



# EXCELENCIA SIN FRONTERAS



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

GERENTE DE LA DIVISIÓN DESARROLLO DE NUEVOS NEGOCIOS DE BBVA Y  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA

## Empresas y academia coinciden: no es posible innovar sin un propósito

Gestionar la incertidumbre, soltar las certezas, darse la oportunidad de probar soluciones distintas y estar dispuestos a fallar, son algunas de las capacidades del talento 4.0 para la innovación.



“Pensar en innovación y no pensar en equipos, no va a hacer sentido, porque no son computadoras las que hacen la innovación, sino personas”

**Eduardo Olivares**

Gerente de la División Desarrollo de Negocios BBVA



“Necesitamos organizaciones y profesionales que aprendan a soltar las certezas, para recuperar la curiosidad y explorar nuevas respuestas”

**Eduardo Hebel**

Vicerrector de Investigación y Postgrado de la Universidad de La Frontera

### —¿Cómo la innovación se puede traducir en una ventaja competitiva para las empresas?

No vale innovar por innovar, sino hacer cosas que solucionen problemas o mejoren un proceso. De alguna forma, la innovación tiene una oportunidad gigante de poner en valor para los clientes elementos que hagan la diferencia desde un punto de vista competitivo. Al final, la gran disyuntiva o discusión de la innovación tiene que ver, a mi juicio, con la razón del porqué innovo.

### —¿Qué rol juegan los colaboradores en los procesos de innovación?

Pensar en innovación y no pensar en equipos, no va a hacer sentido, porque no son computadoras las que hacen la innovación, sino las personas.

Por otra parte, la innovación tampoco está supeeditada a una determinada unidad al interior de una organización, especialmente en un banco. Nosotros teníamos una unidad de innovación y decidimos eliminarla porque no hace sentido que solo hayan grupos pequeños innovando. Va a hacer mucho más relevante desarrollar procesos que nos permitan innovar de manera colectiva, donde cada uno tenga sus propias responsabilidades, pero alineados a una estrategia, con propósitos y objetivos claros.



*La incertidumbre tiene que ver con la médula del proceso de innovación (...) Hoy planificamos proyectos que pueden morir en seis meses más, porque no dieron los resultados y se cambian por algunos que sean más importantes para la estrategia.”*

### —¿Qué rol juega el capital humano y cuáles son los perfiles de los profesionales del futuro?

En general, preferimos hablar de equipos. Hoy en día, los profesionales, especialmente en nuestro rubro, gestionamos bastante bien el riesgo, pero no necesariamente la incertidumbre. Por una parte, el riesgo tiene que ver con anteponerse a situaciones negativas que se generan con cierta frecuencia, pero que no sabemos cuándo van a suceder, mientras que la incertidumbre está en directa relación con la médula del proceso de innovación. Tenemos que tener claro que en lo que estemos trabajando hoy, puede cambiar en poco tiempo. Esto supone cambios en la forma en que se abordan los proyectos, porque probablemente los que antes se

extendían por dos años –lo cual era relativamente normal–, en esta lógica de innovación y de ser más ágiles sería una eternidad. Hoy planificamos proyectos que pueden morir en seis meses más, porque no dieron los resultados esperados y que deben cambiarse por algunos que sean más importantes para la estrategia. Y eso, requiere de profesionales con algunos sellos diferenciadores: saber gestionar la incertidumbre, no enamorarse de los proyectos y tener propósitos claros como equipo.

### —¿Cuál es el rol de las universidades en la formación de capital humano pro innovación?

Tienen un rol fundamental en el enriquecimiento de sus mallas, donde deberán darle un mayor hincapié a las capacidades adaptativas que a las técnicas. Esto porque, de alguna manera, lo técnico está más bien resuelto. Pero ¿cómo eso técnico lo pones en valor para trabajar en equipo y gestionar el conflicto, cuando no tienes un jefe que dirima las tensiones?, ¿cómo eres capaz de montar un relato, a partir de un propósito, y compartirlo en equipo?, ¿cómo haces liderazgo horizontal e influencias a tus pares, no importando en la posición en la que estés, con tal de lograr ese objetivo? Eso, en general, no se enseña en la malla tradicional. Y, probablemente, esos desafíos de liderazgo son los que se hacen más necesarios en la actualidad, con las nuevas formas de trabajar.

### —¿Para BBVA qué representa la innovación?

Nos hemos fijado, como una aspiración global, poner al alcance de todos las oportunidades de la nueva era. Eso tiene que traducirse en un mejor banco para los clientes, no hay ninguna duda de eso. No nos equivocamos con respecto a lo que queremos ser. Para lograr eso, para que esas oportunidades se conviertan en elementos tangibles para nuestros objetivos, es altamente probable que no podamos seguir haciendo las cosas de la misma forma. De este modo, la innovación es parte de la esencia de la estrategia, ya que busca que los clientes estén mejor que antes, a través de la entrega de nuevas herramientas. Son los clientes los que están decidiendo estar en el celular, no nosotros y debemos ser capaces de lograr que esa experiencia sea la mejor posible.

### —¿Cuáles son los próximos desafíos para las organizaciones?

Probablemente, hoy toca fomentar más las nuevas competencias en las mallas de las universidades e incorporar el nuevo talento en las compañías. Uno esperaría que esto ocurra para que la innovación sea una fuente de cambio, pero debe ser una mezcla entre lo que las empresas requieren y la formación de los profesionales.

### —¿Cómo las universidades pueden crear ambientes educativos que fomenten la innovación?

En todas las áreas y disciplinas, estamos creando ambientes que fomenten la innovación desde el pregrado, con asignaturas y contenidos que incentiven, principalmente, la curiosidad de los estudiantes. Nuestros estudiantes se forman en ambientes donde pueden compartir y aprender con investigadores, emprendedores y profesionales creativos, favoreciendo el espacio a través de Centros de Innovación, Centros de Negocios, Incubadoras de Negocios, Núcleos de Investigación e Institutos Interdisciplinarios para asegurar una constante interacción con el conocimiento nuevo. Sin embargo, es importante reconocer que la universidad, como institución social, está viviendo en sí misma un proceso de adaptación sin precedentes, donde no hay fórmulas probadas y donde lo clave es el aprendizaje institucional y la conexión con un entorno desafiante y cambiante.



*Cuando uno visita una universidad europea, no te llevan a ver las grandes bibliotecas o salones, sino que inmediatamente te exponen qué es lo que han inventado que ayuda a resolver los problemas concretos de la población.”*

### —¿Qué capacidades debe tener un profesional innovador?

Existen capacidades que ya vienen incorporadas en los estudiantes y hay otras que son de nuestra responsabilidad. Lo que más apreciamos es la inquietud y la curiosidad para hacerse cada día preguntas nuevas que tengan que ver con su entorno. En ese sentido, está en nuestra misión incentivarlos a que sean perseverantes, a que trabajen sus ideas, a que sepan ejercer liderazgo y a que sean creativos. También es importante que aprendan a trabajar colaborativamente. Apostamos por formar profesionales que desarrollen soluciones donde otros solo ven realidades inmutables. Nosotros creemos que la innovación mejora la calidad de vida de las personas y desde ahí motivamos a nuestros estudiantes.

### —¿Por qué es importante? ¿Cómo puede impactar positivamente en las organizaciones?

Esa es la gran responsabilidad de las universi-

dades, aunque también la formación se puede dar afuera, por ejemplo en el sector empresarial. La importancia de formar un capital pro innovación radica en que sean capaces de proveer soluciones a los desafíos que enfrenta nuestra sociedad, en términos sociales, culturales y económicos, y que estén en sintonía con organizaciones e instituciones permanentemente impulsadas a anticiparse y liderar el cambio. Para nosotros ese tipo de profesionales es fundamental: que sean capaces de involucrarse con la sociedad de forma activa. Buscamos que nuestros estudiantes, independiente de la disciplina que estén cursando, se hagan preguntas que estén conectadas con el territorio. Nuestra metodología está puesta en ese contexto. Cuando uno visita una universidad europea, no te llevan a ver las grandes bibliotecas o salones, sino que inmediatamente te exponen qué es lo que han inventado que ayuda a resolver los problemas concretos de la población.

### —¿Qué desafíos tienen los líderes de las organizaciones para motivar, potenciar y retener el talento?

Los liderazgos, las líneas curriculares y pedagógicas, tienen que estar embebidas de innovación, no solamente en el posgrado, sino que también desde el pregrado, o incluso desde la educación básica y media. Estas capacidades se deben ir formando precozmente, como por ejemplo lo que hacen los programas Explora que tiene Conicyt, donde el objetivo es ir creando curiosidad y preguntas de investigación a los estudiantes que están en tercero y cuarto medio. Esa es la gente que nosotros queremos captar también dentro de la universidad. Por lo tanto, las organizaciones y el Estado deben justamente crear los espacios y formar a los líderes para que estimulen la innovación en todos los ámbitos. Dentro de la universidad, la innovación se aprende desde el primer día que uno entra. Estamos trabajando, por ejemplo, en los estudiantes de ingeniería, para que se acerquen desde el principio a la realidad que les tocará vivir, porque ahí es donde se encuentran los problemas.

### —¿Cómo la innovación puede transformarse en un valor diferenciador de los profesionales y organizaciones que lo incorporan a su estrategia?

La innovación es una actitud, una forma de ver la vida y de cómo buscar soluciones frente a los problemas. En ese sentido, es importante que las organizaciones y los profesionales valoren esta mirada, que sepan que el aprendizaje es permanente, que aprendan a soltar las certezas, para recuperar la curiosidad y explorar nuevas respuestas. Significa darse la oportunidad de probar soluciones distintas y estar dispuestos, incluso, a fallar. Es necesario desmitificar el fracaso, porque para los nuevos tiempos, la perseverancia, la forma de ver la vida y pararse ante ella, es el plus que distingue a los profesionales.