de algún modo, su carácter burocrático.

Cuadro de relación entre entrevistas

Figura N°15

Empresa	Globant	Mercado Libre	Despegar	INVAP	CONAE
Indicador					
Presencia de incentivos ante propuestas de cambio por parte de los colaboradores.	<p><u>María Eugenia:</u> Aplicación interna donde se otorgan estrellas para reconocer un logro del trabajador y lo ve toda la compañía. El mayor incentivo es el reconocimiento.</p> <hr/> <p><u>Lorena:</u> No hay incentivos económicos. El mayor incentivo es el reconocimiento a través de workshops y de la aplicación "start - me - up".</p>	<p><u>Pablo:</u> No brindan incentivos formales a los trabajadores.</p> <hr/> <p><u>Miguel:</u> No brindan incentivos económicos, pero si se los reconoce en las evaluaciones anuales de desempeño.</p>	<p><u>Emilio:</u> No brindan incentivos por plantear propuestas. Sólo repercute en el salario y en su plan de carrera si tiene un buen desempeño.</p> <hr/> <p><u>Carlos:</u> Una vez por trimestre, hay reuniones dónde van las diferentes áreas. Reuniones con los puestos más importantes de toda región.</p>	<p><u>Fabián:</u> El mayor incentivo es el reconocimiento y asignación de responsabilidades.</p>	<p><u>Julio:</u> No hay.</p>
Métodos más utilizados de gestión de la	<p><u>María Eugenia:</u> Utilizan Design Thinking, Kaizen y herramientas</p>	<p><u>Pablo:</u> No utilizan métodos formales. Las ideas</p>	<p><u>Emilio:</u> No utilizan ninguna metodología en</p>	<p><u>Fabián:</u> Utilizan Design Thinking y</p>	<p><u>Julio:</u> No utilizan ninguno</p>

<p>innovación/ideas que utilizan las empresas (Design Thinking, Kaizen u otras).</p>	<p>internas.</p> <hr/> <p><u>Lorena:</u> Depende del proyecto. Comenzaron a utilizar "Design Sprint".</p>	<p>surgen por imitación a situaciones que dieron buenos resultados.</p> <hr/> <p><u>Miguel:</u> Utilizan metodología Agile con la implementación de Scrum. Algunos equipos usan la metodología Kanban. Design Thinking es muy usado para lanzar una nueva iniciativa.</p>	<p>particular. Capacitan a los líderes para trabajar con los equipos.</p> <hr/> <p><u>Carlos:</u> No utilizan ningún método en particular.</p>	<p>Kaizen para soluciones sistemáticas y Brainstorming para trabajos en equipo.</p>	<p>en este momento. El Kaizen se usó para un área de producción pero ahora ya no se utiliza ninguno.</p>
<p>Tipos de técnicas para generar nuevas ideas y aumentar la creatividad</p>	<p><u>María Eugenia:</u> Reuniones grupales para compartir ideas.</p> <hr/> <p><u>Lorena:</u> Creación de espacios de ida y vuelta entre colaboradores, para que el pase de tareas sea lo más fluido y entendible posible y acortar tiempos.</p>	<p><u>Pablo:</u> Se realizan actividades que están dentro del sentido común.</p> <hr/> <p><u>Miguel:</u> La variedad de perspectivas entre distintos puestos estimula orgánicamente la creatividad.</p>	<p><u>Emilio:</u> Reunión periódica en donde se le pide a cada colaborador que lleve una problemática y entre todos tratamos de buscar nuevas ideas para ayudar.</p> <hr/> <p><u>Carlos:</u> Se trabaja mucho en equipos.</p>	<p><u>Fabián:</u> No hay técnicas formales. Se da a través de reuniones de equipo y por año, dos o tres colaboradores, asisten a congresos nacionales e internacionales donde se muestran los últimos avances y desarrollos en</p>	<p><u>Julio:</u> Lamentablemente no realizan ninguna.</p>

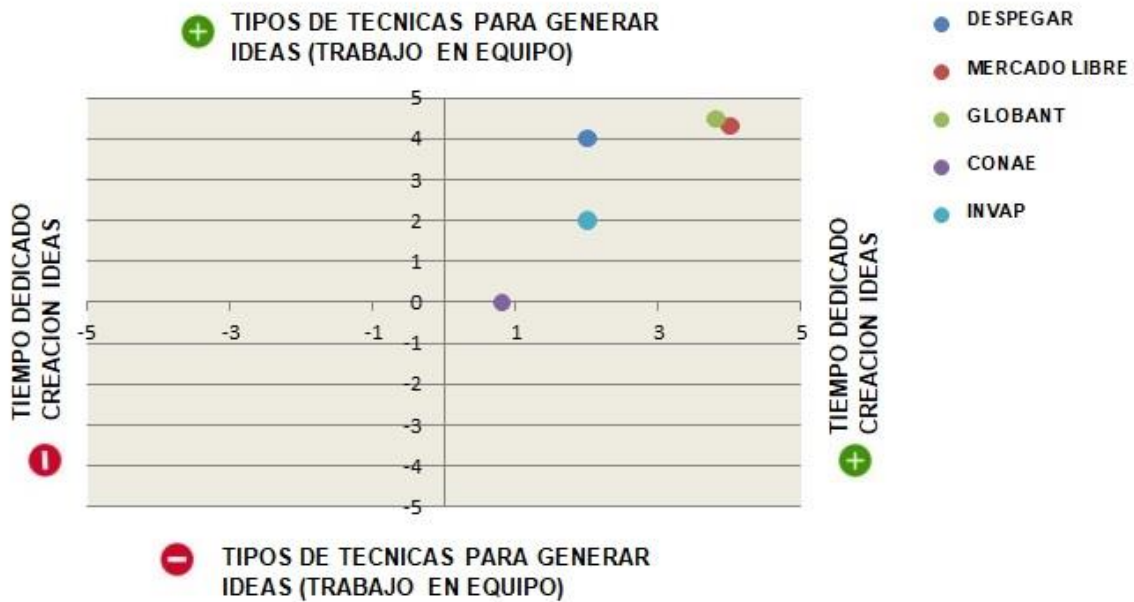
				cuanto a innovación.	
Porcentaje de tiempo dedicado a las ideas y/o procesos creativos.	<u>María Eugenia:</u> Constantes reuniones	<u>Pablo:</u> Al menos el 50% del tiempo se le dedica a procesos creativos. <hr/> <u>Miguel:</u> Múltiples reuniones de toma de decisiones se da naturalmente una dinámica creativa.	<u>Emilio:</u> Considera que se le dedica poco tiempo a los procesos creativos y debería dedicarse más. <hr/> <u>Carlos:</u> Se le dedica un 15% del tiempo pero debería dedicarle más.	<u>Fabián:</u> Puede ser de 5% en trabajos repetitivos, donde se innova solo para mejorar, o de 20% a 25% si se trata de equipos de diseño.	<u>Julio:</u> Es poco el tiempo dedicado a procesos creativos.
Grado en que los líderes involucran a sus colaboradores en la planificación de los objetivos.	<u>María Eugenia:</u> Cada uno define sus propios objetivos y luego lo validan con cada jefe. <hr/> <u>Lorena:</u> El líder de proyecto va organizando el deadline en conjunto de los miembros del equipo.	<u>Pablo:</u> Se los involucra en la definición de los objetivos diarios. <hr/> <u>Miguel:</u> Intentamos que el proceso sea liderado por el colaborador. A esos objetivos personalizados se suman algunos que quedan fuera de discusión porque son "bajados de la línea".	<u>Emilio:</u> Objetivos generales: no los involucran, dependen solo de la dirección Objetivos individuales: los definen en conjunto jefe-colaborador. <hr/> <u>Carlos:</u> Para poner los objetivos del área lo veo con mi equipo. El líder lleva la propuesta y lo van confeccionando con el equipo.	<u>Fabián:</u> Objetivos técnicos: los fija el cliente en un contrato y el trabajador sólo interviene si plantea una forma más efectiva para alcanzarlos.	<u>Julio:</u> Normalmente los objetivos se confeccionan por los líderes.

Fuente: elaboración propia

Análisis de Osgood

A fines de exponer gráficamente las conclusiones realizadas a partir de las entrevistas, determinamos que el máximo nivel asignado es 5 (mucho) y el mínimo -5 (nulo) para ambos ejes, los cuales representan respectivamente las variables en relación.

Figura N°16



Fuente: Elaboración propia

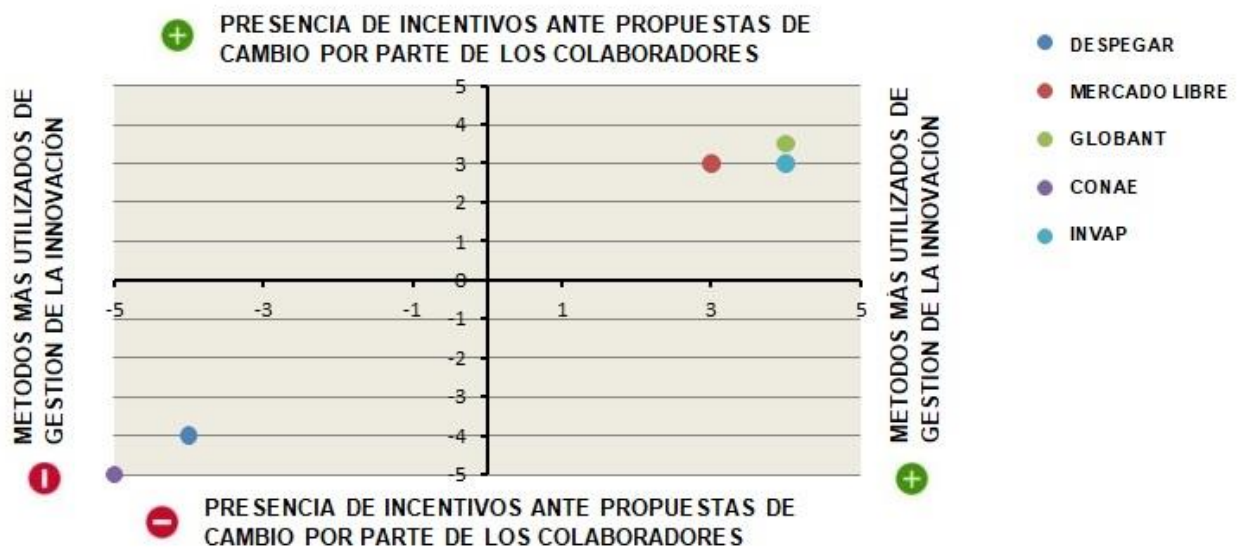
A través del gráfico de la Figura 16, se puede observar la relación entre el porcentaje de tiempo dedicado a las ideas y/o procesos creativos con los tipos de técnicas para generar nuevas ideas y aumentar la creatividad.

A partir del análisis, es posible señalar que, en Mercado Libre, Globant y Despegar predomina un mayor porcentaje de tiempo dedicado a la creación y generación de ideas así como también, más trabajo en equipo y reuniones frecuentes.

En cambio, en INVAP y CONAE se puede observar que se le dedica menor tiempo a la gestión de nuevas ideas así como también, menor frecuencia de reuniones.

Esto significa que, mientras más técnicas como la de trabajo en equipo implementen, será más el tiempo dedicado para la generación de nuevas ideas. Cabe destacar que el tiempo destinado al trabajo en equipo, además de influir en la generación de nuevas ideas, permite gestionar las habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes, recompensar y motivar a todos los integrantes, manteniendo así, una cultura alineada a la innovación, tal como se plantea en el capítulo 2.1.

Figura N° 17



Fuente: Elaboración propia

A través del gráfico de la Figura 17, se puede observar la relación entre la presencia de incentivos ante las propuestas de cambio por parte de los colaboradores y los métodos más utilizados para la gestión de la innovación/ideas que utilizan las empresas (Design Thinking, Kaizen u otras).

A partir de este análisis, es posible señalar que en ninguna de las 5 empresas estudiadas existen incentivos formales ante la propuesta de nuevas ideas por parte de los trabajadores. Si bien en todas las empresas, excepto en CONAE, los entrevistados manifestaron otorgar reconocimientos no monetarios. Frente a este esquema detectado, el liderazgo es fundamental para impulsar la cultura organizacional y motivar a los trabajadores para que desarrollen su creatividad, tal como se explica en el capítulo 1.1. (Shafie et al., 2014; Candia et al. 2014).

También, es destacable que en Despegar y CONAE hay menos uso de estas metodologías, así como también, menores incentivos. De acuerdo a los entrevistados, estas dos variables no tienen concordancia.

Tal como se plantea en el capítulo 2.1, Castro & García sostienen que, los procesos que deben generar una cultura que promueva la innovación son la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas, el incentivar a las personas a hacer aportes creativos, reforzar la apertura al cambio, incorporar nuevas formas de pensar, entre otros. Para ello, se pueden aplicar los métodos mencionados anteriormente u otra herramienta que se adecue a las características de cada empresa, para así, obtener mejores resultados.

Análisis caso de éxito: Globant

Globant, compañía de desarrollo de software, fue fundada en Buenos Aires en el año 2003 por cuatro amigos (Guibert Englebienne, Martín Migoya, Nestor Nocetti y Martín Umaran) que se conocieron en la Universidad Nacional de La Plata, al ver una oportunidad para insertarse en el mundo del IT global anticipándose a un cambio potencial de paradigma en cuanto a la entrega de productos y servicios de software.

La aspiración principal fue la de crear productos de software innovadores que cubran necesidades globales y, posicionar a Argentina en el centro neurálgico de IT. Dicha aspiración, responde al modelo propuesto por Rocés y detallado en el capítulo 2.1, de gestión de “visión” o “apuesta estratégica”.

Los fundadores, dieron origen a una organización desestructurada en cuanto a la asignación de roles jerárquicos convencidos de crear una gran compañía y, a lo largo de todo su desarrollo, se encargaron de que todas las decisiones sean tomadas bajo consenso, lo cual, se relaciona directamente con la definición de Cultura Clan desarrollada en el capítulo 1.2.2 del marco teórico, ya que plantea un estilo de dirección que basa su estrategia en el consenso y participación por lo que es una apuesta decidida por el trabajo en equipo. Además de impulsar dicha cultura, también se centraron en prestar mucha atención a que cada miembro de la nómina distinga las expectativas de los consumidores para fomentar una relación más cooperativa entre oferentes y demandantes; como plantea Rocés (2015), en el capítulo 1.3, es fundamental comprender anticipadamente a los consumidores y lo que realmente necesita la gente, para tratar de achicar dicha incertidumbre.

Plantearon un nuevo estándar de trabajo inspirado en “trabajamos juntos” porque sienten que tienen algo único para ofrecer en el mercado. Es así que, en la punta de la pirámide y, desde el día uno, se cambian los roles para adaptarse a los cambios circunstanciales.

Umaran cuenta que los cuatro han ocupado distintas posiciones porque asumen que “la jerarquía no es lo más importante para la empresa”, por lo que se designa el rol que va a asumir cada uno frente a una situación, de forma conjunta y teniendo en cuenta lo que cada uno pretende y aspira brindar individualmente al trabajo del equipo.

Por ello, Nocetti plantea que “podemos pelear tranquilos porque sabemos que el vínculo no se va a romper por lo afianzada que es nuestra relación”. Migoya, manifiesta que, “trabajar bien juntos es el atributo central de nuestro negocio, por lo que tratamos de impartirlo en nuestros equipos”.

Dichas vivencias, van de la mano con lo que plantea Maseko (2017) en el capítulo 1.2.3, en cuanto a que las culturas organizacionales fuertes tienen más unidad entre los empleados debido a que tienen creencias y valores en común.

Por otro lado, mientras que Migoya sostiene que se encuentran en el negocio de construcción de propiedad intelectual, Nocetti plantea que para captar más clientes en la cadena de valor, la organización debe posicionarse en hacer el diseño del proyecto, el trabajo creativo e innovar, “eso implica mucho escuchar lo que nuestros clientes quieren y adaptarse a ello”. Como se detalló en el capítulo 1.1, Porter sostiene que la capacidad de innovar es la que les permite a las empresas adaptarse a las necesidades y exigencias de los mercados.

Englebienne, agrega que, la experiencia que poseen trabajando con compañías de alta tecnología y creando productos masivos e innovadores debería permitirles enriquecer lo que los clientes obtienen de esas tecnologías. Tal como plantea Álvarez en el capítulo 1.1, “la innovación es la implementación de un nuevo y/o mejorado producto o servicio, proceso, método organizacional, práctica de negocio”. Además, plantea que se encuentran en una buena posición y que necesitan capitalizarla porque llegar a los consumidores y mantener la ventaja innovadora, es duro para cualquier tipo de organización.

Mientras se encontraban inmersos en la crisis económica del año 2003, los fundadores de Globant fueron rentables desde el día uno porque Argentina, más

allá de la crisis, disfrutaba de una muy buena reputación basada en el talento programador que había en el país y porque no se centraron en competir contra las grandes potencias extranjeras especializadas en software en base al salario y los precios, a causa de la volatilidad de la relación que había en el país entre la inflación y los tipos de cambio (gestión innovadora de tipo “exploratoria” donde la estrategia es de bajo costo y adecuado servicio, descrita en el capítulo 2.1). Además, para poder crecer en un entorno como el detallado, se necesita una cultura que le facilite a los miembros adaptarse a ella, cómo se expone en el capítulo 1.2.3 (Maseko, 2017).

Basados en las referencias brindadas por antiguos colegas y clientes, Globant supo generar una gran red de contactos para seguir creciendo en la industria. Es así que, al cumplir un año de inaugurada la empresa, ya contaban con 70 empleados y las ventas alcanzaron los 3 millones de dólares (siendo su capital inicial de 5.000 dólares). El crecimiento, es dirigido por la demanda de los clientes, por lo que la contratación de personal depende directamente de los proyectos que surgen y es por ello que, se trabajó (y en la actualidad sigue siendo así) para construir la marca de manera que atraiga tanto clientes como talento en IT para ser parte del equipo. Promover este estilo se conecta con lo que plantea en el capítulo 1.2.2 Handy, en cuanto a que el talento, la creatividad, la iniciativa y la intuición son todas características muy apreciadas en estas organizaciones. Umanan manifiesta que “cuando pensamos en el mercado, somos conscientes de dos dimensiones: nuestros clientes y nuestros empleados”.

Patrick Chanezon, desarrollador de Google, expresó que el equipo de Globant lo sorprendió por su capacidad de innovar, “hacer las pruebas de APIs no es un trabajo emocionante pero es muy exigente y requiere como tal, soluciones innovadoras”, “cuentan con ingenieros de alta gama, expertos y apasionados por la tecnología que encuentras nuevos usos e ideas”. En el capítulo 1.3 se habla de

que este tipo de cultura requiere una gran apertura a la diversidad; es decir, un fuerte pensamiento “fuera de la caja”.

Entre los años 2007 y 2010 se posicionaron cerca de agencias boutique de creatividad y, se alejaron de las compañías indias de subcontratación, es así que, priorizaron la competencia en innovación y no en remuneración, como se mencionó anteriormente. Englebienne explicó que, se encuentran entre la ingeniería y el diseño y entre operaciones e innovación para desarrollar softwares atractivos para una gran audiencia. Además, sostiene que “trabajamos en los límites de la organización, en contacto con consumidores, donde la velocidad de cambio es permitida, la diferenciación es necesaria y la innovación te mantiene vivo”. Migoya sostiene que, “para nosotros es adaptarse o morir”. Para poder ir a la par y sostener ese ritmo de trabajo, es necesario convertir las amenazas en oportunidades de desarrollo e ir un paso adelante abriendo nuevas tendencias, cómo se plantea en el capítulo 1.2.2 por Handy.

Para fomentar la innovación dentro de una cultura corporativa flexible, Globant en el año 2007, desarrolló tres iniciativas que permitieron crear diseños innovadores e ingenieriles y, tituló a todos los ingenieros que forman parte como “Globers”. Tal como se estableció en el capítulo 2.1, por Acosta - Prado, una empresa comprometida con la innovación debe propiciar condiciones que favorezcan el aprendizaje, la generación de ideas, conocimientos y su transferencia continua.

Las iniciativas son:

1. Liga de primera: grupo de técnicos que representa el 1% de ingenieros en la empresa, quienes son “liberados” de las tareas cotidianas para pasar su tiempo “soñando para clientes”. Se centran en generar nuevos productos e ideas, creando valor para los clientes y aumentando los márgenes de la empresa. Este programa permite, también, construir una carrera premiada

para los líderes que no se encuentran interesados en desarrollar carreras gerenciales.

2. Crowdsourcing: le abrió las puertas a todos los ingenieros que forman parte de Globant y que son capaces de generar abiertamente ideas, sin importar la ubicación geográfica donde se encuentren, para luego ser consideradas por la gerencia y la mejor ser presentada frente a los clientes.
3. Laboratorios Globant: espacio físico apartado para que cualquier Glober pueda explorar y hacer prototipos de ideas y tecnologías para mantener la delantera de lo que piden los clientes.

La organización, desde el año 2009, se encuentra dividida en ocho “estudios” especializados, los cuales se desarrollaron para dividir la empresa en pequeños sectores, reforzando la creatividad y la innovación en una escala cómoda. Algunos de ellos son “computación de alta performance”, “social y creativo”, “infraestructura sustentable”, “juegos luminosos”, etc. Cada proyecto se encuentra dentro de un estudio e, idealmente, cada cliente debería tener proyectos en marcha en la mayor cantidad de estudios posibles. Como también se detalló en el capítulo 2.1 por Rocés, este tipo de esquemas necesitan coherencia y una fuerte coalición de liderazgo, ya que el éxito depende de la constancia, la credibilidad y la continuidad de las propuestas a lo largo del tiempo”.

Culturalmente, cuando se reúnen con un cliente, lo hacen tanto con personal de sistemas como de marketing o cualquier área que se relacione con el proyecto porque sostienen que eso los ayuda a entender mejor las necesidades. El modelo “Kaizen”, explicado en el capítulo 2.3, se caracteriza por plantear un tipo de innovación incremental con una filosofía de gestión que promueve la participación de todos los miembros de la organización. Umanan, plantea que “tenemos contratos a largo plazo porque nuestra relación con los clientes es más profunda y extensa”. Y, Englebienne habla de la profundidad temprana en la percepción de

las necesidades de los clientes porque, así pueden generar propuestas en las cuales ni los propios clientes han pensado.

El crecimiento de Globant, les permitió combinar la flexibilidad de la organización junto con la efectividad de la misma, para lo cual la tecnología fue fundamental. Es así que, crearon una plataforma de software denominada “SmartStaffing”, para insertar la ciencia a lo que tradicionalmente es el arte de crear equipos de alto desempeño, explicó Nocetti. La herramienta, para el área de Recursos Humanos, es integrada por diversas tecnologías de fuente abierta en la intranet de la compañía para mantener la información del personal centralizada y de manera accesible, lo que les permite alinear prioridades y mantener perfiles competitivos. Para poder implementar este tipo de procesos, como cualquier otro, es necesario contar con líderes visionarios que estén dispuestos y preparados para equivocarse y que tengan la capacidad de adaptarse para llegar a tener un logro innovador, como se explicó en el capítulo 2.1.

Para finalizar, Migoya remarca que, “una de las grandes fuentes de orgullo es la satisfacción de haber sumado al proyecto gente que rápidamente se identificó con nuestras metas y se convirtieron en necesarios para el crecimiento”.

Conclusiones

De acuerdo con toda la información recopilada en el marco teórico y, atendiendo a los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación, llegamos a las siguientes conclusiones.

Partiendo de nuestra pregunta de investigación, podemos afirmar que desde la cultura organizacional se puede fomentar la innovación.

Entre las características de la cultura que promueven la innovación, destacamos que los valores de trabajo en equipo y de la tolerancia al error, tanto en los empleados como de los líderes, son elementos muy importantes para fomentar la innovación. Tanto en las entrevistas como en las encuestas, se pudo detectar que en empresas como Despegar, Mercado Libre y Globant, cuentan con lugares en donde los colaboradores pueden distraerse y desbloquear trabas creativas durante el proceso de trabajo. Además de la disposición de las oficinas, las cuales cuentan con un gran espacio comunitario donde se encuentran todos los escritorios y no hay divisiones entre colaboradores y líderes.

Por un lado, en las encuestas, pudimos ver que en todas las empresas estudiadas hay una elevada tolerancia al error. Esto quiere decir que si un colaborador comete un error, no solo no es castigado por el líder; sino que, además, los líderes ayudan a sus colaboradores a reparar ese error en conjunto con ellos. Esto fomenta a los empleados a empoderarse y tomar riesgos sin tener miedo de las consecuencias en caso de equivocarse, creando nuevas maneras de hacer las cosas. Tal como lo expuesto por Roces en donde las culturas a la innovación disruptiva cuentan con una cultura que promueve la toma de riesgo para comenzar actividades en las que se puede fracasar al intentar lograr algo totalmente nuevo.

Por otro lado, en las entrevistas, los líderes nos afirmaron que el tiempo invertido al trabajo en equipo es muy importante tanto para la mejora continua de los procesos como para la creación de nuevas ideas. Además, en el caso de estudio se puede ver cómo implementaron herramientas para promover el trabajo en equipo y así, dedicarle tiempo a los trabajadores (“SmartStaffing”).

Otro factor importante para que haya mayor innovación entre los colaboradores, es qué tan flexible es la cultura dentro de la organización. Con esto queremos decir que, cuanto más flexible es la empresa en cuanto a la toma de decisiones, más innovadora va a ser, y viceversa, cuanto más rígida y burocrática, menos innovación existe. Esta relación se debe a que en las empresas donde un colaborador puede hacer llegar fácilmente una nueva idea y que la misma se implemente o se tome en cuenta, los motiva y alienta a proponer más ideas. Esto lo pudimos ver reflejado en las entrevistas y encuestas realizadas, en donde en CONAE e INVAP los resultados dieron que es más difícil hacer llegar las ideas por parte de los colaboradores, con culturas más bien jerárquicas según la clasificación de Cameron y Quinn (2011) lo que dificulta la innovación. A diferencia de Mercado Libre, Despegar y Globant, que cuenta con más flexibilidad con respecto a la gestión de las ideas y cultura de clan según lo expuesto por dicho autor que favorecen a la innovación.

En cuanto a las empresas estudiadas, podemos afirmar que todas tienen en cuenta la importancia de dedicarle tiempo a procesos creativos y de innovación. Ya sea desde las áreas más creativas, donde la innovación se implementa en todas las tareas que realizan los colaboradores. Como también, en crear espacios donde se compartan conocimientos y se fomente la creación de nuevas ideas entre los miembros de toda la organización, tanto para crear algo nuevo, como para mejorar procesos y agilizar el trabajo.

Pudimos ver que algunas de las empresas estudiadas como Globant e INVAP, utilizan métodos de gestión de la innovación como el Design Thinking dentro de

sus procesos y, aunque sea una herramienta útil, no fomenta directamente la innovación. Esto se debe a que, las organizaciones que plasmaron resultados más altos respecto a la innovación en las encuestas y entrevistas realizadas, como por ejemplo Despegar, no utilizan dichos métodos. Mientras que, por ejemplo INVAP, que si utiliza el Design Thinking, obtuvo un puntaje mucho más bajo que la empresa mencionada anteriormente.

Otra característica importante, es cuánto involucra el líder a los colaboradores en la toma de decisiones. El colaborador debe sentirse parte del proceso y no solo como herramienta para realizar las tareas. Esto quiere decir, que en las empresas estudiadas que dieron mayor puntaje en innovadoras, como Despegar y Mercado Libre, los líderes realizaban los objetivos tanto de los proyectos como los deadlines de trabajo, en conjunto con sus equipos.

Entonces, teniendo en cuenta los resultados obtenidos, podemos afirmar que las empresas estudiadas que dieron un alto grado de innovación: Despegar, Mercado Libre y Globant, poseen y fomentan valores ya mencionados anteriormente, poseen espacios para la recreación, tienen un tipo de cultura ágil en la toma de decisiones, poseen un líder que fomenta el trabajo en equipo y no castiga el error, como también le dedican un gran porcentaje de tiempo a las ideas y/o procesos creativos, y reconocen con un buen feedback a aquellos colaboradores que innovan.

Luego de realizar esta investigación, se puede observar que la innovación si se encuentra bien fundamentada dentro de las empresas, a través de la influencia de la cultura organizacional; por ende la hipótesis en esta investigación se cumple. Seguramente, estudios futuros sobre esta temática puedan aportar mayor grado de conocimiento y especificidad que amplíen la descripción de la cultura y la innovación y la relación de la misma con otros factores internos y externos.

Implicancia

A partir del análisis de nuestra investigación, podemos corroborar la relación e importancia que tiene la cultura organizacional sobre las empresas innovadoras.

Consideramos importante, que aquellas empresas que buscan mejorar e innovar en sus procesos, trabajen en generar reuniones periódicas, así como también promover el trabajo en equipo con más frecuencia.

Además, es imprescindible la formación de los líderes para que fomenten el compartir información, escuchando y valorando el aporte de todos los colaboradores.

Por último, es indispensable utilizar herramientas que permitan compartir los valores organizacionales buscando generar el compromiso de los colaboradores para con la compañía.

Bibliografía

- Aguilar Gavira, S. y Barroso Osuna, J.M. (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. *Píxel-Bit. Revista de Medios y Educación*, 47, 73-88.
- Alkailani, M., Azzam, I.A., & Athamneh, A.B. (2012). Replicating Hofstede in Jordan: Ungeneralized, reevaluating the Jordanian culture. *International Business Research*, 5(4), 71-80.
- Álvarez, C. (2009). Innovación, competitividad y nuevos modelos de negocio. Lima, Perú: Cuadernos de investigación EPG.
- Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B. y Kramer, S.J., 2004. Leader behaviors and the work environment for creativity: perceived leader support. *Leadership Quarterly*, 15(1), 5–32.
- Ambrose G. & Harris P. (2010) *Metodología del Diseño Switzerland*: AVA Book.
- Arias Alpizar, L. M. (2009): “Interdisciplinariedad y triangulación en ciencias sociales”, *Diálogos, Revista electrónica de Historia*, Vol. 10, Nro. 1.
- Ashipaoloye, F.K. (2014). A Comparative analysis of the organisational culture and employee’s motivation of selected cities in Calabar zone: Basis for employee’s motivation, leadership and innovative management. Calamba City, Filipinas: *Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research*.
- Atalay, M.; Anafarta, N. & Sarvan, F. (2013). The Relationship between Innovation and Firm Performance: An Empirical Evidence from Turkish Automotive Supplier Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 75. 226–235.
- Bel, R. (2010). Leadership and innovation: Learning from the best. *Global Business and Organizational Excellence*, 29(2), 47–60.
- Benavides, M. O, & Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118-124.
- Best W (1988) *Cómo investigar en educación*. Edit Morata. Madrid.

- Blaikie, N. (1991) Quality & Quantity: International Journal of Methodology, vol. 25, issue 2, 115-136
- Brown, T. (2008). Design thinking. Harvard Business Review, 1-11. Recuperado de https://emprendedoresupa.files.wordpress.com/2010/08/p02_brown-design-thinking.pdf
- Brown, T. (2009b). Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspire Innovation. Nueva York, Estados Unidos: HarperCollins.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Castro-Martínez, E. (2010) El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. Revista Nacional de Administración. Vol. 1, Nº. 2, págs. 31-54
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. (2da ed.). México: McGraw-Hill.
- Cravens D.W., Piercy N.F. y Low G.S. (2002) The innovation challenges of proactive cannibalization and discontinuous technology. European Business Review 14(4), 257–267.
- D.school. (2009). Mini guía: una introducción al Design Thinking + bootcamp bootleg (versión en español). Hasso Platner Institute of Design at Stanford.
- Davila, T. y Epstein, M. (2015). La paradoja de la innovación. (1a ed.) Barcelona, España: Empresa Activa.
- Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (1982) Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Addison Wesley Publishing Company, Reading, 126.

- Drucker, p (2011). 10 must reads on leadership. Harvard business review.
- Drucker, P.F. (1985). La Innovación y el empresariado innovador: la práctica y los principios. Barcelona, España: Apóstrofe.
- Džamic, V., Knezevic, G., Alčaković, S., & Bošković, V. (2014). The Influence of Organizational Culture on Business Creativity, Innovation and Satisfaction. *Management: Journal Of Sustainable Business And Management Solutions In Emerging Economies*, 19(73), 49-57. doi:10.7595/management.fon.2014.0027.
- Fregidou - Malama, M. (2017). Leadership and Empowerment in Social Enterprises (p. 99). Presented at the Democracy and Participation in the 21st Century, 12-15 July 2017, Universidade de Lisboa, Portugal. Retrieved from <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hig:diva-24742>.
- Ganter, A. y Hecker, A. (2013). Deciphering antecedents of organizational innovation. *Journal of Business Research*, 66(5), 575-584.
- Goleman, D. (2004). What Makes a Leader? [Article]. *Harvard Business Review*, 82(1), 82-91.
- González Candía, Julio, García Coliñanco, Luis, Caro, Carla Lucero, & Romero Hernández, Natalia. (2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. *Pensamiento & Gestión*, (36), 109-135. Retrieved April 27, 2019, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762014000100004&lng=en&tlng=es.
- Graban, M y Swartz, J. (2012) *Healthcare Kaizen: Engaging Front-Line Staff in Sustainable Continuous Improvements*. (1st ed.) CBC press.
- Hambrick, Donald C., and Phyllis A. Mason (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers, *Academy of Management Review*. 9 (2), 193–206.
- Handy, C. (1995). *Gods of Management, the Changing Work of Organisations*. Oxford, UK: Oxford University Press.

- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction innovation* 6(3),159-172.
- Hernandez Sampeieri (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). Definición del alcance de la investigación que se realizará: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. En Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. *Metodología de la Investigación* (6 ed., págs. 88-101).
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621.
- Imai, K. (2001). *Kaizen: la clave de la ventaja competitiva japonesa*. (13a. ed.) México: Compañía Editorial Continental.
- Jacobs (1987) citado por Diez Gutierrez .J. (1999) *La estrategia del caracol OIKOS-TAU España*
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 573-579.
- Jarrar, N. S., & Smith, M. (2014). Innovation in entrepreneurial organisations: A platform for contemporary management change and a value creator. *British Accounting Review*, 46(1), 60–76.
- Karlsen, J. T. (2011). Supportive culture for efficient project uncertainty management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(2), 240-256.
- Khaire, M. Herrero G. A y Scott C. (2011). *Globant*. Recuperado el 15 de mayo de 2019, del Sitio web de Harvard Business Review: <https://hbr.org/product/globant/811059-PDF-ENG>
- Kelley, D. (2013). *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*. Nueva York, Estados Unidos: Crown Business.

- Khaire, M. Herrero G. A y Scott C. (2011). *Harvard Business Review*. Estados Unidos. <https://hbr.org/product/globant/811059-PDF-ENG>
- Kotter, J. (1999) Lo que de verdad hacen los liderazgos. En *Liderazgo*. Harvard Business Review. Buenos Aires, Argentina: Deusto.
- Krause, D. E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: an empirical investigation. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 79-102.
- León, R. (2001). Cultura organizacional y liderazgo: Reflexiones sobre algunos resultados de entidades bancarias. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17 (2), 155-172.
- López-Roldán, P.; Fachelli, S. (2015). El proceso de investigación. En P. López-Roldán y S. Fachelli, *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*.
- Lukic, T., Džamic, V., Knezevic, G., Alčaković, S., & Bošković, V. (2014). The Influence of Organizational Culture on Business Creativity, Innovation and Satisfaction. *Management: Journal Of Sustainable Business And Management Solutions In Emerging Economies*, 19(73), 49-57. doi: 10.7595/management.fon.2014.0027.
- Lussier, R. & Achua, C. (2016). *Leadership: Theory, application, & skill development*. (6th ed.). Mason, OH, Estados Unidos: South-Western.
- M. J. Merino, T. Pintado, J. Sánchez, I. Grande & M. Estevez. (2015) *Introducción a la investigación de mercados*. Editorial ESIC, Madrid
- Martin, R. (2009). *The Design of Business*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School Press
- Maseko, S.B.T. (2017). Strong vs. weak organisational culture: Assessing the impact on employee motivation. *Arabian Business Management Review* (7) 287.
- Merina (1988) en *Investigación Educativa* Edit. Paidós Bs As.
- Miller, P. y Wedell-Wedellsborg, T (2013). How to help your people bring great ideas to life. *Harvard business review*, 3-117.

- Mootee, I. (2015) Design thinking para la innovación estratégica. Buenos Aires, Argentina: Empresa Activa.
- Morcillo, P. (2007) Cultura e innovación empresarial. Madrid, España: Thomson.
- Muchtar, Y.C. & Qamariah, I., 2014. The Influence of Transformational Leadership Style on Innovation Mediated by Organizational Culture. *Journal of Management Research*, 6(4), p.176.
- Mumford, M. D., Ligon, G. S., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.
- Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223-236. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 4830- 41.
- Ojeda Hidalgo, J., & Méndez Valencia, S., & Hernández Sampieri, R. (2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. *Telos*, 18 (1), 17-38.
- Olmos-Peñuela, J.; Castro-Martínez, E.; Fernández-Esquinas, M. (2014). Diferencias entre áreas científicas en las prácticas de divulgación de la investigación: un estudio empírico en el CSIC. *Revista Española de Documentación Científica*, 37 (2).
- Onyango, W.P. (2014). Effects of organisation culture on change management: A case of the Vocational Training Centre for the Blind and Deaf Sikri. *European Journal of Business and Management*, 6(34), 204-214.
- Owoyemi O. O., & Ekwoaba J.O. (2014). Organisational culture: A tool for management to control, motivate and enhance employees' performance. *American Journal of Business and Management* 3(3), 168-177.

- Paolucci, N., & Dórdio Dimas, I., & Zappalà, S., & Lourenço, P., & Rebelo, T. (2018). Transformational Leadership and Team Effectiveness: The Mediating Role of Affective Team Commitment. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34 (3), 135-144.
- Paton, B., & Dorst, K. (2011). Briefing and reframing: A situated practice. *Design Studies*, 32(6), 573-587.
- Porter, M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. (1990) Harvard Business Review 68, no. 2 73–93.
- Robbins, S.P. (2004), *Comportamiento organizacional*. DF, México: Pearson Education, Inc.
- Roces, J. (2017) *Cultura Innovadora, ¿cómo competir exitosamente en la era digital?* (1a ed.). Argentina: Temas.
- S. Stern, “National Innovative Capacity,” (2002). *The Global Competitiveness Report*, Oxford University Press, New York, pp. 102-118.
- Sackmann, Sonja. (1991). *Uncovering Culture in Organizations*. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 27.
- Schein, E. (1998). *Organizational culture and leadership*. (2a ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed). San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Segredo Pérez, A. (2015). *Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico*. *Educación médica* 17 (1), 3-8.
- Senge, P.M. (2009). *La quinta disciplina*. Buenos Aires, Argentina: Juan Granica S.A.
- Serrano-Ortega, M. y Blázquez-Ceballos, P. (2015). *Design Thinking: lidera el presente, crea el futuro*. Madrid, España: ESIC.
- Shafie, S. B., Siti-Nabiha, A. K., & Cheng Ling, T. (2014). Organizational culture, transformational leadership and product innovation: a conceptual review. *International Journal Of Organizational Innovation*, 730-43.

- Shalley, C.E. y Gilson L.L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33–53.
- Souto, J. E. (2015). Gestión de una cultura de innovación basada en las personas. *Journal of Technology Management and Innovation*, 10(3), 60–65.
- Tziner, A., & Shkoler, O. (2018). Leadership Styles and Work Attitudes: Does Age Moderate their Relationship? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34 (3), 195-201.
- Hassan, M., Shaukat, S., Shakeel, M., & Imran, M. (2012). Interrelations between Organizational Culture, Innovation and Employee Performance: Evidence from Banking Sector of Pakistan. *Pakistan Journal Of Social Sciences (PJSS)*, 32(2), 339-355.
- Vélaz, I. (2000). *Clima y cultura empresarial*. Pamplona, España: Cuadernos de Empresa y Humanismo.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The Role of the Situation in Leadership. *American Psychologist*, 62, 17-24.
- West, M. A. y Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behaviour*, 4, 15-30.

Referencias figuras

- Figura N° 1: Modelo “Competitive Value Framework”. Fuente: Cameron y Quinn (2006: 35).
- Figura N° 2: Innovación disruptiva e incremental. Fuente: Dávila, T-Epstein, M. La paradoja de la innovación (2015: 30).
- Figura N° 3: “Modelos de gestión innovadora”. Fuente: Roces, J. Cultura innovadora (2017: 66).
- Figura N° 4: Stanford d. School Design Thinking Process (Stanford d. School 2010, pág. 6).
- Figura N° 5: “5 + 1 comportamientos clave de innovación para promover en otros”. Fuente: Adaptado de “Innovation as usual”. Harvard Business Review (2013).
- Figura N° 6: Triangulación metodológica. Fuente: Elaboración propia
- Figura N° 7 Cuadro de relación entre variables e indicadores. Fuente: elaboración propia
- Figura N° 8: “si me encuentro trabado en mis tareas, puedo recurrir a lugares donde despejarme” – ítem encuesta. Fuente: elaboración propia
- Figura N° 9: cuento con lugares para esparcirme dentro de mi empresa” - ítem encuesta. Fuente: elaboración propia
- Figura N° 10: “contamos con políticas para innovar” – ítem encuesta. Fuente: elaboración propia
- Figura N° 11: “la oficina cuenta con carteles que promueven los valores de mi empresa” – ítem encuesta. Fuente: elaboración propia
- Figura N° 12: “los procesos que utilizamos para realizar las tareas, facilita la innovación” – ítem encuesta. Fuente: elaboración propia

- Figura N° 13: “si propongo nuevas ideas, obtengo una recompensa” – ítem encuesta. Fuente: elaboración propia
- Figura N° 14: “en mi empresa se le dedica tiempo a la creación de ideas nuevas” – ítem encuesta. Fuente: elaboración propia
- Figura N° 15: Cuadro de relación entre entrevistas. Fuente: elaboración propia
- Figura N° 16: Análisis de Osgood: Tipo de técnicas para generar ideas/ Tiempo dedicado a la creación de ideas. Fuente: elaboración propia
- Figura N° 17: análisis de osdoog: presencia de incentivos ante propuestas de cambio por parte de los colaboradores / métodos más utilizados de gestión de la innovación. Fuente: elaboración propia

Anexos

Ítems encuesta

Mi empresa es: *

- Mercado Libre
- Despegar
- Globant
- CONAE
- INVAP

Mi puesto es: *

Texto de respuesta breve

En mi empresa se castiga el error *

	1	2	3	4	5	
POCO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUCHO

Si cometo un error, mi líder me ayuda a corregirlo *

	1	2	3	4	5	
POCO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUCHO

Realizo mis tareas en conjunto con mi equipo *

	1	2	3	4	5	
POCO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUCHO

Si me encuentro trabado con mis tareas, puedo recurrir a lugares donde despejarme *

	1	2	3	4	5	
POCO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUCHO

Cuento con lugares para esparcirme dentro de mi empresa *

	1	2	3	4	5	
POCO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUCHO

Si tengo una propuesta nueva, me cuesta hacerla llegar a la empresa *

	1	2	3	4	5	
POCO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUCHO

Contamos con políticas para innovar *

	1	2	3	4	5	
POCO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUCHO

La oficina cuenta con carteles que promueven los valores de mi empresa *

	1	2	3	4	5	
POCO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUCHO

Cuando me incorporé a la empresa recibí información sobre los valores de la misma *

	1	2	3	4	5	
POCO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUCHO

Considero que mi líder realiza un seguimiento sobre mis valores a la hora de trabajar *

	1	2	3	4	5	
POCO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUCHO

Creo que mis valores se alinean con los valores de mi empresa *

	1	2	3	4	5	
POCO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUCHO

Considero que en mi empresa se innova *

	1	2	3	4	5	
POCO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUCHO

Los procesos que utilizamos para realizar las tareas, facilita la innovación *

	1	2	3	4	5	
POCO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUCHO

Si propongo nuevas ideas, obtengo una recompensa *

	1	2	3	4	5	
POCO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUCHO

Tiempo dedicado a compartir ideas entre los miembros de mi equipo de trabajo *

	1	2	3	4	5	
POCO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUCHO

En mi empresa se le dedica tiempo a la creación de ideas nuevas *

	1	2	3	4	5	
POCO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUCHO

Mi líder realiza reuniones con el equipo *

	1	2	3	4	5	
POCO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUCHO

Mi líder me toma en cuenta para la planificación de objetivos *

	1	2	3	4	5	
POCO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUCHO

Entrevistas en crudo

Carlos Glerean - Gerente regional de compensaciones - Despegar

1 – En tu empresa creen importante el encuentro entre os equipos para compartir ideas? Con qué frecuencia se realizan reuniones en equipos?

Para que tengas una idea acá hay reuniones una vez por trimestre, hay reuniones en dónde van las diferentes áreas y van contando novedades y hay una parte de preguntas abiertas. La información es super transparente aca. Después tenemos un grupo de las 100 personas con los puestos más importantes de toda región, en donde se reúnen y se trabajan temas y se maneja información más confidencial.

En donde por ejemplo si yo voy a hacer algo diferente, primero lo comunico en este grupo.

2 - Si los colaboradores proponen nuevas ideas para hacer algo mejor/más rápido/de manera más original, existen incentivos por parte de la organización. Si los hay: en qué consisten? Quien los define? Como se determina su otorgamiento? Cuentan con políticas para los mismos?

No tenemos un incentivo formal ni un premio formal. Pero si están los reconocimientos

que van recibiendo y se comunican en estos espacios que te comente, estamos trabajando en una especie de concurso pero para las operaciones comerciales en cosas donde se puedan medir los resultados. Si hay gente que ha desarrollado productos que nadie quería desarrollar, y está facturando 5 millones de dólares y son reconocidos pero no tenemos un reconocimiento formal.

3- Conocimos varios métodos utilizados para la gestión de las ideas, entre ellos el design thinking y el método kaizen, ¿dentro de su empresa se utiliza alguno de estos métodos? ¿y algún otro? (si la respuesta es sí, en qué consiste brevemente)

No se utiliza ninguno de estos métodos tradicionales tengo experiencia de haber trabajado con el design thinking. Pero aca en Despegar no se trabajan con ninguna de las metodologías que se han puesto en auge ahora

4- Realizan los líderes algún tipo de actividad/es para promover la creatividad en el equipo? En qué consisten? Las define en conjunto con el jefe? Cada cuanto se hacen? Hay políticas ya definidas para esto?

Si aca en donde surge la creatividad es en las áreas de marketing, comercial, que son las áreas (nosotros somos una empresa de servicios) se trabaja mucho en

reuniones de outin. Se trabaja mucho en equipos, en células de trabajo equipos entrecruzados, en donde uno puede tener una idea pero otro lo tiene que llevar a cabo.

5- Si tuviera que medir el tiempo que se le dedica a los procesos creativos, ¿cuánto considera que sería? ¿Cree que es suficiente o que se le dedica demasiado tiempo?

Desde mi función, diría que debería dedicarle más. Le dedico un 15% de mi tiempo pero debería dedicarle más.

6- Vos como líder, realizas algún tipo de reconocimiento con aquellos colaboradores que innovan en su manera de hacer el trabajo o tienen acciones creativas dentro del equipo? Aunque la organización no determine que haya que hacerlo o si lo determina.

Nosotros como herramienta de reconocimiento y es uno de los valores de la compañía tenemos start me up, usamos eso, después claramente yo como líder lo que tengo para aquellos empleados de mi equipo en cualquier parte de la región que hoy están haciendo algún tipo de cambio que nos traigan una mejora. Formalmente tengo que usar el star me up y no tengo más que esa herramienta.

7- A la hora de confeccionar los objetivos que se llevarán a cabo con el equipo, se involucra a los colaboradores o se planifica entre líderes únicamente? Considerás que es/sería importante involucrar los?

Yo tengo objetivos que me bajan directamente de la vicepresidencia e impactan en toda la región. Después para poner los objetivos del área lo veo con mi equipo, obviamente yo llevo la propuesta y lo pilotamos. Y con cada uno de ellos les

terminamos bajamos objetivos individuales que los vamos consensuales. Claramente yo al ser el líder del equipo soy el que marca el camino y dice a donde tenemos que ir con esos objetivos semestrales. Nosotros tenemos objetivos consensuales. Hay dos o tres objetivos que son claves y después hay una cosas más cualis, pero los cuantos ya sabemos cuales van a ser los de este semestre.

Emilio Mendez - Gerente regional- Despegar

1-Creen importante el encuentro entre el equipo o la organización para compartir ideas? Con qué frecuencia se realizan reuniones en equipos?

Yo trabajo en Despegar hace 4 años. Una de las cosas que me encontré cuando empecé a trabajar acá, es como se da de forma natural el trabajo en equipo en si, cuando yo trabajaba en una compañía como telefónica Movistar había muchas diferentes oficinas y te obligaba de alguna manera de que haya reuniones de equipo para contar información o para ver que los objetivos que todos tenían sean en común porque sino el trabajo en equipo de por si no surgía en forma natural.

Cuando empecé en Despegar me encontré con algo particular, es que no existen las oficinas. Aca estamos todos sentados en la mismas mesa, eso te marca la diferencia. Estamos todos sentados unos al lado del otro, osea puedes tener a un gerente de área sentado al lado de un jefe sentado al lado de un analista. Con el espíritu de que todo se trabaja en equipo. El único que tiene una oficina aparte es el presidente de la compañía, es el único, todos trabajamos en áreas compartidas y se da de forma muy natural el trabajo en equipo. No hace falta que se armen reuniones de equipo porque el trabajo en equipo se da constantemente. Si existen momentos formales en donde preparamos información que queremos ver y compartir o vamos todos juntos a una charla. Las reuniones se dan pero también el trabajo en equipo se da constantemente de una forma natural.

2-¿Si los colaboradores proponen nuevas ideas para hacer algo mejor/más rápido/de manera más original, existen incentivos por parte de la organización? Si los hay: ¿en qué consisten? ¿Quien los define? ¿Como se determina su otorgamiento? ¿Cuentan con políticas para los mismos?

La verdad es que no, así de forma tan taxativa la persona que más aporta o que las mejores ideas tiene, tiene un beneficio adicional solamente por eso no. Obviamente si se fomenta mucho una cultura de innovación y de hacer la cosas diferentes pero forma parte de uno de los skills que nosotros medimos cuando tenemos a una persona en el equipo que hace la diferencia por sobre lo demás. Esta persona que hace la diferencia por sobre los demás, es porque seguramente hace las cosas de forma innovadoras, hace las cosas de forma diferente, rompe el status quo o también puede tener cualidades como compromiso, mayor trabajo en equipo, entre otros. Y esta persona que se destaca sale de una evaluación. Se realiza un proceso semestral en donde se hace una evaluación de cada una de las personas de la compañía. En esa evaluación se hace desde el director hacia abajo, se revisa caso por caso, como fue el desempeño de cada persona los últimos 6 meses y se pone sobre la mesa estas cosas. Si tiene estas cualidades o no las tiene.

Si es que las tiene y creemos que es una persona que sobresale se lleva una nota de esa evaluación superior a la media. Y esta nota superior a la media, las consecuencias que tiene es que a la hora de hacer los ajustes de sueldo quizá se lleva un poquito más o si cuando cumple los objetivos y tiene un bono lo tiene que cobrar se lleva un poco más. Aparte de lo monetario, una persona con una buena nota después de esa evaluación queda mejor posicionada el día de mañana cuando haya que promocionar a alguien a un cargo mayor solo se considerarán las personas que tengan buena nota. Pero no hay una relación directa entre una persona que sea innovadora y se lleva un premio, no.

3- Conocimos varios métodos utilizados para la gestión de las ideas, entre ellos el Design Thinking y el método Kaizen, ¿dentro de su empresa se utiliza alguno de estos métodos? ¿y algún otro? (si la respuesta es sí, en qué consiste brevemente)

Todo lo que es la gestión de innovación y de las ideas la verdad es que se propone mucho. Para eso estamos haciendo capacitaciones como con metodologías como esta. También metodologías como de resolución de problema. Y la verdad que esta área nuestra la de los líderes de poder ponerlas en marcha. No hay nada en la organización en donde estemos obligado a seguir una metodología, lo que sucede es que nos capacitan para que nosotros pongamos en práctica en los equipos.

4-¿Realizan los líderes algún tipo de actividad/es para promover la creatividad en el equipo? ¿En qué consisten? ¿Las define en conjunto con el jefe? ¿Cada cuanto se hacen? ¿Hay políticas ya definidas para esto?

Si, la verdad es que si. Siempre terminamos cayendo en un dictamen en donde ante una situación o un problemática dada, a ver te cuento un ejemplo que tengo planteado, yo soy gerente comercial tengo a cargo varios productos de la compañía, y para cada producto tengo a un equipo de personas a cargo. En donde cada de uno de esos equipos trabaja específicamente para ese producto. Que puede ser: alquiler de autos, venta de cruceros, de seguros de viaje, etc. Cada uno trabaja en su producto, realizamos una reunión periódica cada viernes a las 5pm en donde les pido a cada uno que traiga una problemática en donde este, que traigan algo que les está costando resolver por sus propia cuenta o donde detectaron un problema y que los exponga ante sus compañeros de equipos que tal vez no saben de ese problema porque cada uno está metido en su producto. Para fomentar algo que puede tener un problema en un producto, en otro producto puede que ya se haya resuelto y les damos ideas a esta personas para ayudarla y

pasar a buscar las buenas prácticas de un producto para solucionarlo en otro producto. Es más de trabajo en equipo en donde quizás a veces hay problemas en donde no hay solución surgen cosas nuevas también.

5-Si tuviera que medir el tiempo que se le dedica a los procesos creativos, ¿cuánto considera que sería? ¿Cree que es suficiente o que se le dedica demasiado tiempo?

La verdad es que creo que se le dedica poco tiempo a los procesos creativos. Le dedicamos mucho tiempo a resolver problemas o la cuestión del día a día o entregar algún reporte y cuesta mucho encontrar el tiempo para frenar en eso y hacer procesos creativos. Yo trato de hacerlo en estas reuniones que hago los viernes pero si me preguntas a mi le dedicamos muy poco tiempo y se le podría dedicar más.

6-¿Vos como líder, realizas algún tipo de reconocimiento con aquellos colaboradores que innovan en su manera de hacer el trabajo o tienen acciones creativas dentro del equipo? Aunque la organización no determine que haya que hacerlo o si lo determina. ¿realiza algo extra?

Sí, definitivamente lo que hago es exponer ese trabajo o eso que sucedió hacia al resto de la compañía. A veces hago informes en donde lo perciben muchas gente de la compañía. Algunos líderes podemos presentar un proyecto que haya sido innovador a haya tenido un impacto positivo, yo el mayor reconocimiento que puedo hacer es presentarlo a compañía y decir yo tengo a María que es de mi equipo y aportó esta solución y hacer que se entere toda la compañía de quien es Maria y que hizo.

7- A la hora de confeccionar los objetivos que se llevarán a cabo con el

equipo, ¿se involucra a los colaboradores o se planifica entre líderes únicamente?

Tenes un poco y un poco. Porque nosotros en Despegar tenemos dos tipos de objetivos, objetivos comunes a todos que son los objetivos de la compañía que podrían ser lograr un determinado volumen de facturación, un determinado volumen de rentabilidad o tener un crecimiento de X por ciento comparado al año pasado, son objetivos de la compañía que ni siquiera yo tengo mucha decisión en esos objetivos, son objetivos que define el equipo directivo en base a un montón de análisis que hacen. Estos objetivos tienden a ser iguales a toda la organización.

Pero a la vez, la personas tienen objetivos particular, en un determinado trimestre vos podes estar trabajando y yo puedo decirte acordarse en vos trabajar en determinado proyecto y que el resultado de tu performance al final de ese trimestre sea hayas cumplidos los objetivos de esos proyectos. Sobre los cuales la única persona de cumplirlo es esa persona. Lo que pasa con los objetivos compañía es que vos podes haber cumplido un montón, puesto un montón de compromiso, pero si a la compañía le fue mal, no es responsabilidad neta tuya, a la compañía le fue mal. Ahora los objetivos particulares se eligen en donde si los acuerdo con ellos en donde yo hago una propuesta cuales considero que son sus objetivos. Hay una instancia de discusión o de respuesta y mas que nada de explicar porque elegí esos objetivos y en esa instancia surgen los objetivos finales particulares para un determinado trimestre. Otra vez, tenemos objetivos compañía y objetivos más particulares.

Lorena Behrensen - Área de diseño UX - Globant

1- Si los colaboradores proponen nuevas ideas para hacer algo mejor/más rápido/de manera más original, ¿existen incentivos por parte de la organización? Si los hay: ¿en qué consisten? ¿Quién los define? ¿Cómo se determina su otorgamiento? ¿Cuentan con políticas para los mismos?

No hay directamente un reconocimiento, quizá después en lo que se llama el análisis de performance que se realiza cada año, puede que se refleje ahí. O puede que se haga a través de un workshop online donde todos te vean, vean que compartiste algo con la organización o que implementaste algo y lo quieres compartir con el resto de los líderes de todos los países.

Estos workshops se hacen todos los meses, algún equipo o proyecto expone lo que quiera mostrar.

De todas maneras no todas las áreas tienen el mismo lineamiento, pero acá en esta área se hace dos showcase por mes donde se muestra o una metodología que funcionó muy bien o un diseño que funcionó muy bien.

Lo que sí existe dentro de la organización es una aplicación que se llama “star me up” que es una plataforma donde vos reconocer a la gente por distintas cosas. Entonces entre los colaboradores y líderes se dan estrellas por ser buen compañero, por ser innovador, etc. Y hay como un nivel que es más importante donde un equipo hizo un paso innovador más grande. Y todos estos pases de estrellas llegan al mail de todos los colaboradores de la organización.

Dentro de la plataforma constantemente se van dando estrellas entre las personas y se va “rankeando” a los más que acumulan más estrellas.

2- ¿Creen importante el encuentro entre el equipo o la organización para compartir ideas? Con qué frecuencia se realizan reuniones en equipos?

Dentro de los equipos también se pueden armar workshops para mostrar alguna mejora, o algún cambio en el proceso que haya mejorado la manera de hacer las cosas. De esta manera se comparten los conocimientos entre los equipos y entre los distintos líderes.

El que quiera, que esté por fuera del equipo, también puede sumarse a estas reuniones.

Si, creemos que es muy importante que los equipos se junten y trabajen sobre las maneras en que se hacen las cosas, así se puede seguir mejorando constantemente.

3 - Conocimos varios métodos utilizados para la gestión de las ideas, entre ellos el design thinking y el método kaizen, ¿dentro de su empresa se utiliza alguno de estos métodos? ¿y algún otro? (si la respuesta es sí, en qué consiste brevemente)

Dentro de la empresa, depende mucho de quién lidere el proyecto. Hay equipos, como el nuestro, que está implementando lo que se llama el “design sprint” (es un proceso de cinco días que trata de responder las cuestiones críticas de un negocio a través del diseño, el prototipo y el testeo con los clientes. El Design Sprint interrelaciona las partes clave de una empresa: estrategia de negocio, ciencia del comportamiento, design thinking y gestión de procesos. Y sobre todo aprender rápido.), con el fin de poder trabajar mucho más rápido, como haciendo un sprint dentro del diseño, entonces así se evitan algunas etapas.

A veces, si el proyecto lo permite, se puede hacer “ideación”, “design thinking”, todo depende del proyecto. Sobre todo en la parte de UX. El más común es el design thinking.

4 - Realizan los líderes algún tipo de actividad/es para promover la creatividad en el equipo? En qué consisten? ¿Las define en conjunto con el jefe? ¿Cada cuanto se hacen? ¿Hay políticas ya definidas para esto?

Esto también depende mucho del proyecto. Dentro específicamente de diseño, es muy variado. Lo interesante es que en las distintas etapas, se pueda conectar a los distintos equipos, que haciendo tareas diferentes, se relacione el producto final que hacen.

Por ejemplo, los diseñadores con los developers. Que pueda haber espacios de ida y vuelta entre ellos, de cómo facilitar el pase de tareas y el ida y vuelta, para que sea lo más fluido y entendible posible para acortar tiempos.

Pero no hay una sola forma de distribuir el tiempo, dentro de los equipos y los proyectos se puede ir modificando.

Pero es importante que el líder de los proyectos pueda generar estos espacios dedicados a la creatividad, al intercambio de ideas entre colaboradores.

6- ¿El líder en particular realiza algún tipo de reconocimiento con aquellos colaboradores que innovan en su manera de hacer el trabajo o tienen acciones creativas dentro del equipo? Aunque la organización no determine que haya que hacerlo, o si lo determina, ¿realiza algo extra?

Como te comentaba antes, esto depende mucho de cada líder.

Dentro de nuestro equipo nos gusta felicitar a las personas que aportan cosas nuevas al grupo, reconocerlos con un buen feedback, quizá felicitarlo por nuestro chat del equipo. Pero no hay políticas específicas sobre esto.

7 - A la hora de confeccionar los objetivos que se llevarán a cabo con el equipo, se involucra a los colaboradores o se planifica entre líderes únicamente? ¿Consideras que es/sería importante involucrar los?

En general, aparece un proyecto y el que está por arriba a los Project Manager (PM), les asigna esos proyectos. No es que es al azar, sino que dentro de los recursos de cada equipo se tiene en cuenta los recursos disponibles que irían mejor para el desarrollo del mismo.

Por su parte, en los proyectos se van armando distintos deadlines con las personas que gestionan los proyectos y se van armando varios deadline, nunca es uno solo final. Si no que se ponen objetivos a dos o tres semanas. Se van

armando según lo que se puede llegar a hacer en ese tiempo, con los recursos del equipo.

Luego cada semana se hace lo que se denomina “status”, es decir que una vez por semana se junta el equipo para ver que se llegó a hacer y qué objetivo no se alcanzó, y también se plantean los objetivos para la semana siguiente. Además tenemos una plataforma (como por ejemplo “shira”??) que nos ayuda a ver las tareas que tenemos que hacer, las que hicimos. Se divide en distintas secciones, las tareas que tengo que hacer, las que hice y las que estoy haciendo y las vas moviendo depende de donde vayas.

Detrás de esto siempre está el PM que va organizando el deadline en conjunto de los miembros del equipo. No se puede imponer algo sin saber qué tiempo lleva, si la persona lo puede hacer, si tiene los recursos necesario para poder cumplirlo en ese tiempo. También se incluye mucho al cliente dentro de este proceso de crear el deadline.

María Eugenia Raffaele - Digital Marketing Specialist - Globant

1- Si los colaboradores proponen nuevas ideas para hacer algo mejor/más rápido/de manera más original, ¿existen incentivos por parte de la organización? Si los hay: ¿en qué consisten? ¿Quién los define? ¿Cómo se determina su otorgamiento? ¿Cuentan con políticas para los mismos?

Incentivos económicos tienen solo si quieren referir gente.

Pero trabajan mucho con la cultura y reconocimiento en base a los valores que promueve la empresa. Cada estudio se maneja por su cuenta, pero siguiendo los lineamientos de Globant.

Otorgan estrellitas en el reconocimiento diario, todos conocen los valores. Hay mucho diálogo, el líder pide muchas opiniones. Da feedback mensual mediante una plataforma en base a lo que la empresa quiere. Feedback formal por su día a

día a pares, jefes, sus colaboradores, gente que la ayudó a hacer algo en una reunión muy productiva.

Contacto informal, por Hangouts. Se puede ver el reconocimiento de toda la organización, el feedback solo lo ve el jefe. Para la persona es mucho importante el reconocimiento.

2- ¿Creen importante el encuentro entre el equipo o la organización para compartir ideas? ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones en equipos?

Se reúne una vez por semana con su equipo y después depende del proyecto que están llevando a cabo, si tienen que compartir algo inusual o fuera de lo establecido. Le gusta mucho debatir en equipo porque los acerca mucho y los alinea en conjunto porque no es responsabilidad de uno solo.

3- Conocimos varios métodos utilizados para la gestión de las ideas, entre ellos el design thinking y el método kaizen, ¿dentro de su empresa se utiliza alguno de estos métodos? ¿y algún otro? (si la respuesta es sí, en qué consiste brevemente)

Usan ambos métodos y muchos más. Ella no porque define cuestiones, la estrategia, la implementan y dependiendo el resultado la re piensan.

4- Realizan los líderes algún tipo de actividad/es para promover la creatividad en el equipo? ¿En qué consisten? ¿Las define en conjunto con el jefe? ¿Cada cuánto se hacen? ¿Hay políticas ya definidas para esto?

Cada persona tiene un perfil totalmente diferente al del compañero. Todas las reuniones son en equipo para que todos sepan que hace el otro por más que no se relacionan las tareas.

5- *Si tuviera que medir el tiempo que se le dedica a los procesos creativos, ¿cuánto considera que sería? ¿Cree que es suficiente o que se le dedica demasiado tiempo?*

Busca que todos estén de acuerdo por eso se demora más. Tienen muchas reuniones, de media hora, una hora u hora y media.

Depende la reunión hace parte a rrhh.

7- *¿A la hora de confeccionar los objetivos que se llevarán a cabo con el equipo, se involucra a los colaboradores o se planifica entre líderes únicamente? ¿Consideras que es/sería importante involucrar los?*

Piden que la gente se arme sus propios objetivos y luego lo validan con el jefe. Manejan los objetivos desde lo personal para que crezcan en la empresa, la práctica de digital mk y ahí plantea en qué sector de ello quiere crecer y desde el proyecto para con sus responsabilidades diarias que buscan lograr.

Es la primera vez que ve a la gente tan involucrada con la empresa, el reconocimiento, el feedback, los procesos que se utilizan, son una comunidad.

Hay reuniones cotidianas entre líderes para ver cómo hacer crecer a los equipos y desarrollar a las personas porque quieren que la persona crezca desde la práctica, proyecto y lo personal.

Creen y empoderan a los equipos y no solo a los líderes.

Tiene jefa de la práctica y del proyecto, su carrera la marca la jefa de práctica. El feedback es a demanda, día a día cuando lo necesita. Tienen feedback mucho más informal.

Fabián Ravelli - Gerente de proyectos - INVAP

1- Si los colaboradores proponen nuevas ideas para hacer algo mejor, más rápido o de manera más original, ¿existen incentivos por parte de la organización? Si los hay: ¿en qué consisten? ¿Quién los define? ¿Cómo se determina su otorgamiento? ¿Cuentan con políticas para los mismos?

Si, dentro de INVAP existe una cultura de incentivos, que no pasa netamente por lo económico, aunque al final del proceso casi siempre termina repercutiendo en un aumento del salario o en algún ítem relacionado a ello. Por ejemplo, a las comisiones de servicio (trabajadores que viajan al exterior o alguna otra parte de Argentina en nombre de la empresa), se les intenta compensar todos los gastos de él y de los familiares.

El mayor incentivo para los integrantes de la compañía es “ser responsable de algo”, lo que implica tener un cargo mayor o una comisión de servicio a cargo en alguna parte del mundo.

Los incentivos por plantear nuevas ideas se dan desde lo profundo de la cultura de INVAP y apuntan, directamente, a reconocer el potencial de las personas creativas para buscar otro tipo de soluciones y resolver problemas. Es así que, existe una cultura muy buena y fuerte que implica que toda la estructura organizacional tenga capacidad de innovación, la cual determina de forma directa los incentivos que se otorgan. Los mismos, permiten el crecimiento en responsabilidades que van desde estar a cargo de un sistema hasta un componente o proyecto en el que la empresa esté trabajando. Para ello, se requiere que los colaboradores tengan innovación, planteen nuevas ideas y se encuentren abiertos tanto a los conceptos técnicos, como a la gestión, a la relación con el cliente y a las relaciones internas en la empresa.

A la hora de definir quién va a recibir un incentivo, son muy informales ya que, además de tener en cuenta el desarrollo en el puesto, las ideas que plantea la persona, su creatividad y las habilidades que desarrolla, tienen en cuenta las comunicaciones informales.

Frente a comparaciones en diversos cursos estadounidenses In Company con empresas de la industria, pero de otros países, que son muy rígidas y estructuradas en todos sus procesos humanos, de gestión, etc. INVAP divisó que la validación que le brindan a las situaciones informales que ocurren dentro de la empresa, conforman una de sus mayores ventajas, porque se asumen, validan e integran miradas que, si solo se trabajase con procesos formales preestablecidos, se perderían. Además, permite dar respuesta a situaciones o clientes de manera más rápida y ágil. Sin embargo, se encuentran en plena gestión para formalizar algunos aspectos del desarrollo humano y organizar procesos técnicos y personales, para sistematizar determinados aspectos que surgen en el día a día, ya que la organización se encuentra en constante expansión y hay ciertos procedimientos que deben ser llevados a cabo de determinada manera (lo informal, al crecer tanto, es difícil de mantener porque se pierde igualdad).

Es sumamente común que el jefe otorgue los incentivos y beneficios sin distinguir entre un colaborador que cuenta con 20 años de antigüedad en la empresa con uno que recién entra y, aunque esto en muchos casos puede ser desmotivador o causal de malestar en el clima, en INVAP todos los trabajadores se encuentran en armonía porque conocen la cultura y se rigen por ella.

Desde el área de Recursos Humanos se establecen lineamientos básicos para otorgar los incentivos, pero la decisión final es del jefe directo junto con la gerencia operativa. Este proceso consta de dos partes, lo formal y lo informal. Por ejemplo, para los viajes al exterior que se realizan, RR-HH en acuerdo con la gerencia general, determinan formalmente un monto fijo de dinero a otorgarle al trabajador por día según su categoría. Y, de manera informal, el jefe directo junto con la gerencia operativa, determinan quién va a viajar.

Los profesionales de Recursos Humanos observan y evalúan qué características y habilidades brinda en su labor diario la persona durante el desarrollo de todas sus funciones y como es su crecimiento, para poder recibir el incentivo.

El departamento, impulsa y promueve mucho el trabajo en conjunto con la gerencia general y con todos los niveles de la empresa para poder acompañar el cambio cultural, definir los incentivos genéricos y establecer las formas de trabajo, siempre guiándose por qué es lo que se quiere lograr, como quiere estar posicionada la organización en 20 años y que piensa la gente sobre la opinión de los fundadores. En el trabajo diario hay mucha participación por parte de todos los niveles de mando, como también mucho diálogo.

El incentivo más importante y más valorado en la empresa, es el de ser asignado como el responsable de una tarea en particular o el encargado de un sistema completo para un proyecto y, ello es definido por el jefe directo con aprobación de la gerencia operativa. Más allá de la designación de la tarea, los niveles de responsabilidades y habilidades, el trabajo siempre se lleva a cabo en equipo.

2- ¿Creen importante el encuentro entre el equipo o la organización para compartir ideas? ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones en equipos?

Sostienen que es importante el encuentro entre los equipos y la organización porque da lugar a la participación y evaluación de los grupos de forma particular y general, además de brindar la posibilidad de que propongan nuevas ideas.

De manera ordinaria y mensual hay reuniones formales entre RRHH y la gerencia general para evaluar a cada una de las gerencias de personal, observando lineamientos generales con diversos softwares de Recursos Humanos.

Además, extraordinariamente y de carácter informal, hay contacto frecuente y a demanda entre los grupos de trabajo con personal de RRHH para tratar problemas que lo requieran y a medida que surgen. De esta forma, cada jefe tiene acceso a personal de Recursos Humanos para tratar temas particulares e individuales que van desde motivación, plan de carrera hasta remunerativos.

Cuentan con un software de línea directa entre el jefe y RR-HH para tratar los temas, en el cual el líder frente a la manifestación del trabajador y luego de divisar que requiere la intervención de Recursos Humanos, saca un ticket donde da

comienzo al “trámite”. Luego de iniciado el mismo, todos los involucrados en el tema tienen acceso al estado del trámite respecto al trabajador en cuestión, para que puedan seguirlo y cruzar información.

Si alguien está estancado en un nivel de responsabilidades, ahí se trabaja puntualmente con él, se ve lo técnico y lo emocional. No se desvincula gente, se lo rota de equipo, objetivos o funciones. Rrhh está constantemente observando y analizando qué cuestiones se pueden mejorar.

Para reuniones de trabajo no participa rrhh, pero no como una forma de llevarlo día a día como cultura sino para solucionar problemas particulares. Algunos jefes le dedican más tiempo que otros a fomentar la cultura de innovación, dependiendo también del equipo de gente que tiene a cargo.

Si la labor es repetitiva, no es importante fomentar la cultura de las nuevas ideas porque los lineamientos están completamente establecidos y hay que cumplirlos. Las reuniones son para aumentar la rapidez, eficiencia, etc.

En grupos de trabajo de diseño, por ejemplo, las reuniones son más frecuentes, como también con los juniors que tienen que conocer la empresa desde cero.

Con el personal de mayor antigüedad en la empresa no creen necesario tener tantas reuniones para incentivar la innovación.

Si una persona se encuentra atravesando un problema, las reuniones pueden llegar a ser diarias, siempre y cuando, el jefe lo crea conveniente.

3- Conocimos varios métodos utilizados para la gestión de las ideas, entre ellos el design thinking y el método kaizen, ¿dentro de su empresa se utiliza alguno de estos métodos? ¿y algún otro? (si la respuesta es sí, en qué consiste brevemente).

En INVAP se utiliza el método Kaizen y Design Thinking para promover la generación de soluciones de manera sistemática. Por ejemplo, frente a un problema en la puesta en marcha de una planta que no puede ser resuelto por las

personas que están directamente involucradas, se hacen reuniones generales con otros empleados con mayor experiencia o, con profesionales de diversos perfiles que tuvieron otra formación, conformando así, grupos interdisciplinarios (si el problema es solamente en un sistema eléctrico, también se involucran mecánicos, profesionales en electrónica y especialistas en procesos). Lo que buscan con esto es aportar una mayor cantidad de ideas sueltas y variadas que aumentan la creatividad del equipo y encaminan todo para llegar a una solución, porque las mismas muchas veces no están directamente relacionadas con el problema en sí. Hay situaciones en las que las resoluciones válidas son descubiertas en una charla de café o en un pasillo y la empresa, las legitima y acepta. Validan la comunicación informal y lo que surge en el día a día para resolver problemas y no se abstienen solamente a seguir el orden de un proceso ya definido de manera genérica.

-Ejemplo de experiencia personal-

Otra herramienta muy utilizada en INVAP es *Brainstorming* (tormenta de ideas), la cual busca generar nuevas ideas a partir de disparadores que plantean los participantes. La premisa principal es que se debe tener en cuenta todas las cosas que surjan, por más ridículas o fuera de la realidad que parezcan.

La implementan con el fin de poder brindarle la oportunidad a otra persona de que surja la solución. Tiene una forma sistemática de hacerlo, en la cual se anota todo y se hacen preguntas en base a lo escrito para dar lugar a más ideas.

Las reuniones las lidera el jefe de equipo. Puede encontrarse la solución de manera veloz o, en caso contrario, el líder debe innovar sobre el asunto. A sí mismo, todo se encuentra sujeto al nivel en el que se encuentra el problema. La herramienta es empleada en todos los departamentos de la compañía (gestión de proyecto, gerencia, rrhh, niveles técnicos).

Todos los involucrados en el problema participan, si no se encuentra una solución, se integran personas de mayor experiencia que pueden aportar su visión sobre el tema, al mismo tiempo, se les consulta a otros profesionales, quienes también

proponen ideas distintas, para dar la posibilidad a solucionarlo. Si no se soluciona, depende del jefe/líder como sera la manera de seguir. El método da lineamientos de trabajo sobre los cuales hay que investigar luego un poco más.

4 - Realizan los líderes algún tipo de actividad/es para promover la creatividad en el equipo? ¿En qué consisten? ¿Las define en conjunto con el jefe? ¿Cada cuánto se hacen? ¿Hay políticas ya definidas para esto?

No. En algún momento lo creyeron conveniente pero luego fue descartado. No eligen determinados grupos de trabajo y los preparan para que sean innovadores, cuando los recién llegados comienzan a comprender una cultura como la de ellos, se integran como pares. (1.09 minutos).

La cultura innovadora se traspasa de persona en persona de manera informal, durante el proceso de inducción.

En los diversos proyectos que se llevan a cabo, el trabajo en equipo es un recurso muy utilizado, lo cual promueve e incentiva la creatividad de sus integrantes.

Lo que sí requieren por parte de la organización, es que los colaboradores posean un perfil de mente abierta, que puedan dispuestos a discutir con el equipo y estén abiertos a que otras personas puedan ver una solución mejor. Prestan especial atención cuando observan a una persona que no está predispuesta a participar o, que ven las oportunidades de mejora como una crítica que lo condiciona.

En dicho caso, una de las formas de solucionarlo, es generando un "ticket", el cual consiste en una charla informal entre el jefe/líder y la persona en cuestión, o bien, pequeñas capacitaciones para fortalecer el buen funcionamiento del trabajo en equipo. También puede ser que desde rrhh proponen que ciertas personas se capacitan en aspectos puntuales que mejorarán su desempeño en el proyecto en el cual están participando.

El jefe le comunica a rrhh si cree conveniente que una determinada persona requiere una capacitación específica y, para que tengan la base de ser innovadores y la capacidad para discutir ideas.

Por año, dos o tres colaboradores, asisten a congresos nacionales e internacionales donde se muestran los últimos avances y desarrollos en cuanto a innovación y gestión en ingeniería química, temas nucleares, satélites, etc. los beneficiarios, lo ven de esa forma (incentivos en innovación).

5- Si tuviera que medir el tiempo que se le dedica a los procesos creativos, ¿cuánto considera que sería? ¿Cree que es suficiente o que se le dedica demasiado tiempo?

Es complicado evaluarlo porque todo depende del equipo de trabajo y las tareas que estos llevan a cabo. Para las personas que se encuentran en el área de obras, es realmente muy bajo el porcentaje. Puede ser de 5% en trabajos repetitivos, donde se innova solo para mejorar, o de 20% a 25% si se trata de equipos de diseño.

No todos los empleados de la institución se encuentran bajo una línea de trabajo que se busca constantemente la innovación en sus procesos productivos y mejor calidad en sus procesos creativos.

En determinados casos, si hay objetivos pautados específicamente y se excede en el tiempo de entrega, se permite sin discusión, siempre y cuando se esté trabajando en una mejor solución para la resolución del problema.

6 - ¿El líder en particular realiza algún tipo de reconocimiento con aquellos colaboradores que innovan en su manera de hacer el trabajo o tienen acciones creativas dentro del equipo? Aunque la organización no determine que haya que hacerlo, o si lo determina, ¿realiza algo extra?

Sí. El mayor incentivo de responsabilidades lo determina el jefe. Los premios o bonificaciones económicas por cumplimiento de tareas, o mayor eficiencia no existen dentro de la organización.

Existen bonos de fin de año que se repartidos en toda la empresa por igual.

El incentivo en sí, es asumir más trabajo, mejores o mayores proyectos. Así, el personal aprende o pone en práctica nuevas herramientas laborales.

*7 - ¿A la hora de confeccionar los objetivos que se llevarán a cabo con el equipo, se involucra a los colaboradores o se planifica entre líderes únicamente?
¿Consideras que es/sería importante involucrar los?*

En cuanto a los objetivos de plan de carrera, la persona involucrada participa en un 100%, como también el jefe directo, jefe temporales y rrhh, aunque no de forma directa, pero sí evalúa la información. Lo que se busca con esto es que las personas puedan estar a gusto y conforme con lo que está haciendo, para fomentar la innovación y la creatividad. Pretenden siempre que los planes de carrera promuevan que la innovación fluya.

Se discuten ideas sobre la carrera de la persona en reuniones formales cada dos años, no obstante, los mismos temas a tratar pueden haber sido discutidos previamente de manera informal entre líder y colaborador. Rrhh fija lineamientos (evaluaciones de personal), visión personal a dos y diez años.

Los objetivos técnicos de un proyecto los fija el cliente en un contrato, por lo que no se discuten. Una vez que estos ya fueron fijados, las personas asignadas a las distintas tareas pueden, mediante la innovación, descubrir una solución superadora a la propuesta anteriormente y, en dicho caso, se vuelve a dialogar con el cliente para demostrarle la nueva propuesta. En este tipo de reuniones suelen participar los colaboradores que desarrollaron la nueva solución.

Es más probable que la innovación surja de los colaboradores y no de los jefes/líderes de equipo.

Miguel Gubitosi - Senior Manager of Product Development - Mercado Libre

1- ¿Creen importante el encuentro entre el equipo o la organización para compartir ideas? Con qué frecuencia se realizan reuniones en equipos?

La mayoría de equipos técnicos (4 a 12 personas) hacen reuniones diarias de 15 minutos máximos para compartir avance de los puntos de trabajo y puntos en los que están bloqueados. Casi todos tienen un update semanal en el que agregan a los equipos de diseño y producto, para comentar avance de tareas y puntos en los que necesiten tomar definiciones. A eso se suma una serie de reuniones trimestrales que hacemos de forma más extensa aún para planificar los objetivos del siguiente trimestre y una con todos los supervisores y gerentes de MercadoPago (trimestral) en la que compartimos hitos y planes.

2. ¿Si los colaboradores proponen nuevas ideas para hacer algo mejor/más rápido/de manera más original, existen incentivos por parte de la organización? Si los hay: ¿en qué consisten? ¿Quién los define? ¿Cómo se determina su otorgamiento? ¿Cuentan con políticas para los mismos?

No usamos incentivos formales para que los colaboradores traigan ideas, pero sí los evaluamos anualmente en su alineamiento con los principios culturales de la empresa, que incluyen cosas como "emprendemos tomando riesgos", de esta forma, se va a tomar en cuenta a la hora de evaluarlos y promocionarlos su actitud proactiva y de generación de nuevas ideas.

3. Conocimos varios métodos utilizados para la gestión de las ideas, entre ellos el Design Thinking y el método Kaizen, ¿dentro de su empresa se utiliza alguno de estos métodos? ¿y algún otro? (si la respuesta es sí, en qué consiste brevemente)

La mayoría de los equipos de desarrollo usa metodologías Agile, en general con la implementación de Scrum, algunos usan la metodología Kanban. Design Thinking es muy usado para lanzar una nueva iniciativa, más o menos yo creo que tengo un taller de esos mes por medio, pero no es algo formalizado en un cronograma sino que armamos eso para poder generar primeras ideas de cómo avanzar con nuevos features o productos. Los equipos de diseño sé que lo hacen con más frecuencia.

4. ¿Realizan los líderes algún tipo de actividad/es para promover la creatividad en el equipo? ¿En qué consisten? ¿Las define en conjunto con el jefe? ¿Cada cuánto se hacen? ¿Hay políticas ya definidas para esto?

No tenemos políticas definidas para promover la creatividad, pero sí intentamos hacer mucho foco sobre nuestros principios culturales que promueven el pensamiento independiente, la toma de riesgos y la creación de valor para los usuarios. Creo que la creatividad es más bien una consecuencia de dar a la gente nivel de ownership, comprensión de los problemas de los usuarios, y capacidad para proponer internamente desarrollos. Adicionalmente nuestra metodología de trabajo está muy orientada a unidades interdisciplinarias en las que desarrolladores interactúan con diseñadores, comunicadores y gente de negocio, creo que esa variedad de perspectivas también estimula orgánicamente la creatividad.

5. Si tuviera que medir el tiempo que se le dedica a los procesos creativos, ¿cuánto considera que sería? ¿Cree que es suficiente o que se le dedica demasiado tiempo?

No tengo asignado tiempo específico para procesos creativos, pero creo que en múltiples reuniones de toma de decisiones se da naturalmente una dinámica creativa de búsqueda de soluciones innovadoras, y la disponibilidad de todo tipo de información y miradas de personas diferentes genera un ambiente en el que naturalmente surgen ideas creativas.

6. ¿Vos como líder, realizas algún tipo de reconocimiento con aquellos colaboradores que innovan en su manera de hacer el trabajo o tienen acciones creativas dentro del equipo? Aunque la organización no determine que haya que hacerlo o si lo determina. ¿Realiza algo extra?

Definitivamente, dependiendo de la persona elijo canales de reconocimiento para esos logros, sea a través de un reconocimiento oral informal, reconocerle el logro con una comunicación escrita incluyendo también a mi jefe, o con un reconocimiento público, sea presencial en algún evento o virtual en un Facebook interno de la empresa. Adicionalmente, las iniciativas impulsadas por algún colaborador van a tener un impacto directo en su evaluación anual y sus posibilidades de ser promovido o de obtener un bono mayor

7. A la hora de confeccionar los objetivos que se llevarán a cabo con el equipo, ¿se involucra a los colaboradores o se planifica entre líderes únicamente?

Intentamos que el proceso sea liderado por el colaborador, muchas veces damos una serie de lineamientos estratégicos en los que va a trabajar el equipo, y algunas buenas prácticas de objetivos importantes en diferentes instancias del desarrollo de colaboradores de cada seniority, pero después les pedimos que vengan ellos con una propuesta de sus objetivos anuales. Eso es después validado con el jefe directo y cargado en un herramienta de seguimiento por parte

del colaborador. A esos objetivos personalizados se suman algunos que quedan fuera de discusión porque son cascadeados desde el senior management, como aquellos relacionados a garantizar la estabilidad de la plataforma, clima y crecimiento del equipo.

Pablo Piccolotto - Gerente de diseño UX - Mercado Libre

1 - Si los colaboradores proponen nuevas ideas para hacer algo mejor/más rápido/de manera más original, ¿existen incentivos por parte de la organización? Si los hay: ¿en qué consisten? ¿Quién los define? ¿Cómo se determina su otorgamiento? ¿Cuentan con políticas para los mismos?

No existen incentivos formales pero si tenemos nosotros procesos que buscan la optimización de los procesos y de la eficiencia todo el tiempo. De hecho una vez por mes tenemos la herramienta que se llama “en retrospectiva” que miramos hacia atrás todo lo que hicimos bien para seguir haciéndolo y todo aquello que hicimos mal, para no hacerlo más. Y es en ese espacio en donde, por lo general, específicamente buscamos las oportunidades de mejora dentro del proceso. Pero repito, no hay incentivos formales.

2- ¿Creen importante el encuentro entre el equipo o la organización para compartir ideas? Con qué frecuencia se realizan reuniones en equipos?

Si, creemos que es muy importante. De hecho es la forma en que se trabaja día a día. En cuanto al período, no concibo ningún proceso que se trabaje de manera individual, entonces las reuniones se dan a diario, sin exagerar.

3 - Conocimos varios métodos utilizados para la gestión de las ideas, entre ellos el desing thinking y el método kaizen, ¿dentro de su empresa se utiliza alguno de estos métodos? ¿y algún otro? (si la respuesta es sí, en qué consiste brevemente)

Particularmente no tenemos un método formalizado como el desing thinking. Si las nuevas ideas surgen generalmente de dos fuentes:

- por un lado, imitar a los que hacen las cosas mejor que nosotros, y cuando me refiero a imitar, quiero decir a los competidores como Amazon o AliExpress. Por lo general nosotros hacemos un permanente benchmarking de lo que están haciendo las empresas que lideran el mercado de Ecommers. Es decir, que es innegable que nosotros nos inspiramos obviamente en los que son los líderes en los segmentos.

- y por otro lado, lo que hacemos es estar permanentemente hablando con los usuarios y monitoreando las estadísticas de uso. Entonces muchas veces ahí es donde surge nuestra fuente de inspiración.

Pero no seguimos una metodología particular así en forma estricta.

Mercado Libre por lo general imita lo que hace Amazon, y desde este punto de vista no tenemos nada disruptivo o desconocido.

Esto tiene bastante sentido, es decir, querer hacer lo que hace el líder del segmento, el que está mejor posicionado y traerlo a LATAM y la región.

4. - Realizan los líderes algún tipo de actividad/es para promover la creatividad en el equipo? En qué consisten? ¿Las define en conjunto con el jefe? ¿Cada cuanto se hacen? ¿Hay políticas ya definidas para esto?

Las actividades están dentro de las actividades normales, actividades informales que siguen el sentido común.

5 - Si tuviera que medir el tiempo que se le dedica a los procesos creativos, ¿Cuánto considera que sería? ¿Cree que es suficiente o que se le dedica demasiado tiempo?

Bueno esta es una linda pregunta. Yo te diría que al menos el 50% del tiempo se le dedica a procesos creativos. Digamos, porque nosotros tenemos toda una instancia de exploración, de prototipado, donde de repente hay ya está “magia” o este proceso creativo que vos nombras, nosotros lo tenemos en nuestro día a día. Por eso particularmente no está dissociado como un proceso creativo sino con el proceso de ejecución.

En cuanto al tiempo dedicado, creo que es suficiente. Esto lo veo por la eficiencia de la respuesta de los recursos de mi equipo, donde por más que estemos gastando, o invirtiendo depende de donde lo veamos, demasiado tiempo en el proceso creativo siempre se trata de ajustar a más.

6 - ¿El líder en particular realiza algún tipo de reconocimiento con aquellos colaboradores que innovan en su manera de hacer el trabajo o tienen acciones creativas dentro del equipo? Aunque la organización no determine que haya que hacerlo, o si lo determina, ¿realiza algo extra?

Si por supuesto, nosotros de hecho tenemos mecanismo de reconocimiento pero que no son monetarios. Si son reconocimientos formales, públicos y los usamos mucho, pero no son incentivos monetarios.

Probablemente, los incentivos monetarios se ven reflejados en una promoción o eventualmente algún tipo de aumento. Nosotros hacemos ajustes salariales anuales donde puede verse el impacto del reconocimiento pero no es que hay un premio por presentar una idea innovadora, por ejemplo.

Por otro lado, tenemos una herramienta de reconocimiento. Esto ya está bastante resuelto. Este reconocimiento se hace a través de una herramienta que es la red social a nivel corporativo, ahí nosotros hacemos reconocimientos formales y también después eso se anuncia públicamente en la reunión semanal que tenemos con el equipo así que hacemos el reconocimiento formalizado y después un reconocimiento un poquito más informal en la reunión semanal. Y esto si se va a ver impactado de alguna forma seguramente a fin de año en la evaluación de desempeño que esta programando, con un impacto en el salario y por supuesto en posibilidades de crecimiento y promociones internar. Pero no es que a partir de una idea hay un incentivo económico directo. Sino que se premia dando reconocimiento a aquellas personas creativas dentro de la empresa y luego probablemente eso tenga frutos a fin de año con la evaluación de desempeño.

7- A la hora de confeccionar los objetivos que se llevarán a cabo con el equipo, se involucra a los colaboradores o se planifica entre líderes únicamente? ¿Considerás que es/sería importante involucrarlos?

Bueno, el tema de objetivos se trabaja en varios niveles. Por un lado, en el nivel más alto se trabaja todos los objetivos de negocio que se plantean a nivel de directorio. Es decir, dedicado a los accionistas. Y de esos objetivos que se plantean de manera abierta a los accionistas ya que mercado libre es una empresa pública, y después de ahí se cascadea hasta las unidades de negocio. Esto quiere decir que luego de plantear esos objetivo, se trata de establecer un vínculo entre esos objetivos que son de alto nivel y son súper ambiciosos, con los objetivos individuales de cada colaborador. Para asegurar de esta manera de que el aporte de cada uno de los colaboradores, esté macheado o vinculado a un objetivo de negocio. De esa forma, te aseguras que todo el mundo sabe el por qué de cada cosa que está haciendo y cómo su contribución individual contribuye o aporta al objetivo macro de la empresa. Entonces como que se trabaja en al

menos tres niveles de objetivos, y es quizá en los objetivos diarios donde se involucra a los colaboradores.

Julio Vega - Gerente de fortalecimiento institucional - Conae

1- ¿Creen importante el encuentro entre el equipo o la organización para compartir ideas? ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones en equipos?

Si, aca en la institución hay un cambio institucional ahora y estamos cambiando de paradigma. Las reuniones están programadas semanalmente, depende del equipo que estemos hablando, para la gerencia son semanales y para los equipos de producción son para todos los días.

2- ¿Si los colaboradores proponen nuevas ideas para hacer algo mejor/más rápido/de manera más original, existen incentivos por parte de la organización? Si los hay: ¿en qué consisten? ¿Quién los define? ¿Cómo se determina su otorgamiento? ¿Cuentan con políticas para los mismos?

En este momento no existen ningún tipo de incentivos, no hay ningún tipo de incentivos formales, ni aunque no sean monetarios.

3- Conocimos varios métodos utilizados para la gestión de las ideas, entre ellos el Design Thinking y el método Kaizen, ¿dentro de su empresa se utiliza alguno de estos métodos? ¿y algún otro? (si la respuesta es sí, en qué consiste brevemente)

No, el kaizen se usó para un área de producción pero ahora ya no se utiliza ninguno.

4- *¿Realizan los líderes algún tipo de actividad/es para promover la creatividad en el equipo? ¿En qué consisten? ¿Las define en conjunto con el jefe? ¿Cada cuánto se hacen? ¿Hay políticas ya definidas para esto?*

Lamentablemente no.

5- *Si tuviera que medir el tiempo que se le dedica a los procesos creativos, ¿cuánto considera que sería? ¿Cree que es suficiente o que se le dedica demasiado tiempo?*

Es un poco, depende del área. Pero puede llegar en algunas áreas al 10% en determinadas épocas, en otras al 0% depende el proyecto. Es variable.

6- *¿Vos como líder, realizas algún tipo de reconocimiento con aquellos colaboradores que innovan en su manera de hacer el trabajo o tienen acciones creativas dentro del equipo? Aunque la organización no determine que haya que hacerlo o si lo determina. ¿Realiza algo extra?*

Si el incentivo por ahora en el área que yo manejo lo que se promociona es capacitaciones como recompensa. Hay dos tipos de capacitaciones productivas y de especialización.

7- *A la hora de confeccionar los objetivos que se llevarán a cabo con el equipo, ¿se involucra a los colaboradores o se planifica entre líderes únicamente?*

Normalmente los objetivos se confeccionan por los líderes. Depende también del nivel. Acá tenemos tres niveles, a nivel de la gerencia, se manejan solo de la gerencia, pero con lo que es unidad que es los grupos más chicos se maneja con la gente. Se charla con ellos para manejar más que nada los tiempos.

