

Fuente

Semana Económica

Fecha

28/Ago/2017

Skills para la innova- ción

José Luis Najarro

Director de *advisory*
KPMG

Según la última encuesta de KPMG, *CEO Outlook Global 2017*, el 32% de los CEO encuestados en el Perú tiene como prioridad para los próximos tres años fomentar la innovación, y el 28% tiene como prioridad implementar tecnologías disruptivas. Esta visión está generando enormes cambios en las empresas. Uno de los que ya se está dando en nuestro país es la robótica, tecnología que se está aplicando en empresas que cuentan con procesos con intensa labor manual. Esta tecnología, denominada RPA (*robotic process automation*), no sólo la están aplicando aquellas empresas que han sido pioneras adoptando nuevas tecnologías, como las del sector telecom, banca, *retail* y consumo masivo, sino también algunas empresas de seguros y del sector minero.

En robótica existen investigaciones que proyectan que en el año 2025 los robots reemplazarán aproximadamente cien millones de puestos de trabajo. Los robots tienen la capacidad de procesar grandes volúmenes de información digital, que actualmente se incrementa diez veces cada cinco años. En el año 2003 existía un total de cinco exabytes (un exabyte es equivalente a 10^{18} bytes) información digital. Ahora el mundo está generando la misma cantidad cada dos días, y la cantidad de información existente es alrededor de mil exabytes. Para colocarlo en manera simple, cada exabyte equivale a cuatro mil millones de libros.

En este contexto la tecnología de los robots está desarrollándose a un ritmo acelerado y siguiendo una curva exponencial en el tiempo, que el cerebro humano no es capaz de superar. En el 2011 el robot Watson de IBM superó en el juego *Jeopardy!* —que consiste en responder preguntas con la información correcta— a sus competidores, quienes eran los campeones mundiales hasta ese momento. Watson, con su sistema de procesamiento en paralelo, pudo buscar 500 gigabytes de información (equivalente a un millón de libros) a una velocidad de 33 mil millones de operaciones por segundo, y en menos de ocho milisegundos obtuvo la respuesta correcta.

Por otro lado, otra encuesta de KPMG/ Harvey Nash del año 2016 señala que el 36% de los directorios o comités de gerencia de las empresas están esperando que su gerente de TI sea quien lidere las nuevas estrategias de tecnología en el futuro. Estamos hablando de un CIO (*chief information officer*) creativo, un ejecutivo que no

sólo cubra las típicas funciones de un gerente de tecnología, sino que también encabece la nueva transformación digital. Este líder debe encargarse de poner la pauta sobre qué nuevos caminos debe emprender el directorio para optimizar los servicios y generar nuevas oportunidades de negocio.

Ahora bien, la innovación no necesariamente tiene que estar atada a la tecnología. Se puede dar en diferentes áreas. Un grupo de investigadores de The Doblin Group de Chicago estableció en el 2007 una lista de áreas donde las empresas pueden generar una ventaja competitiva:

1. Un nuevo modelo de negocio.
2. *Actuatoring*, que incluye estructura organizacional, cadenas de valor y alianzas.
3. Transformación de procesos.
4. Mejora de la funcionalidad de los productos y de los sistemas que lo soportan.
5. Mejora del servicio a los clientes.
6. Ampliación de canales.
7. Mejora de la marca.
8. Mejora de la experiencia del cliente.

La innovación se debe dar en todas las áreas de la empresa, ya que internamente genera obsolescencia en muchos procesos, y a nivel externo genera nuevas oportunidades de negocios.

En este panorama, un área crítica es talento humano, pues gracias a la robótica las empresas que cuentan con modelos organizativos que involucran personal que basa su productividad en procesos predefinidos y predecibles, empiezan a mirar nuevos horizontes en el tipo de labor que encargarán a sus colaboradores. Se abre una nueva oportunidad para las empresas y sus trabajadores a la hora de desarrollar el talento humano, apuntando a funciones basadas en la creatividad e innovación y reemplazando las funciones transaccionales operativas con robots.

Sin embargo, una de las preguntas más importantes que nos surge es ¿tenemos la gente para llenar estos nuevos espacios? Lamentablemente en muchas instituciones educativas no se pone énfasis en las habilidades que son necesarias para la era de la innovación, y esto puede generar una escasez de talento para el momento en que vivimos.

Muchas instituciones educativas se preocupan en preparar y medir a los estudiantes en determinadas áreas como la memorización, las matemáticas, la lógica y el lenguaje. Sin embargo, no tienen la prioridad en otras áreas que son más difíciles de medir, como la creatividad, empatía, madurez emocional, resiliencia, entre otros. Estas últimas son precisamente las áreas que son necesarias desarrollar para que los futuros profesionales se conviertan en líderes exitosos y mejores seres humanos en la era de la innovación.

Por eso, las empresas que ya han emprendido proyectos de innovación necesitan, además de personal con conocimiento técnico y teórico, diseñadores y creadores que busquen crear y experimentar —sin miedo a fracasar— nuevos procesos para después implementarlos.

El proceso de innovación debe ser un proceso continuo, porque una vez creado el nuevo diseño y luego de implementado, pasa a ser compartido y estandarizado para diferentes empresas, y como consecuencia puede seguir la misma curva de las tareas anteriores, que finalmente con un *script*, se programa la lógica y seguidamente lo puede ejecutar un robot.

Entonces, si la meta es tener capacidad para innovar constantemente, se necesita desarrollar habilidades que sean parte del talento humano de cualquier organización. Según el consultor Marty Neumeier se requieren cinco habilidades principales para que el talento humano de una organización esté preparado para innovar constantemente:

- Sentir, que incluye la intuición, la empatía y la inteligencia social.
- Visionar, o tener la habilidad de pensar holísticamente, también conocido como pensamiento sistémico.
- Soñar, que se refiere a aplicar la imaginación.
- Hacer, que incluye el dominio de la habilidad de diseñar procesos y prototipos.
- Aprender, que incluye la habilidad autodidacta de aprender nuevas habilidades como se deseen.

Las empresas peruanas que han emprendido transformaciones digitales empezaron creando un área de innovación separada y han utilizado metodologías ágiles tales

como *scrum* o *design thinking*. Asimismo contaron con un fuerte *sponsorship* del más alto nivel que permitiera transformar la empresa para innovar.

Por otro lado, durante el proceso de transformación algunas empresas evidenciaron deficiencias en la gestión del cambio, debido a que no se alinearon las expectativas, o al utilizar diferentes metodologías hubo problemas de comunicación con las otras áreas para lograr trabajar de forma integrada en la solución. Se recomienda comenzar en pequeño (*baby steps*) para tener menor incertidumbre. Otro aspecto importante en que fallan algunas empresas es que confunden agilidad con rapidez. Agilidad es la capacidad de cambiar en cualquier momento, ser flexible, porque el diseño o prototipo se prueba constantemente y por lo general no se compromete un entregable en tiempo y alcance. Esto se tiene que explicar desde el inicio a todos los *stakeholders*.

Finalmente, las empresas peruanas que no hicieron una selección correcta de personas para conformar el equipo de transformación digital han demorado o han tenido que cambiar en el camino. En algunos casos, faltaron las habilidades que se mencionaron anteriormente: personas con capacidades de liderazgo, creativas, rebeldes, capaces de cuestionar el *status quo* y con resiliencia para enfrentar negativas de los *stakeholders*.

El proceso de innovación debe ser continuo, porque una vez creado el nuevo diseño y luego de implementado, pasa a ser compartido y estandarizado para diferentes empresas y como consecuencia puede seguir la misma curva de las tareas anteriores, que finalmente con un *script*, se programa la lógica y seguidamente lo puede ejecutar un robot.

Estas son las características que las empresas verdaderamente innovadoras buscan y fomentan en sus equipos de innovación. Porque, si bien los robots brindan información y desarrollan ciertas tareas de forma que nos superan indudablemente, la visión y la audacia que la capacidad creativa del hombre aporta son la clave para repensar y dar vida a los proyectos que lograrán una real transformación digital.