



TESIS DE MAESTRÍA
UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA

LA INNOVACIÓN EN BANCO GALICIA: Un valor para la compañía, una nueva forma de hacer las cosas

AUTOR: Enrique Nicolás González
TUTOR: Eduardo Francisco Navarro
FECHA: Mayo de 2016

Agradecimientos

Quiero aprovechar estas líneas para agradecer a varios actores / personas que estuvieron involucradas en la realización de este trabajo. En primer lugar a mi familia entera por su apoyo en estos dos años de maestría, y sobre todo en este período de tesis.

Especialmente quiero destacar a mi papá, que con su experiencia y su empuje ha logrado motivarme e impulsarme para que nunca baje los brazos, y continúe buscando el mejor trabajo posible, aún en los momentos de mayor dificultad.

No puedo dejar de destacar la colaboración de Eduardo Navarro, mi tutor, quien en sus intervenciones siempre procuró ser lo más claro, conciso y constructivo posible, resultando sus intervenciones, comentarios y sugerencias claves en este trabajo de investigación. Gracias a las reuniones que mantuve con él es que pude delinear la realización de este trabajo, constituyéndose lo conversado en guías y pautas muy claras que me acompañaron en todo este proceso.

En último lugar quiero mencionar a mi futura esposa Mariela, y a mi círculo de amistades, quienes han elegido apoyarme en estos meses, alentándome a dedicarle el tiempo que sea necesario para llevar adelante este esfuerzo, a sabiendas que dicho tiempo afectaría directamente nuestras relaciones.

A todos ellos, muchas gracias, de corazón. Espero sinceramente que este trabajo pueda parcialmente plasmar todo la bondad, toda la generosidad y todo el apoyo que cada uno de ustedes me han brindado.

Abstract

Es en el mundo de los negocios del siglo XXI un factor clave para el éxito la capacidad con la que las empresas puedan adaptarse a los constantes cambios que el contexto les presenta. Hay empresas que buscan adaptarse al contexto y otras que buscan crear contextos nuevos en los que los consumidores se adapten a ellas. En ambos casos la innovación es un aliado estratégico para conseguir los objetivos.

Así lo entendió Banco Galicia que en el año 2011 decidió reformular los valores sobre los cuales asentar su estrategia de negocios, incluyendo a la innovación como uno de ellos. En este trabajo de investigación se describirán los principales proyectos realizados, detectando en cada uno de ellos la ausencia o presencia de las mejores prácticas mundialmente aplicadas para proyectos de innovación. Asimismo procuró este trabajo entender como inciden dichas prácticas en algunas de las principales variables que están presentes en Banco Galicia, realizando una breve descripción teórica de cada una de las variables, identificando como cada una de ellas está presente en la organización y como ha sido cada una de ellas incidida por estas mejores prácticas.

A fin de poder contrastar las preguntas objetivo de este trabajo es que se realizó una recopilación de datos que brindan información sobre la realidad de la organización y de los proyectos realizados, se llevaron a cabo una serie de entrevistas a algunas de las personas claves en la organización en términos de innovación, y se distribuyó una encuesta a un grupo heterogéneo de personas relacionadas con la temática.

A lo largo de este trabajo de investigación podrá el lector entender al Banco Galicia como organización, conocer sus principales características en cuanto a comunicación, diseño estructural y liderazgo, entender como gestiona sus proyectos de innovación y cuáles son las prácticas que incorpora a sus proyectos. Permitirá entonces este trabajo de investigación, conociendo la realidad organizacional de algunas de sus principales variables, concluir en cuáles son las prácticas fundamentales para el éxito de los proyectos de innovación y como la aplicación parcial de estas prácticas permite parcialmente comprobar la hipótesis planteada.

PALABRAS CLAVE: innovación, mejores prácticas, comunicación, diseño organizacional, liderazgo.

Contenido

1. Introducción	6
Hipótesis	8
Objetivos primarios	8
Objetivos secundarios	9
2. Marco teórico	9
2.1 La innovación	9
2.1.1 La mejora continua: similitudes y diferencias con innovación	12
2.1.2 Una mirada hacia el futuro de la innovación en los servicios financieros	13
2.1.3 El caso del ICICI Bank: similitudes y diferencias con Banco Galicia	16
2.1.4 El caso Interbank Perú: similitudes y diferencias con Banco Galicia	17
2.1.5 Redes de innovación: las mejores prácticas de McKinsey	18
2.1.6 El Stage-Gate como metodología para los proyectos de innovación	21
2.1.7 Design Thinking: la forma de innovación del siglo XXI	23
2.2 La comunicación organizacional	25
2.2.1 La comunicación interna	26
2.2.2 La comunicación externa	27
2.2.3 Las redes sociales y la RSE: la comunicación externa del siglo XXI	28
2.2.4 La comunicación en Banco Galicia	30
2.3 El diseño organizacional	32
2.3.1 El diseño organizacional en Banco Galicia	35
2.3.2 El diseño organizacional del mañana: la teoría de ecosistemas	37
2.3.3 Equipos multidisciplinares en la estructura del Banco Galicia	39
2.3.4 El organigrama de innovación 2016	40
2.4 El liderazgo	42
2.4.1 Tipos de liderazgo	42
2.4.2 El liderazgo al servicio de la innovación: algunas recomendaciones a seguir	44
2.4.3 Empowerment: una forma de descentralizar el rol del líder y extenderlo a toda la organización	46
2.4.4 El liderazgo en Banco Galicia	48
2.5 La Innovación en Banco Galicia: Algunos casos de éxito y de fracaso	51
2.5.1 Hot Teams	51

2.5.2 Buenos Negocios	53
2.5.3 Megatlón	55
2.5.4 Move	57
2.5.5 Maximización del spread de tasas.....	60
3. Marco metodológico	61
4. Contrastación	64
4.1 Recopilación de datos: Impulsores de innovación	64
4.2 Encuestas	65
4.3 Entrevistas.....	67
4.4 Análisis de casos.....	69
4.4.1 Hot Teams	70
4.4.2 Buenos Negocios	70
4.4.3 Megatlón	71
4.4.4 Move.....	71
4.4.5 Maximización del spread de tasas.....	72
4.4.6 El caso ICICI Bank.....	73
4.4.7 El caso Interbank Perú.....	74
5. Conclusiones	75
6. Bibliografía	78
7. Anexo	79
Encuesta	79

1. Introducción

La innovación en Banco Galicia Un valor para la compañía, una forma diferente de hacer las cosas.

Banco Galicia es una de las entidades más tradicionales del sistema financiero local, estando presente en el mercado desde el año 1905. Quizás sea por su extensa trayectoria, por su logo (la Cruz de Galicia, vigente desde la fundación del Banco), o por otras razones diversas, que el Banco de Galicia y Buenos Aires es percibido como un banco con mucha tradición. Y es quizás esa tradición percibida uno de las principales amenazas que enfrenta el Banco si quiere cambiar la percepción que se tiene de él. Es que hoy en día el Banco Galicia se encuentra en la búsqueda de un nuevo rumbo, una nueva imagen organizacional, imagen que no guarda estrecha relación con sus fortalezas, pero que entiende de necesaria adopción para transformarse en la marca de servicios más respetada del país. Es por ello que, en pos de la consecución de un objetivo tan ambicioso, buscará apalancarse en sus fortalezas (como la mencionada tradición) pero teniendo en cuenta que quizás el éxito pueda estar más relacionado con la disociación de sus fortalezas que con la “vieja receta” del éxito.

Es por ello que dentro del apalancamiento mencionado es que Banco Galicia está buscando que sus acciones sean guiadas por algo tan profundo como tradicional, esto es, los valores de una compañía. La elección de los mismos es clave, no solamente entender cuáles son los motores que el Banco busca reactivar para emprender su marcha hacia un rumbo desconocido, sino también en qué forma cada uno ayudará a la consecución de esta nueva imagen empresarial. Así fue que se eligieron como valores al compromiso, el entusiasmo, la cercanía y la innovación, todos ellos valores que se encuentran plenamente orientados a la acción. Este trabajo de investigación se centrará particularmente en el último de ellos, la innovación, buscando entender cómo este valor es percibido por sus empleados, como afecta a la estructura organizacional transversalmente, y cuáles son las condiciones que propician una efectiva cultura de la innovación tal que esta lleve a la organización a una posición de liderazgo en el mercado.

La innovación no es un valor más para la compañía, “perdido” en ese grupo de 4, se destaca del resto de los valores y es objeto de estudio de este trabajo por la importancia que esta variable ha adoptado en el contexto de los negocios en los últimos años, importancia que no es ajena al Banco Galicia y que forma parte importante de su agenda.

Una encuesta internacional realizada por McKinsey¹ revela que más del 70% de los ejecutivos senior consideran que la innovación será en un corto plazo (de 3 a 5 años) uno de los tres principales drivers de crecimiento organizacional, y esta consideración es ampliamente compartida por la cúpide estratégica del Banco.

Sumado a ello, la innovación toma relevancia ya que es el valor que se encuentra más disociado de la historia del Banco y de la tradición que siempre se proclamó, el valor que viene a proponer un cambio en la forma de hacer las cosas en lugar de una estructura que repitió en 110 años de vida las recetas de éxitos pasados. En segundo lugar, no solo la innovación es aquello que tiene menor relación con el Banco Galicia como empresa, sino que la innovación es un concepto que se encuentra hoy en día muy distante del sistema bancario argentino en general, siendo el Banco una de las entidades que está pregonando este concepto con más fuerza. En tercer lugar cabe destacar que es tal la importancia que el Banco le ha dado a este valor que ha modificado su estructura y ha creado un departamento de innovación, departamento que forma parte de lo que Mintzberg denominaría “tecnoestructura”, y que reporta directamente a la Gerencia General. Finalmente, y a través de diversos mecanismos, ha logrado instaurar a la innovación como el primero de los valores cuyos resultados son medidos en las evaluaciones de desempeño de cada uno de los colaboradores de Banco Galicia.

Estas medidas indicadas solamente demuestran parte del compromiso que la dirección ha asumido en pos de instalar a la innovación en la agenda de todos los empleados. Aquí en este trabajo de investigación se procurará evaluar varios aspectos relacionados a este compromiso asumido. En primer lugar este trabajo buscará conocer cuáles son las prácticas que el Banco Galicia adopta para sus proyectos de innovación, cómo su presencia o ausencia tiene un impacto significativo en cada uno de ellos y la forma en la que busca hacer de estas mejores prácticas un proceso sostenible que le permita a la organización continuar la senda de la innovación incremental e ir en búsqueda de adoptar prácticas tendientes a generar innovaciones disruptivas.

Dentro de estas prácticas mencionadas en el último punto, este trabajo de investigación se centrará en estudiar cómo las mismas impactan y favorecen diferentes variables organizacionales como la comunicación empresarial, el diseño de la estructura organizacional, el liderazgo y la cultura organizacional. En la actualidad existe una brecha muy grande entre las aspiraciones que la cúpide estratégica y la línea media tienen respecto de las prácticas innovadoras y los resultados que suponen, y la forma en que se presentan en la organización las variables mencionadas guarda estrecha relación con esta brecha.

Para poder atender los objetivos primarios y secundarios de este trabajo de investigación, al igual que poder determinar la veracidad o no de la hipótesis planteada, es que se

¹ Leadership and Innovation; Barsh, Joanna; Capozzi, Maria M.; y Davidson, Jonathan; The McKinsey Quarterly, 2008

describirán los aspectos más importantes de cada una de las mejores prácticas que se realizan en proyectos de innovación, detectando su presencia o ausencia en los mismos, e identificando la incidencia que la aplicación de esas prácticas tiene en las variables bajo análisis. Para ello es que en este trabajo se volcarán las principales definiciones de las variables, se describirán en qué forma están presentes las mismas en Banco Galicia, y cuál es la relación de las mismas con las prácticas de clase mundial que el Banco está buscando implementar.

Para poder contextualizar la realidad de la organización es que se describirán algunos proyectos de innovación llevados a cabo en los últimos años en la industria financiera, buscando establecer paralelismos entre éstos y la realidad observable en el Banco Galicia. Asimismo se hará una breve descripción de algunos de los principales proyectos de innovación llevados adelante en los últimos años en el Banco, buscando entender cómo operan los procesos de innovación en el Banco, cuáles son las practicas que se llevan a cabo, y cuanto las mismas se asemejan a lo que los expertos aconsejan.

Finalmente se hará referencia a las denominadas mejores prácticas de clase mundial en materia de innovación, conociendo sus bondades y como la aplicación de las mismas allana el camino de los proyectos que se gestionen con dicha metodología. Se buscará por lo tanto ver en qué forma se replican el modelo de Stage-Gate de Cooper en los proyectos que el Banco Galicia lleve a cabo, y detectar la presencia o ausencia de las practicas recomendadas para la creación de redes de innovación impulsada por McKinsey.

Para arribar a dichas conclusiones es que se hará un recorrido que vaya de lo general a lo particular en cuanto a la teoría, buscando que ese camino permita arribar a conclusiones útiles que sirvan para mejorar el desarrollo de la innovación en Banco Galicia. Asimismo mediante la realización de encuestas y entrevistas al personal directamente involucrado es que se detectará la ausencia o presencia de estas prácticas, la forma en que las mismas se implementan y efectuar una comparación que apunte a validar o rechazar la hipótesis planteada.

Hipótesis

El Banco Galicia se apoya en las mejores prácticas de innovación de clase mundial, logrando a través de la adopción de las mismas sentar las bases para hacer de la innovación una práctica habitual en toda la organización

Objetivos primarios

Describir la forma en la que Banco Galicia lleva adelante implementación de estas mejores prácticas, como se aplica el Stage-Gate, como el trabajo por proyectos modifica las estructuras de la organización, y como busca la organización generar redes de innovación en diferentes niveles de la organización, no solo en los proyectos de innovación sino en la operatoria diaria de todos los empleados.

Objetivos secundarios

Identificar en los proyectos de innovación llevados adelante por Banco Galicia las mejores prácticas previamente definidas para determinar la incidencia que su aplicación tiene en el éxito o fracaso de cada uno de los proyectos.

2. Marco teórico

2.1 La innovación

La variable central que se analizará en este trabajo de investigación es la innovación, y como tal será la primera en ser tratada en este apartado.

En tal sentido una de las definiciones que entiendo mejor se ajustan a este trabajo de investigación es la de Pavón y Goodman que indican que la innovación “es el conjunto de actividades inscritas en un determinado periodo de tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización”². Esta primera definición brinda la pauta de algunos conceptos que deben ser tenidos en cuenta. La innovación es un proceso, es un conjunto de actividades, y por lo tanto no es un momento único en el tiempo caracterizado por lo disruptivo y la brillantez. Sumado a ello, esta definición nos aporta cual es el motivo principal por el cual las organizaciones buscan innovar, cual es el resultado que obtienen de dicho proceso al final del camino, resultado que como bien señala la definición puede estar representado por varias “novedades”, no solamente por la presencia de un producto totalmente innovador.

Otra definición de innovación que aportará una nueva perspectiva a este trabajo es la que esbozaron Nelson y Winter en la cita que se menciona a continuación, cita que define a la innovación como “un cambio que requiere un considerable grado de imaginación y constituye una rotura relativamente profunda con la forma establecida de hacer las cosas y con ello crea fundamentalmente nueva capacidad”³. Esta definición hace hincapié en dos conceptos fundamentales que acompañarán el resto de este trabajo. En primer lugar, la innovación supone un cambio, supone una rotura “relativamente profunda”. En segundo lugar, la innovación es el punto de partida para algo nuevo, algo que nace luego de que se innovó, algo que en su carácter de novedoso representa en cierto sentido algo desconocido y por ende desafiante. Esto implica que más allá de saber cómo lograr los

² Proyecto MODELTEC. La planificación del desarrollo tecnológico; Pavón, Julián; y Goodman, Richard; CDTI-CSIC; 1981

³ An evolutionary theory of economic change; Nelson, RR; y Winter, S; Harvard University Press; Cambridge; 1982

cambios y sobre qué aplicarlos, el resultado de ello aún es incierto y no del todo previsible para la organización.

A lo largo de los años mucho se ha hablado de innovación y muchos estudios al respecto se han hecho. Sin embargo el principal aspecto que ha despertado interés en materia de innovación es el tecnológico, el galopante e incesante avance de la tecnología y como los nuevos desarrollos humanos tienden cada vez más a simplificar y mejorar la calidad de vida en aspectos cotidianos de ésta. Así, compañías como Microsoft, Apple, GE, Philips, entre otras tantas, se han convertido en empresas que tienen un mismo denominador común: brindar a sus consumidores productos que apunten directamente a satisfacer sus cada vez más crecientes necesidades, inclusive con anterioridad a que estas necesidades sean percibidas por los consumidores. Quienes han logrado crear necesidades en lugar de satisfacer necesidades existentes han sido las empresas “ganadoras” de los últimos años, empresas cuya ventaja competitiva de poder interpretar tendencias (y mejor aún, crear tendencias) y organizar sus recursos, habilidades y esfuerzos les ha permitido tener un lugar privilegiado tanto en el mercado como en la mente de los consumidores.

El inconsciente colectivo entiende a la innovación como un concepto moderno, actual, una idea que vino a revolucionar el mundo de los negocios hoy en día, y que hasta muchos podrían considerar como proveniente de Silicon Valley y alguno de sus principales exponentes (Steve Jobs o Bill Gates). Sin embargo la innovación es un concepto que data de muchos años antes, quizás siendo la primer definición la esbozada por Joseph Alois Schumpeter en el año 1934. Fue este economista quien observando los fenómenos económicos que se sucedían en esa época formalizó en palabras algo que venía presente desde los orígenes de la historia humana. Es imposible negar que la rueda, invento atribuido a la civilización de los sumeros en el año 10.000 A.C, fue uno de los primeros actos de innovación, un “producto” nuevo, una solución o simplificación a un problema que en ese momento enfrentaba esa civilización. Otros claros ejemplos que existieron en términos de innovación con anterioridad al nacimiento de Schumpeter fueron la creación de nuevas herramientas para la caza y la pesca, la adopción de nuevas técnicas de riego y de obtención de energía (molinos de viento en la edad media), pasando por la creación de nuevos productos como la lámpara incandescente de 1878 de Thomas Alva Edison o el primer automóvil fabricado por Henry Ford.

Justamente por ser la innovación un concepto que se había manifestado con tanta fuerza y tantos diferentes ejemplos a lo largo de muchísimos años es que la primer definición formal al respecto es muy amplia y abarca un abanico de posibilidades muy grande, siendo inclusive de gran validez en el día de hoy luego de más de 80 años. Así, Schumpeter entendía que la innovación podría estar presente en alguno de los cinco casos que a continuación se detallan:

—“La introducción en el mercado de un nuevo bien, es decir, un bien con el cual los consumidores aún no están familiarizados, o de una nueva clase de bienes.

—La introducción de un nuevo método de producción, es decir, un método aún no experimentado en la rama de la industria afectada, que requiere fundamentarse en un nuevo descubrimiento científico.

—La apertura de un nuevo mercado en un país, tanto si el mercado ya existía en otro país como si no existía.

—La conquista de una nueva fuente de suministro de materias primas o de productos semielaborados, nuevamente sin tener en cuenta si esta fuente ya existe, o bien ha de ser creada de nuevo.

—La implantación de una nueva estructura en un mercado, como por ejemplo, la creación de una posición de monopolio”.⁴

Si bien la definición de Schumpeter es bastante amplia y deja cubierto una gran cantidad de posibilidades y formas que puede adoptar la innovación, la mayoría de ellas apuntan directamente a innovaciones en productos o formas de producción. Ese es justamente uno de los principales dilemas que una organización orientada a servicios enfrenta, donde quizás una de las fórmulas del éxito para superar ese dilema sea poner a toda la organización atrás de ese objetivo tan preciado: la diferenciación.

Una herramienta clave en el desarrollo de nuevos productos es lo que Peter Senge denomina como el laboratorio, un lugar donde previo a cualquier lanzamiento o introducción al mercado las empresas pueden testear la novedad, donde pueden cerciorarse de su factibilidad técnica y pueden reproducir la misma en una escala que resulte conveniente en materia de costos. La instancia previa del laboratorio le permite a la empresa operar “puertas adentro” buscando la mejor manera de aproximarse al mercado, sin entrar en directo contacto con él y por ende viéndose beneficiada de ese bajo nivel de exposición.

Por el contrario, las empresas de servicios no gozan del beneficio de la “antesala” y quienes en primer lugar se topan con las propuestas innovadoras de las empresas son los consumidores. Esta lógica natural a la que las empresas de servicios se ven expuestas disminuye mucho su margen de acción y aumenta el riesgo teniendo en cuenta que cada participación que ésta tenga en el mercado pondrá en juego a uno de sus capitales más valiosos (y más difíciles de mensurar) como lo son su reputación y su prestigio. Si bien en la actualidad existen prácticas que este tipo de empresas pueden utilizar para en cierta forma replicar las condiciones del “laboratorio” (como pueden ser encuestas, focus group, entre otras), las desventajas siguen siendo importantes y requieren de un real compromiso de la alta dirección (y un arduo esfuerzo de todos los niveles de la empresa) para ser contrarrestadas.

Otro concepto que también Peter Senge esboza en su libro *La Quinta Disciplina* es el de “organizaciones inteligentes”, concepto al que define como “organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva

⁴ The theory of economic development; Schumpeter, Joseph Alois; McGraw-Hill; Nueva York; 1934

queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”.⁵ Este sencillo concepto incluye algunas pautas que son cruciales para sortear los desafíos que anteriormente se describieran. En primer lugar conseguir que una organización sea inteligente es trabajo de todas las personas que la integran y de su mutua interacción. Así, palabras como “gente”, “colectiva” y “conjunto” se encuentran presentes marcando una idea clara: una organización inteligente requiere de todos. Finalmente el segundo concepto que se desprende de la definición es el aprendizaje continuo, entendiendo que requiere un esfuerzo la transformación en una organización inteligente, esfuerzo que debe ser constante y sostenido en el tiempo.

2.1.1 La mejora continua: similitudes y diferencias con innovación

Un concepto que está íntimamente relacionado con el continuo aprendizaje y el involucramiento de todo el personal de una organización es el de mejora continua, concepto que en ocasiones es confundido con el de innovación, y del que se ve separado por una línea muy delgada. Ese concepto es hoy en día un concepto que describe los intentos de innovación en las empresas de servicio, y Banco Galicia es una organización que se encuentra alineada con ese tipo de prácticas.

Las similitudes principales entre la mejora continua y a innovación están dadas por la finalidad de cada uno de esos procesos, no tanto quizás por el camino a recorrer. Así, ambas metodologías se caracterizan por buscar un cambio intencional en el status quo de las organizaciones, siendo la mejora continua un cambio que se va alcanzando peldaño a peldaño a través de optimizaciones sistemáticas de los procesos, haciendo de estos procesos unos más efectivos, eficientes y adaptables.

En mayor o menor medida todo proceso de innovación que se lleve adelante en las organizaciones atraviesa el campo que la disciplina de la mejora continua ha denominado como PDCA (Plan / Do / Check / Act - Planificar / Hacer / Verificar / Actuar). Este manual de pasos sugiere que toda organización que continuamente busque mejorar sus procesos y procedimientos internos encontrará un camino más allanado si sigue esta guía. Al igual que para procesos de innovación, la planificación es una parte fundamental, al igual que todas las acciones tendientes a concretar los planes diagramados con anterioridad. La etapa de la verificación en un proceso de innovación suele tener lugar en el “laboratorio” antes descrito, esa antesala que disminuye la exposición de la empresa y mitiga riesgos asociados a reputación, prestigio, entre otros. Finalmente, la guía de mejora continua que recomienda “actuar” también está presente en los procesos de innovación ya que se actúa sobre la novedad derivada del proceso.

En aquellos casos en que no se haya arribado a un resultado concreto del proceso es que entra a jugar el concepto de innovación iterativa, esto es repetir el proceso la cantidad de

⁵ La Quinta Disciplina; Senge, Peter; Granica; Barcelona; 1994

veces que sea necesario (y por supuesto que sea económicamente conveniente) hasta que se obtenga el resultado deseado. En cada una de las iteraciones que se realicen se transitarán en forma total o parcial cada una de las instancias anteriormente mencionadas como PDCA.

Surge de la aplicación de estas metodologías en procesos de innovación y en procesos de mejora continua una de las principales diferencias. El enfoque de la mejora continua sugiere que la información con la que se trabaja es conocida, es parte del presente, y únicamente se reorganiza en otra forma tal que el resultado a obtener de dicha reorganización impacte positivamente en un proceso. Por su parte, cuando se aplica la “rueda” PDCA a procesos de innovación se observa que el enfoque utilizado tiene un dejo de incertidumbre mucho mayor.

Si bien muchas cosas han cambiado en el transcurso de los últimos 25 años, una apreciación esbozada por Harrington en 1993 aún continúa muy vigente: “el cliente es el rey”⁶, sobre todo en el mercado en el que participa la empresa objeto de esta investigación. Así, la diferenciación se transforma cada vez en un elemento máspreciado, una diferenciación marcada en un mercado saturado, una verdadera innovación que los consumidores perciban como algo novedoso y no como la reorganización de algo ya existente. Este es entonces uno de los principales desafíos que Banco Galicia enfrenta de cara al cumplimiento de uno de los objetivos estratégicos que la dirección señaló para los próximos años: transformarse en la empresa de servicios más reconocida y valorada por los clientes y la sociedad en general.

2.1.2 Una mirada hacia el futuro de la innovación en los servicios financieros

La industria de los servicios futuros estará en un futuro determinada por 6 aspectos diferentes⁷ que caracterizarán las acciones que los actores de la industria deberán llevar a cabo para ser competitivos (y porque no exitosos). La primera de ellas supone que las infraestructuras van a tender hacia la simplificación, y dicha simplificación estará impulsada por mejoras en la conectividad. Esto implicará que cada vez los espacios que los clientes frecuentan estén más orientados hacia lo digital y menos orientados hacia la infraestructura física, apoyándose en las innovaciones tecnológicas desarrolladas a tal fin.

Otro aspecto a tener en cuenta es que en la banca del futuro las actividades que generen valor se automatizarán en la mayor medida que resulte posible para poder así ofrecer servicios y productos alternativos que sean más escalables y a un costo inferior.

Otra variable que incidirá es la menor intermediación que existirá entre los clientes y las entidades financieras, intermediación que se verá reducida al agilizarse los servicios y los

⁶ Mejoramiento de los procesos de la empresa; Harrington, James; Editorial McGraw-Hill Interamericana; México; 1993

⁷ Ser o no ser digital. ¿esa es la cuestión?; Fiorillo, Claudio E.; Deloitte; 2015

productos que las entidades ofrezcan, e intermediación que es clave ya que esencialmente define la forma en la que los bancos en la actualidad perciben sus ingresos (por comisiones derivadas de la intermediación).

Jugará un rol crucial en el futuro de los servicios financieros el uso que las entidades hagan de la información y como a través de la información que dispongan puedan inferir con mayor precisión y oportunidad las necesidades de la clientela actual y potencial. Aquellas entidades que busquen alinearse con el futuro de los servicios financieros deberán apoyarse fuertemente en la innovación y en como esta herramienta influirá en la creación de nuevos productos y servicios cada vez más especializados (generando nuevos nichos de clientes y servicios más orientados al cliente).

Finalmente deberán tener presente las entidades financieras que el cliente que elija consumir sus servicios buscará tener cada vez un grado de empowerment mayor, ser un consumidor proactivo que tome sus decisiones de consumo, y teniendo a tal fin disponible en cada oportunidad que necesite la información de sus productos y el control respecto de las operaciones que puede realizar en el momento que quiera realizarlas.

Surge de todos los aspectos mencionados anteriormente dos conceptos que incluyen a varios aspectos y que las empresas del sector están progresivamente desarrollando para atender los cambios que el entorno plantea: la experiencia del cliente y la omnicanalidad.

El primero de los conceptos es quizás el primer desafío que formalmente abordó el Banco Galicia en pos de transformarse en una entidad cada vez más innovadora. A tal fin ha modificado toda su estructura para transformarla en una orientada al cliente, donde cada una de las gerencias presta especial atención a todas las prácticas que directa o indirectamente tengan un punto de contacto con el cliente, de forma tal que la experiencia que éste tenga con los servicios y productos que el Banco ofrece sean lo más satisfactorias posibles.

Otras dos iniciativas que marcan como se está abordando esta temática están dadas por la modificación en las evaluaciones de desempeño de todos los colaboradores de la entidad. La modificación mencionada en la estructura trajo aparejada modificaciones en las métricas de desempeño anual (métricas que tienen directa incidencia en promociones, pagos de remuneraciones variables, entre otros). Así es que se generó en uno de los módulos de la evaluación una métrica que representa el 12,5% del puntaje total de la evaluación que refiere a la “pasión por el cliente”, y que busca encontrar prácticas que los empleados hayan adoptado en pos de generar mejores experiencias para los clientes.

Finalmente, para centralizar todas estas iniciativas en pos de generar una mejor experiencia es que el Banco Galicia dentro de la reestructuración de su diseño organizacional creó una Gerencia de Experiencia del Cliente. Esta gerencia aún tiene un diseño experimental pero se encuentra en el mismo nivel jerárquico que gerencias

tradicionalmente con mayor peso en la industria como la Gerencia de Finanzas, la Gerencia de Créditos o la Gerencia de Planeamiento.

Actualmente está compuesta por 4 subgerencias que se encargan de evaluar nuevas iniciativas para mejorar la experiencia del cliente, para promulgar indicadores que ayuden a dimensionar mejor la forma en la que se sirve a la clientela, para tratar la satisfacción del cliente como un indicador separado y entender mejor cuales son las tendencias que los clientes buscan en una industria como la bancaria. Así existen las subgerencias de Visión del Cliente, de Análisis de Indicadores, de Iniciativas, y de Operaciones NPS. Todas estas áreas se encuentran trabajando en directa relación con el departamento de Innovación para nutrirse entre ambos de diferentes visiones que fomenten prácticas cada vez más innovadoras y orientadas al cliente.

El otro concepto que el futuro de los servicios financieros pone sobre la mesa es el de omnicanalidad. El mismo surge ante las tendencias del mercado, tendencias que muestran que cada vez los clientes utilizan en menor medida las infraestructuras físicas que los Bancos ponen a disposición (red de sucursales). El porcentaje de operaciones efectuadas en las sucursales bancarias está disminuyendo progresivamente, hoy en día en Latinoamérica el 67% de las operaciones se cursan en forma presencial, pero se proyecta que en 5 años tan solo el 46% se transaccionará en red de sucursales.⁸

Es por ello que las sucursales a fin de poder generar un mayor grado de transaccionalidad de los clientes es que deben poner a disposición de estos cada vez más puntos de contacto más rápidos, sencillos y económicos. La innovación tecnológica que aconteció (y continúa aconteciendo) ha dejado como herencia el desarrollo de nuevas herramientas que permiten un grado de conectividad mayor y una interacción cada vez más remota y de mejor calidad, herramientas que de utilizarse correctamente pueden acarrear enormes ventajas y cambiar el modelo de negocios de la industria.

Sumado a la disminución mencionada en la concurrencia a las sucursales es menester tener en cuenta que en Argentina existen aproximadamente 1,5 dispositivos electrónicos por habitante (en promedio), lo cual indica que cada persona tiene en su poder un dispositivo con el cual conectarse en forma remota con su información bancaria y realizar sus operaciones desde múltiples locaciones en múltiples oportunidades. Sumado a esto se estima que la cantidad de teléfonos celulares en Latinoamérica crezca un 15% aproximadamente, viendo una gran explosión en la tecnología 4G (que crecerá un 1000% en la región)⁹.

⁸ How mobile is transforming retail banking: Redefining banking to survive and thrive in a digital world; Economist Intelligence Unit survey; Septiembre 2014.

⁹ De acuerdo con datos de la consultora Signals Telecom publicados en la revista Latin Trade, Edición Mayo/Junio 2015 (pág.18).

La omnicanalidad, derivada de la explosión de la revolución digital, desafía a las entidades financieras a transformar los modelos de sus negocios. Para afrontar los desafíos que la revolución digital (como cualquier proceso de transformación) propone hay tres pilares en los que las organizaciones deben apoyarse: la estrategia, la cultura y los estilos de liderazgo. “La diferencia que separa a las entidades líderes del resto es una estrategia digital clara combinada con una cultura de colaboración que fomente la asunción de riesgos y el liderazgo sólido para guiar el proceso de transformación.”¹⁰

2.1.3 El caso del ICICI Bank: similitudes y diferencias con Banco Galicia

El ICICI Bank (Industrial Credit and Investment Corporation of India) es quizás uno de los casos emblemáticos de innovación en la industria de los servicios financieros, y si bien la entidad es originaria de India, las actividades que realizó este Banco no se encuentran muy disociadas de la forma en la que el Banco Galicia pretende hacer negocios en la Argentina.

Ésta entidad bancaria privada es considerado el segundo en importancia en su país, y pertenece a un país de los denominados “emergentes”. Gran parte del liderazgo obtenido en ICICI se ha conseguido por el convencimiento de que la tecnología y los negocios están entrelazados y “deben estar integrados en un todo coherente”¹¹.

Uno de los grandes logros obtenidos por ICICI es, haber establecido una red de innovación mundial (red que hoy representa quizás su principal activo), a través de la cual el ICICI Bank puede estar al tanto de las últimas tendencias que agreguen valor a su negocio y conseguir a través de una estructura flexible una rápida implementación de los cambios. El ICICI Bank debió afrontar para ocupar el lugar que hoy en día ocupa los desafíos derivados de la experiencia del cliente y de la omnicanalidad para poder conseguir el liderazgo que hoy en día posee. El mismo llegó de la mano de su habilidad para transformar en forma continua sus productos financieros, sus procesos operativos y los servicios que presta de cara al cliente mediante la explotación de nuevas tecnologías.

El artículo señala como claves en el modelo de ICICI el desarrollo de redes internas de innovación, buscando potenciar y descubrir primero el talento que internamente está presente en la organización, y desarrollar estructuras colaborativas que permitan que en todas las gerencias se lleven adelante las mejores prácticas y puedan cosecharse ideas innovadoras. La segunda clave apunta a adoptar proyectos que tengan impacto significativo en el negocio, independientemente de su factibilidad técnica de realización.

¹⁰ Ser o no ser digital. ¿esa es la cuestión?; Fiorillo, Claudio E.; Deloitte; 2015

¹¹ 5 reasons India's largest bank is thriving; Navi Radjou; Harvard Business Review; Octubre 03 2008

Finalmente, los restantes tres aspectos claves a tener en cuenta son no obsesionarse con los costos de los proyectos de innovación; capacitar al personal para que piense en términos monetarios; y olvidarse de la creación de un área específica de I+D.

2.1.4 El caso Interbank Perú: similitudes y diferencias con Banco Galicia

Interbank es un caso de innovación¹² que tiene mucha similitud con el Banco Galicia, donde la finalidad del proyecto es muy similar a diferentes proyectos que el Banco ha realizado, y el contexto de la organización tiene muchas coincidencias con el de la entidad bajo análisis.

El Interbank de Perú es una empresa con más de 100 años en el sector bancario, donde la tradición y el prestigio cosechado en sus 100 años de vida se ven en los últimos años caracterizados por proyectos más relacionados con innovaciones y cambios que con conservar un espíritu tradicional. Opera en el mercado latinoamericano, en un país con economía emergente y con una cantidad de aproximadamente 250 sucursales. Cuenta el Interbank con una clientela se comporta en forma cautelosa respecto a la confianza que deposita en el banco, siendo muy reticente a depositar su dinero en el sistema financiero.

Interbank se propuso para atacar este problema rediseñar el layout de sus sucursales e implementar modificaciones en los modelos de atención. Todos estos cambios realizados fueron tendientes a generar cercanía entre los clientes y el Banco, fomentando en todo momento que la experiencia del cliente sea lo mejor posible.

Las mejores técnicas introducidas incluyeron la eliminación de las tradicionales “colas” y su reemplazo por sistemas automáticos de queuing, donde se han dispuesto medios alternativos de contacto con el Banco en cada sucursal (acceso al website del Banco, a la banca telefónica, entre otros), la eliminación de barreras físicas que alejen al cliente del empleado para rediseñar el layout priorizando espacios más abiertos y colaborativos entre clientes y empleados, entre otras.

Algunas de las prácticas que se han llevado a cabo en el proyecto “Explora” de Interbank Perú implicaron usar una de las sucursales como “laboratorio” (en forma similar a lo comentado en el capítulo 2.1.1), testeando allí todas las modificaciones introducidas en el layout y en el modelo de atención.

Otra práctica que el proyecto Explora introdujo fue la de incorporar a la ecuación la opinión directa del cliente, haciéndolo parte del proceso de innovación y conociendo de primera mano sus intereses y necesidades. Finalmente cabe destacar que el proyecto Explora fue un proyecto que planteo en simultaneo una serie de modificaciones

¹² A radically new retail banking experience for consumers in Perú; Explora for Interbank; 2013; URL <https://www.ideo.com/work/interbank-explora>

estructurales al layout de las sucursales y al modelo de atención, simultaneidad que le permitió medir con mayor precisión los resultados derivados de dicho cambio. Así, el Interbank ha visto crecer sus indicadores de satisfacción de clientes, sus indicadores de ventas, entre otros, y ha podido atribuir directamente los mismos al proyecto de innovación Explora.

2.1.5 Redes de innovación: las mejores prácticas de McKinsey

El diseño de una red de innovación es una recomendación de McKinsey que incluye algunas de las mejores prácticas a realizar en una organización para la gestión de proyectos de innovación y para el desarrollo sostenible de la herramienta en la organización. Esta metodología supone el cumplimiento de cuatro pasos que a continuación se detallaran, pasos que se desprenden de un análisis empírico realizado por la prestigiosa consultora.¹³

Dicho análisis concluye en que todas las organizaciones tienen gente más comprometida con la innovación, y gente menos comprometida con ella, y que por ende conocer al personal y los diferentes perfiles que pueden adoptar permitirá que los líderes agrupen a los mismos de forma que diseñen una red heterogénea en la cual la variedad de perfiles, jerarquías y personalidades complementen al equipo y lo transformen en uno más innovador.

Quizás un buen parámetro para medir la madurez de una organización respecto al diseño de eficientes redes de innovación es entender quiénes son las primeras personas a las que se les presentan las ideas de cambio, esto es, quien es el primero en enterarse de una propuesta innovadora surgida de la misma empresa. Así, una encuesta realizada por McKinsey demuestra que el 46% de los empleados que desarrollaron una buena idea prefieren someter la misma al feedback de una persona que sea de su confianza en lugar de un experto en innovación que pueda potenciar y ayudar a desarrollar la misma.

En este ítem en particular reside uno de los principales desafíos de los líderes de la organización en términos de cultura organizacional y el desarrollo de la innovación. Deberán, por ende, generar redes de innovación cuyo diseño permita que los generadores de idea estén ubicados muy cerca de los expertos, para evitar que un posible feedback negativo obtenido de un colega de primera instancia “ahogue” el impulso innovador. Para que esto suceda es clave fomentar una cultura en la cual la tolerancia al error sea muy alta, el respeto a las opiniones sea moneda corriente, y donde el aprendizaje continuo de todas las situaciones sea una política avalada por toda la organización.

¹³ Leadership and Innovation; Barsh, Joanna; Capozzi, Maria M.; y Davidson, Jonathan; The McKinsey Quarterly, 2008

Esto demuestra que quizás estructuras organizacionales como las que plantea Peter Senge sean generadoras de una cultura propicia para innovar, organizaciones inteligentes en donde todos los miembros de una organización estén interrelacionados entre si, formando parte de una gran red, una red de innovación. Ese pensamiento sistémico al que el autor denomina como la quinta disciplina puede ser fundamental para generar una cultura de confianza entre los empleados, donde éstos perciben su real valor y actúan en consecuencia, potenciados por las interrelaciones generadas son susceptibles de obtener mejores resultados.

La herramienta planteada en si consiste de cuatro pasos, del cual el primero de ellos hace referencia a “conectar”. Esta etapa hace hincapié en la formación de equipos multidisciplinarios, donde el personal involucrado tenga diferentes niveles de seniority, habilidades, etc., y donde las diferentes aproximaciones a la innovación que tenga cada uno de estos roles estén combinados (según McKinsey existen 4 principales roles a adoptar en torno a la innovación, pudiendo una persona ser generadora de ideas, investigador, experta o productora). Tal cual se describe en este párrafo, variables como el diseño de estructuras y el liderazgo incidirán en la exitosa implementación de esta primera etapa.

La segunda etapa de esta rueda implica un claro establecimiento de objetivos de la red de innovación, definir los niveles de compromiso requeridos y los roles que las redes tendrán en el cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización, entre otros. Para poder satisfactoriamente seguir estas recomendaciones es que debe ajustarse todo lo relacionado a la comunicación (tratada en el próximo capítulo) como variable organizacional clave, ya que estas recomendaciones afectaran directamente a la forma en que se gestione la comunicación organizacional.

El tercer paso de esta red de innovación sugiere adoptar un liderazgo y sponsor para la red, definir la tecnología requerida para dar soporte al proceso, determinar cuál será el rol de las reuniones presenciales, definir de antemano la necesidad o no de soporte adicional para los proyectos, cuáles serán las habilidades mínimas requeridas, entre otras.

Finalmente, el último paso de esta red estará relacionada con la determinación de los reconocimientos, generación de KPI's tendientes a medir correctamente el desempeño individual, grupal y el cumplimiento de objetivos, revisión de procesos entre otras recomendaciones.

1 CONECTAR

Encontrar personas con la adecuada mentalidad innovadora

Combinar personas con diferentes aproximaciones a la innovación (generadores de ideas, buscadores, expertos, productores)

Asegurarse la combinación adecuada de personas con diferentes niveles de seniority y competencias, así como personas con desempeños diversos

Definir una red e incluir subredes dedicadas a tareas u objetivos específicos

2 ESTABLECER LÍMITES Y COMPROMISO

Definir el rol de la red en el cumplimiento de las estrategias organizacionales para alcanzar los objetivos propuestos por esta.

Establecer objetivos y metas de la red así como objetivos para alcanzar el éxito.

Definir expectativas claras

Establecer el plazos y tiempos requeridos para alcanzar los objetivos planteados

Planificar como establecer confianza entre los miembros de la red y además generar compromiso con la labor rápidamente

4 GESTION Y SEGUIMIENTO

Definir como los colaboradores de la red serán reconocidos por sus contribuciones

Establecer un sistema de gestión del rendimiento basado en ambos tanto en el cumplimiento individual como grupal de los objetivos planteados

Establecer indicadores de seguimiento claros

Definir los tiempos para evaluar, revisar y modificar la red, así como determinar quien será el responsable de cumplir las funciones anteriormente mencionadas

3 RESPALDAR Y GOBERNAR

Definir el apoyo y el liderazgo de la red

Determinar que soporte tecnológico será utilizado por los miembros de la red

Determinar el rol de las reuniones cara a cara

Definir si se requiere soporte adicional (facilitadores, ayuda administrativa, etc)

Definir cuales son los conocimientos primordiales así como cuales son las fuentes de información pertinente (tanto interna como externa a la red)



2.1.6 El Stage-Gate como metodología para los proyectos de innovación

El origen de esta metodología proviene de mediados de los años '80 en donde las industrias norteamericanas veían como los tiempos que demoraban para lanzar nuevos productos al mercado eran excesivo, y a raíz de esta demora es que los competidores japoneses lograron ingresar exitosamente al mercado. El modelo¹⁴ está basado en 60 casos diferentes de estudio de procesos de innovación eficientes, buscando a través del análisis de esos 60 casos arribar a conclusiones de valor para el proceso de desarrollo de nuevos productos.

Si bien esta metodología está vigente desde hace 30 años y principalmente apunta a mejorar los procesos de desarrollo de productos, puede el Banco Galicia aprender mucho de ella, independientemente que el contexto de negocios haya cambiado y que la organización principalmente se dedique a brindar servicios por sobre comercializar productos. El modelo centra su atención en los procesos en lugar de hacerlo en el producto, y a través de este enfoque subdivide en diferentes fases ("stages") y diferentes etapas de control entre cada una de las fases (denominadas "gates").

Los principales beneficios derivados de desmenuzar los procesos de innovación en fases y etapas residen en que permite el análisis individual de cada uno de los pasos, haciendo más evidente las tareas que innecesariamente se realizan, optimizando tiempos y costos asociados al lanzamiento de novedades al mercado. La otra ventaja derivada de esta metodología es abordar el desarrollo de un producto desde una perspectiva de proyecto a través de la cual se realizan análisis de costo-beneficio y priorización de recursos que aporten eficiencia a los proyectos de innovación.

Sin embargo, y como principales desventajas, estructurar en forma rígida los proyectos de innovación a menudo actúa como inhibidor de la creatividad, atentando contra los pensamientos "por fuera de la caja". También es necesario destacar que la subdivisión en fases "obliga" a tomar una cantidad de decisiones excesivas, muchas de ellas siendo prematuras y poniendo en riesgo el proyecto entero por ello. Finalmente la última desventaja reside en el flujo lineal derivado del proceso, flujo que es apto para innovaciones de tipo incremental, pero no para situaciones en las cuales sea necesario realizar innovaciones iterativas (ya que no existe un "loop" del proceso sino que finaliza luego del acaecimiento de la última etapa).

La metodología de stage-gate no es adoptada por Banco Galicia al pie de la letra, siguiendo parcialmente las recomendaciones para cada una de las etapas, teniendo en cuenta que la actividad principal del Banco no reside en el desarrollo de nuevos productos y que opera en un contexto bastante diferente al de 1986, año de formalización de esta

¹⁴ The new product process: A decision guide for management; Cooper, Robert G; Journal of Marketing Management; Vol. 3 Issue 3; 1988

metodología. Sin embargo las ventajas derivadas de la estructuración clara en etapas y fases son beneficiosas para el Banco, buscando por ende capitalizar las mismas en la medida que resulte posible.

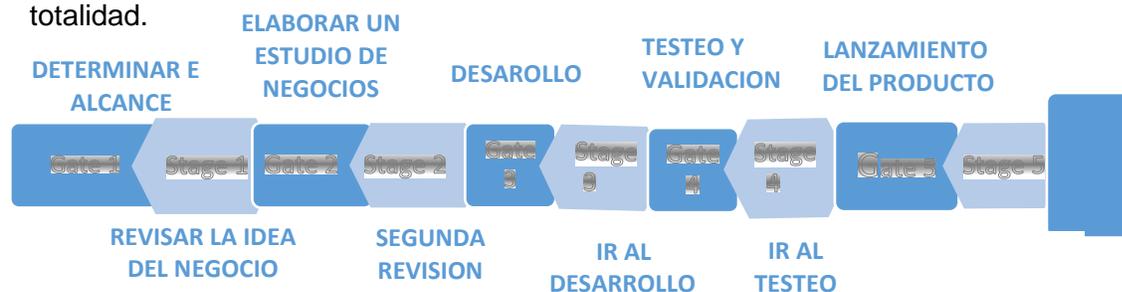
Es por ello que la primer fase de “scoping” a través de la cual se analiza técnicamente el proyecto y las chances que el mismo tiene de salir al mercado es adoptada en el Banco. Existen dos sectores que técnicamente analizan esta información, siendo el sector de Gestión de oportunidades quienes valorizan todas las oportunidades de mejora existentes y en base a diferentes criterios seleccionan cuales proyectos priorizar.

La segunda etapa de construcción de un caso de negocio implica definir el producto, justificar el proyecto y planificar la forma en la que se ejecutará el mismo. En Banco Galicia esta tarea es llevada adelante por los Project managers siguiendo políticas y lineamientos establecidos por la gerencia de RRHH (rol que a partir del 2016 como se comentara más adelante en este trabajo es llevada a cabo por los impulsores de innovación).

La tercer etapa de desarrollo propiamente dicha implica traducir en documentos y entregables lo relevado en la construcción del caso. Al estar principalmente los proyectos de innovación del Banco Galicia relacionados con el desarrollo de nuevos servicios es que esta etapa de desarrollo se realiza en cada una de las reuniones de los equipos multidisciplinarios.

La cuarta etapa del proceso refiere a testear y validar el proyecto en su totalidad, en términos de eficiencia de la gestión del proyecto, de la aceptación del producto o servicio introducido y los resultados derivados de la implementación. Aquí, y al no poder realizar un testeo técnico o validación fáctica del producto (por tratarse de desarrollo de nuevos servicios generalmente) es que se acude a la utilización de focus groups para medir la aceptación de los clientes y estimar resultados.

Finalmente, la quinta etapa del proceso refiere al lanzamiento definitivo del producto al mercado, la producción y comercialización del mismo. En este sentido, gran parte de las recomendaciones no aplican a la realidad del Banco Galicia, con lo cual las recomendaciones planteadas en esta etapa son prácticamente pasadas por alto en su totalidad.



2.1.7 Design Thinking: la forma de innovación del siglo XXI

El término “design thinking” fue introducido por Tim Brown, CEO de IDEO (www.ideo.com), una consultora especializada en la implementación de procesos de innovación basados justamente en la metodología creada por su CEO. El design thinking integra las necesidades de las personas con las posibilidades técnicas que brinda la tecnología y como a través de una estrategia de negocios pueden las empresas traducir eso en una propuesta de valor para los clientes.

El concepto fue esbozado en un artículo de la revista de Harvard Business Review en el año 2008 y ha crecido su importancia y aplicación con el transcurso de los años. Esta metodología está centrada en la experiencia del cliente, buscando a través de la imaginación, la intuición y el pensamiento sistémico explorar diferentes posibilidades que agreguen valor al cliente. El enfoque del design thinking está dado por la observación del usuario del producto que está experimentando un problema, buscando comprenderlo y desarrollar empatía con el foco en encontrar una solución centrada en sus necesidades..

Jeanne Liedtka y Tim Ogilvie de la escuela de negocios de Darden de la Universidad de Virginia describen *Designing for Growth: A Design Thinking Toolkit for Managers* al proceso de design thinking como uno dividido en cuatro fases representadas por una pregunta. What is? What if? What wows? What works?¹⁵

La primer pregunta apunta a conocer la realidad, poniendo foco en el problema que se presenta y lo que este ocasiona a los clientes. Esta primera fase tiene en cuenta la capacidad y recursos organizacionales mientras analiza el potencial valor de las ideas. La segunda pregunta tiene en cuenta las ideas surgidas en la primer fase, analiza el contexto actual y futuro y permite que las ideas vayan tomando forma.

La tercer pregunta marca la etapa en la cual se seleccionan las principales ideas para ser trabajadas, descartando aquellas que se consideren de bajo impacto en cuanto a la resolución del problema del cliente. Finalmente el último interrogante implica la creación de un prototipo base de las ideas seleccionadas que apunta a ser mejorado mediante la participación activa de los clientes y su feedback, valiéndose de la co-creación para mitigar posibles riesgos en el desarrollo de nuevos productos.

Es que justamente el diseño parte de algo que no existe actualmente, algo completamente nuevo a la ecuación, y esta innovación que se introducirá depende de tres “espacios”. El primero de ellos es la inspiración, que se traduce en aquello que motiva la búsqueda de soluciones, centrando su atención en la solución por sobre el problema. El segundo de estos espacios es el de desarrollo de la idea, proceso a través del cual las diferentes ideas son generadas, desarrolladas y testeadas su factibilidad técnica. El tercer

¹⁵ *Designing for growth: A design thinking toolkit for managers*; Liedtka, Jeanne; y Ogilvie, Tim; Columbia University Press; 2011

paso que cierra el círculo es el de la implementación, espacio que busca introducir la solución en la vida de los clientes.

A diferencia del proceso de Stage-Gate descrito anteriormente, el design thinking es una metodología que permite las innovaciones iterativas, buscando a través de cada una de las iteraciones desmenuzar la complejidad en algo sencillo, simple y funcional para el cliente. Otra gran ventaja de esta herramienta en relación a la planteada por Cooper es que al basarse en el diseño permite aplicar la metodología no solo al desarrollo de productos, sino que facilita el diseño de servicios, procesos, layouts, entre otros, llevando a la innovación a todas las actividades que realice la empresa y no solo al proceso de desarrollo de nuevos productos.

La implementación efectiva del design thinking precisa de la adopción de determinadas prácticas que a continuación se describirán. En primer lugar es necesaria la empatía con los usuarios, comprendiendo a las personas, sus necesidades físicas y emocionales y que es lo que consideran relevante en sus vidas. La importancia de la empatía radica en el hecho que la solución que se busca implementar no es solución a un problema propio sino a un problema ajeno, motivo por el cual es necesario entender desde un aspecto emocional y en una forma completa como la solución innovadora que busca implementarse realmente impacta en la vida de los usuarios.

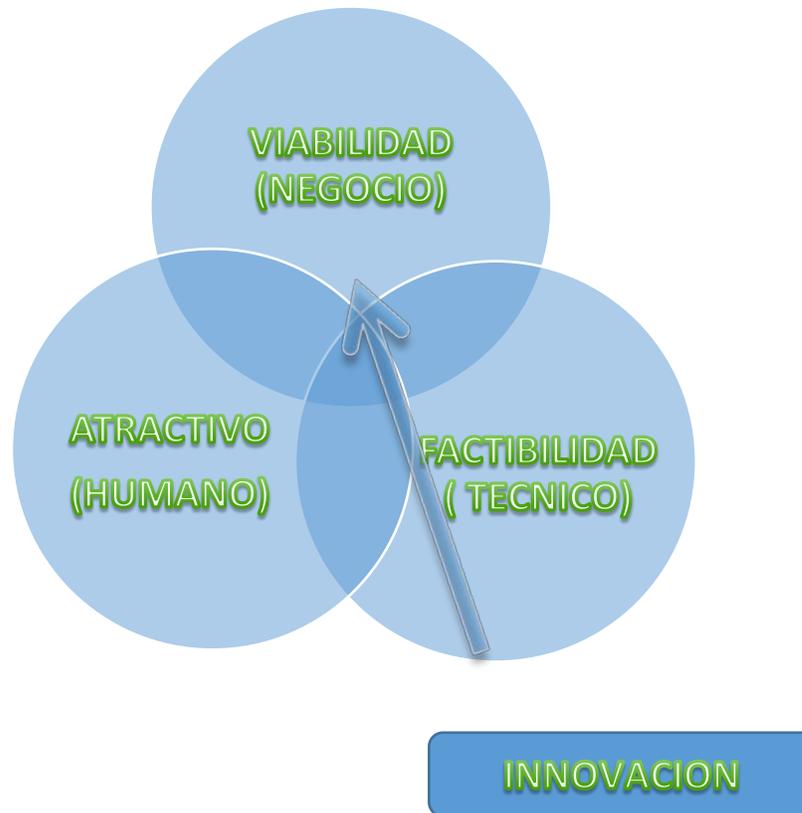
La segunda práctica recomendada apunta a definir correctamente el problema que se está atendiendo para así adaptar la solución, definiendo las necesidades que buscan satisfacerse. Es fundamental en esta instancia desarrollar un punto de vista que exprese los insights derivados de la definición del problema, insights que permitan desarrollar un punto de vista que capture lo esencial del problema y lo transforme en una afirmación orientada a la acción (en este caso a la solución).

La tercer práctica recomendada para la implementación del design thinking es la de la generación de ideas, etapa en la cual la clave no es encontrar una idea correcta, sino la generación de ideas que contemplen el marco más amplio de posibilidades. A través de este proceso de generación de ideas se combina el entendimiento que el diseñador tiene del problema con la imaginación al servicio del desarrollo de soluciones innovadoras.

El resultado de dicha generación estará plasmado en la generación de prototipos, esto es, modelos que aproximen una posible solución a los problemas, que comuniquen los avances de los proyectos y que permitan que la solución pueda ser testeada desde un aspecto técnico. Suelen expresarse estos prototipos como entregables del proyecto y es esta etapa la primera en la que se generan resultados tangibles que puedan ser medidos y por ende puedan ser gestionados.

La última etapa refiere al testeo de la solución a la que se arribó luego de todo el proceso, testeo que será realizado en formato de feedback, y que permite en esta instancia encontrar una oportunidad para el aprendizaje. Del testeo surgirán oportunidades de

mejora a la solución, se comprenderá mejor al usuario (según lo analizado en la primer recomendación), se complementará el punto de vista abordado en la etapa de definición de problema, y podrán hasta refinarse los prototipos para encontrar la solución óptima al problema detectado.



2.2 La comunicación organizacional

Quizás sea la comunicación organizacional una de las variables principales que incida en la cultura organizacional, existiendo una correlación muy alta entre ambas variables, y transformando por ende a la comunicación organizacional como variable susceptible de contribuir al desarrollo sostenible de la innovación a lo largo y ancho de la organización.

Esta premisa se ve exacerbada si se tiene en cuenta que la comunicación por definición "actúa como estímulo para la conducta de otro ser humano". Debe entonces la comunicación ser una herramienta a utilizarse responsablemente, coherentemente, y consecuentemente si se busca llevar la cultura innovadora a otro nivel superior.

La acepción de comunicación que mayor valor aportara a este trabajo es contraria a las definiciones clásicas, y hace hincapié en los sujetos intervinientes en el acto de comunicación. Así, Pichón Riviere define a la comunicación como "la interacción de las

personas que entran en ella como sujetos”¹⁶, definición donde “no solo se trata del influjo de un sujeto en otro, sino de la interacción” (interacción supone la incidencia que tiene un sujeto sobre el otro).

Dentro de muchas clasificaciones existentes para la comunicación organizacional, podemos definir dos grandes grupos: la comunicación puede ser tanto interna como externa.

2.2.1 La comunicación interna

La comunicación interna es la carta de presentación que permite a los empleados entender cuál es el rumbo que la empresa está tomando y por tal motivo el impacto que ésta tiene en la forma en que se comportan cada vez adquiere mayor sentido. Dentro de las acciones de comunicación de cara a los empleados que tienen una incidencia alta en los proyectos de innovación se puede mencionar al establecimiento de objetivos a conseguir en cada uno de los proyectos, o la comunicación de cada una de las etapas de un proceso de Stage-Gate, entre otros.

Técnicamente, la comunicación interna “es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”¹⁷. Esta definición permite entender quién es el ente encargado de desarrollar la comunicación interna (la organización), el motivo que la lleva a hacerlo (desarrollar vínculos entre los empleados), y cuál es el resultado final al que apunta (influir en el comportamiento para la consecución de objetivos).

El contexto actual de los negocios exige comunicaciones que cada vez sean más efectivas, y dicha efectividad puede ser medida según la oportunidad en la que se disponibiliza la información, el costo asociado a dicha disponibilidad, el grado de alcance (medido en términos de cuantas personas son informadas con cada evento de comunicación), entre otros. Quizás la herramienta más utilizada hoy en día para comunicar internamente en las empresas es la que mejor optimiza los componentes de la ecuación planteada anteriormente. En términos de alcance, costo y oportunidad la intranet es la herramienta que combina dichos elementos en la forma más eficiente, asignando a cada elemento la misma importancia.

La intranet es una herramienta que por utilizar tecnología similar a la de internet permite un almacenamiento de datos muy superior a cualquier otra herramienta presente en la actualidad, una capacidad de actualización de la información muy elevada (pudiendo toda

¹⁶ El proceso grupal de psicoanálisis a la psicología social; Pichón Riviere, Enrique; Editorial Nueva Visión; 1971

¹⁷ Comunicación interna: La estrategia del éxito; Alvarez, José; Razón y Palabra, Vol. 12, Num. 56; Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; Abril-Mayo 2007

la información ser oportuna, siempre) y por ende siendo una herramienta una forma de disponibilizar a un costo bajo información en forma ilimitada y en la oportunidad que pueda ser necesitada. Todas estas ventajas son las que posicionan a la intranet como la herramienta más utilizada por Banco Galicia para comunicar el desarrollo de la innovación, los principales avances y hitos conseguidos en determinados proyectos.

En el diseño de redes de innovación según los parámetros anteriormente tratados sugeridos por McKinsey, la comunicación interna tiene un papel relevante, ya que el segundo grupo de sugerencias directamente refiere a actos de comunicación organizacional. Así, al establecer los objetivos y metas de las redes, definir las expectativas de los proyectos en forma clara, establecer el nivel de compromiso requerido para el proyecto, conseguir que los miembros del equipo confíen entre sí y puedan rápidamente encajar entre ellos, y definir de los roles que la red tendrá en el cumplimiento de objetivos organizacionales, se estarán abarcando tareas directamente vinculadas a actos de comunicación interna.

2.2.2 La comunicación externa

En la gestión de esta herramienta descansa gran parte de la imagen que los stakeholders tendrán de la empresa, pudiendo estos stakeholders ser consumidores actuales o potenciales, o parte del mercado laboral que en un futuro forme parte de la organización. La comunicación externa será la encargada de transmitir a los stakeholders aquellos mensajes que la entidad decida comunicar, entre los cuales pueden estar incluidos los avances que en materia de innovación se realicen.

Una definición que aporta a este trabajo de investigación es la que mencionó Fernando Martín Martín, quien define la comunicación externa como “el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios”.¹⁸ Esta definición incluye taxativamente a uno de los aspectos derivados de la comunicación más relevantes para las organizaciones: la forma en la que comunican tiene directa relación con la cantidad de productos o servicios que comercialicen. Sumado a ello menciona una palabra que es quizás el principal producto derivado del acto de comunicación externa, esto es, la imagen corporativa.

Algunas de las recomendaciones para una correcta implementación de los procesos de Stage-Gate resaltan la importancia del acto comunicacional al momento de lanzamiento (en la etapa de “launch” del desarrollo del producto). Dentro de las recomendaciones que

¹⁸ Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación; Martín Martín, Fernando; Ediciones Universidad Salamanca; 1995

el Stage de lanzamiento plantea se hace hincapié en tener un plan de marketing que haga foco en el aspecto comunicacional.

Gestionar estas acciones de comunicación externa se han visto modificadas en los últimos años con el avvenir de las nuevas tecnologías. En la actualidad existen unas herramientas que la mayoría de las empresas utilizan (incluyendo a Banco Galicia) para gestionar casi integralmente la totalidad de las acciones de comunicación externa, éstas son, las redes sociales y la responsabilidad social empresaria.

2.2.3 Las redes sociales y la RSE: la comunicación externa del siglo XXI

Tal cual se desarrolló en el capítulo 2.2.1, la comunicación eficiente es la comunicación oportuna, que se emite a un bajo costo y con un grado de alcance amplio. Dentro de lo que dichos parámetros sugieren se encuentran las redes sociales, con una salvedad no menor: el grado de alcance es tan amplio que en cierto sentido puede actuar perjudicialmente en caso de no ser gestionado eficazmente.

En la actualidad se estima que Argentina cuenta con unos 25 millones de cuentas en Facebook y unas 12 millones de cuenta en Twitter, las redes sociales más utilizadas, de las cuales las dos terceras partes ingresan a sus cuentas en forma diaria y un total aproximado de 15,6 millones de personas lo hacen desde sus teléfonos celulares. Estas cifras muestran un público en general que supera ampliamente el público objetivo que actualmente las organizaciones atienden intencionalmente, con lo cual existe un número muy elevado de receptores accidentales.

A diferencia de la comunicación como se la conoce tradicionalmente, las redes sociales son comunicaciones que están dotadas de otros elementos. En principio son comunicaciones de tipo abiertas donde la apertura incluye a todos los usuarios de la red social, dificultando la personalización de los mensajes y forzando a las empresas a comunicar en forma cada vez más masiva. Otro elemento que se encuentra presente en la comunicación tradicional pero que se ve sumamente exacerbado con el advenimiento de las redes sociales es la retroalimentación.

Las redes sociales sociales permiten comunicaciones bidireccionales (del tipo "2.0"), donde cada uno de los integrantes de la comunicación genera contenidos, mensajes, comentarios, "huellas", que en este caso permiten a la organización aprender de aquellas personas con las que interactúa para poder comunicarles mejor. Hoy en día quizás las empresas deban remitirse 200 años para atrás y entender una valiosa lección que un cuento de hadas como Hansel y Gretel sugería.

Si bien puede que la historia pueda en cierto sentido resultar ingenua, la analogía derivada también puede serlo, pero el no entenderla sería el real acto de ingenuidad. Es que las empresas le dan a cada individuo (sea o no cliente) una pieza de pan, pieza en la

cual están contenidas todas las acciones que la organización realiza y el cómo las comunica al mundo exterior. Los personajes centrales en esta historia, Hansel y Gretel reciben gustosos esta pieza de pan e internamente van consumiendo la misma (formándose una opinión), y desmenuzando la misma inconscientemente hasta formar migajas. Esas migajas son las que le indicarán por un lado a Hansel y Gretel qué camino seguir de regreso a casa, y son esas mismas migajas la que le indicarán a la organización como y donde encontrar a los protagonistas (por la característica 2.0 que plantean las comunicaciones por redes sociales). Así, deberá la organización de nutrirse de cada migaja que desprendan Hansel y Gretel de su pieza de pan, para entender mejor sus preferencias, cual es el camino que recorren y que opinión se formaron de la pieza originalmente recibida, para utilizar la misma en pos del beneficio de la organización (pudiendo por ejemplo con el conocimiento adquirido del cliente ofrecerle un producto o servicio que mejor se adapte a sus necesidades y fidelizando al mismo).

Dentro de lo que el Banco Galicia ha definido como estrategia central para el próximo lustro, la comunicación externa a través de las redes sociales puede convertirse en una gran aliada. A través de ella el Banco podrá potenciar la idea de universalidad ya que como se mencionó anteriormente los mensajes emitidos son masivos y la comunicación es del tipo abierta, permitiendo así llegar a un amplio número de receptores que ahora sí se transforman en público objetivo con enorme facilidad y muy bajo costo.

En cuanto a las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (o RSE, RSC o Sustentabilidad según diferentes acepciones) las empresas en los últimos años han hecho especial foco en gestionar la misma, entendiendo que gran parte de las comunicaciones que recibe el público en general son derivadas de estas prácticas. Estas prácticas surgen ya que las empresas hoy en día, y ante la presencia de un contexto de negocios cada vez más competitivo, han optado por apoyarse en herramientas que ayuden a fortalecer el relacionamiento que tienen con sus grupos de interés.

Las organizaciones han atestiguado como los límites de su accionar se han extendido, y como con dicha expansión también se han ampliado los alcances de su comunicación y el grado de relacionamiento con los stakeholders, elevando consecuentemente la responsabilidad hacia ellos. Dentro de esos límites ampliados han visto cómo sus objetivos empresariales se han modificado. En la actualidad toda empresa tiene como objetivo final la obtención del lucro, pero siempre entendiendo que su operación diaria afecta al entorno en el que se encuentra inmersa en forma directa.

Existen sin embargo opiniones muy disímiles respecto del beneficio derivado de comunicar actividades que la organización realice en términos de RSE. Si bien considero debe la organización ser muy cuidadosa respecto de las formas o énfasis que destine a este tipo de comunicación, concluyo en que no es algo prohibido para la empresa la difusión de estas prácticas. Tal cual se expresara anteriormente, el objetivo principal de las empresas continúa siendo el mismo que siglos atrás, esto es, obtener una ganancia derivada de sus actividades de producción de bienes o servicios, y la difusión de iniciativas socialmente responsables no apunta a reemplazar dicho objetivo, ni tampoco a

reforzarlo (dependiendo en ocasiones del énfasis dedicado a la comunicación, sobre el cual reitero es necesario medir).

Las empresas actualmente están completamente integradas en su totalidad, sus operatorias y procesos de negocios se encuentran relacionados unos con otros, y sus grupos de interés también se encuentran unidos entre sí. Por tal motivo es que la comunicación no es un aspecto separado de todos esos procesos de negocios, convirtiendo a la RSE en un eslabón más dentro de la cadena organizacional, indivisible de ella, y por ende imposible de separar su comunicación y difusión respecto del resto de las actividades organizacionales.

Entender cuál es el receptor del mensaje en toda comunicación optimiza cada mensaje, y para la comunicación externa a través de la RSE este supuesto también se encuentra verificado. Así, las organizaciones hoy en día no comunican más en forma exclusiva a los shareholders como solían hacerlo, hoy ese grupo también se ha ampliado e incluye a todos aquellos que tienen contacto con la empresa, ya sean estos clientes, accionistas, empleados, público en general, entre otros, englobados bajo el término stakeholders.

2.2.4 La comunicación en Banco Galicia

Tal cual concluimos anteriormente, toda acción que las organizaciones llevan a cabo transmiten mensajes a los grupos de interés. Sin embargo, es el sector bancario puntualmente es uno que encuentra algunas restricciones muy fuertes a la hora de comunicar. Esto se debe al grado de regulación que caracteriza a la industria mediante el accionar de BCRA, ente autárquico que a través de sus políticas y procedimientos tiene injerencia directa en las comunicaciones que pueda llevar adelante el Banco Galicia y los demás participantes del sector. Estas regulaciones y restricciones delimitan en ocasiones que tipo de información es la que los Bancos deben de presentar, los formatos en las que deben hacerlo y los plazos para hacerlo, entre otros factores.

El Banco Galicia realiza una importante gestión de su comunicación interna, utilizando la herramienta de la intranet como principal fuente de contacto con sus empleados. A través de ella los empleados pueden enterarse de las últimas noticias de la entidad, ya sea en materia de negocios, sociales, nuevos productos o servicios, u otros diferentes aspectos que se cubren en ella. Para aquellos temas considerados de mayor relevancia existen en la intranet lo que se denomina como “minisitios”, workflows de trabajo, gestión o novedades en lo que se incluyen todos los aspectos de una misma temática

En la actualidad organizacional existe un minisitio de oportunidades de mejora continua, accesibles para todo empleado de la organización donde puede cada empleado generar un nuevo registro de oportunidad de mejora ya sea que esta afecte a procesos (del sector, entre sectores, o de organización interna) o a sistemas (mediante el desarrollo de nuevas aplicaciones que solucionen problemas que actualmente se enfrenten). De este minisitio a

menudo son extraídas diferentes propuestas que no pueden enmarcarse dentro de mejora continua y son las mismas gestionadas por el departamento de innovación, sin que exista ningún procedimiento o parámetro formal que determine que temáticas serán abordadas por las áreas de soporte al negocio y mejora continua y que temáticas serán abordadas por el departamento de innovación.

El contacto que los empleados tienen con el sector de innovación es principalmente canalizado vía mail, existiendo un buzón de correo en el cual se comunican esporádicamente algunas iniciativas de este sector, y que ocasionalmente recibe sugerencias de otros sectores para innovar en procesos, productos o servicios. Según conversara con los responsables del sector de Innovación, en todo el año 2015 se recibieron 35 propuestas vía correo electrónico de las cuales solamente 3 fueron implementadas y unas pocas se encuentran actualmente en procesos de valorización de oportunidad y análisis de factibilidad de implementación.

En cuanto a la comunicación externa que el Banco Galicia lleva adelante mediante redes sociales la gestión es muy importante y el universo de “seguidores” es cada vez mayor. Actualmente el Banco Galicia opera en Facebook (donde tiene más de 1 millón de seguidores), en Twitter (donde tiene 92 mil seguidores), en LinkedIn (más de 40 mil seguidores) y en Youtube (donde tiene 8000 seguidores), Cada una de estas redes sociales tiene una característica diferente, y el Banco Galicia está muy al tanto de ello, gestionando cada red social en forma distinta tal que comunique el mensaje más apto dependiendo el canal.

En Facebook, el canal más masivo, las comunicaciones son las más genéricas y siguen un patrón muy amplio. Aquí se comunican desde novedades sociales, hasta promociones, recomendaciones, entre otros. Este canal, por su masividad, es quizás el de mayor importancia para acercar el Banco a los clientes actuales y potenciales, y en donde existe el mayor número de interacciones con sus grupos de interés.

En cuanto a Twitter, el Banco utiliza 2 cuentas oficiales, una destinada a publicar notas de interés, lanzamientos de nuevos productos, promociones en general, entre otros; y una dedicada exclusivamente a atender consultas y reclamos de sus clientes (@galiciaresponde que cuenta con más de 28 mil seguidores). De esta forma ha conseguido el Banco poder segmentar el tipo de comunicaciones que recibe de parte de sus seguidores, orientando la comunicación 2.0 hacia un ámbito que le permite un mejor acercamiento a sus grupos de interés.

Finalmente, en LinkedIn y YouTube el banco opera con roles bien marcados y diferentes uno del otro. A través de LinkedIn publicita nuevas oportunidades laborales, fomenta el employer branding y atrae el talento que se encuentra fuera de la organización. Mediante YouTube el Banco brinda a sus seguidores una experiencia audiovisual en la cual

comunica sus promociones, productos, y toda otra forma de captar nuevos clientes y fidelizar a clientes existentes.

Independientemente de cual sea la red social en la que el Banco opere, de todas ellas ha logrado obtener información que le resulta sumamente valiosa, que le ha permitido conocer mejor sus procesos, conocer las necesidades del cliente, y conocer cuales son las principales falencias en los productos o servicios. De todo este aprendizaje que la comunicación 2.0 le ha reportado al Banco han surgido nuevas propuestas innovadoras. Estima el departamento de Innovación que un 15% de los proyectos implementados y en vías de implementación han surgido a través de la detección de oportunidades de cambio que fueron manifestadas en esta comunicación bidireccional a través de redes sociales.

Finalmente, en términos de RSE y comunicación externa, el Banco Galicia ha obtenido logros y reconocimientos muy importantes que como consecuencia han derivado en prácticas innovadoras en el sector. Así, la gerente de Sustentabilidad de la entidad (Constanza Gorleri) ha sido premiada en varias oportunidades por su gestión ambiental, y el Banco Galicia como entidad también ha sido galardonado por sus prácticas y por sus informes anuales de sustentabilidad.

Actualmente y según la última encuesta realizada por Great Place To Work, el 92% de los empleados de la entidad conocen que el Banco tiene una política ambiental, y un 83% está satisfecho con los esfuerzos que realiza para el beneficio de la comunidad. Muchas de las prácticas que se llevan adelante en materia de Innovación tienen en cuenta los compromisos que el Banco ha adoptado en materia ambiental y buscan integrar a procesos del negocio cuestiones asociadas al cuidado del medio ambiente.

2.3 El diseño organizacional

Resulta fundamental concluir en que la correlación entre los resultados obtenidos por la empresa y la forma en que las organizaciones estructuran sus procesos de negocio es muy elevada, con lo cual resulta clave un correcto diseño de la misma. Para ello es necesario entender el negocio, la mejor forma de atenderlo y las personas de las que se dispone para tal fin, entendiendo que todas estas aristas son importantes para elegir una estructura organizacional acorde.

Las organizaciones del siglo XX han encontrado en la teoría esbozada por Henry Mintzberg¹⁹ a un elemento que formalizaba las prácticas y la forma de organización de las mismas, solucionando en gran parte los desafíos planteados en el párrafo anterior. Hoy en día, en el siglo XXI dichas teorías (principalmente expuestas en su libro Diseño de Organizaciones Eficientes del año 1989) continúa en plena vigencia, siendo sus

¹⁹ Diseño de Organizaciones Eficientes; Mintzberg, Henry; Editorial El Ateneo; 2001

conceptos cada vez detallados con mayor profundidad y precisión para así adaptarse al mayor número de organizaciones posibles.

El libro en cuestión planteaba que toda organización podía organizar sus procesos acorde a alguna de las estructuras que mencionaba, siendo estas: ESTRUCTURA SIMPLE (supone una casi inexistente línea media, una tecnoestructura inexistente y un control sumamente centralizado); BUROCRACIA MECANICA (centra su atención en la estandarización máxima del trabajo, demanda un equipo técnico que pueda diseñar los mecanismos de trabajo y la mejor forma de estandarizarlo, línea media con responsabilidades de supervisión muy fuertes, organización jerárquica del tipo vertical y centralizada); BUROCRACIA PROFESIONAL (se caracteriza por descentralizar la estructura y el poder de decisión, cada integrante actúa en forma independiente y autónoma a través de estandarizar habilidades y conocimientos por sobre procedimientos y tareas).

Las otras dos posibles estructuras que Mintzberg describe son las que mejor se asemejan a la realidad de Banco Galicia, estructuras que a continuación se detallarán con mayor grado de detalle dada su relevancia: ESTRUCTURA DIVISIONALIZADA es una configuración que plantea varias unidades independientes una de la otra, pero unidas a través de una administración única que ejerce el rol de coordinación. Se diferencia de la burocracia profesional ya que la línea media es la que alberga las diferentes divisiones (siendo el núcleo operativo el sector que en la burocracia profesional reunía a los profesionales). Suele ser útil esta estructura para empresas que organizan su operatoria acorde a los mercados que atienden o a los productos o servicios que ofrecen (pudiendo haber divisiones por segmento, por línea de producto, entre otras). Esta estructura divisional suele plantear una dicotomía entre la centralización o no de los procesos administrativos, ya que las divisiones operan como unidades semi autónomas en la cual se centraliza la toma de decisiones en la cabeza de cada división, aunque a su vez deben centrarse exclusivamente en el área del negocio que atiendan por sobre procesos administrativos genéricos. Dentro de estas divisiones generadas suelen aplicarse prácticas típicas de burocracias mecánicas (siendo el trabajo dividido en pequeñas unidades fáciles de estandarizar y fácilmente mensurables para un control del desempeño), lo cual se ajusta mejor a empresas orientadas a la comercialización de bienes o servicios.

ADHOCRACIA de las 5 estructuras plantea por Mintzberg es la de características más complejas, principalmente porque es la que tiene un nivel de flexibilidad superior, flexibilidad en procesos, flexibilidad en niveles de toma de decisiones, entre otros. Aquí, la autoridad va rotando constantemente y no guarda relación con el nivel jerárquico sino que está más en consonancia con la competencia de los empleados por sobre el lugar que ocupen en la estructura. El ajuste mutuo entre las diferentes áreas opera como mecanismo de coordinación y de control, llevándose a cabo mediante comunicaciones de tipo informal y la interacción diaria de los involucrados. Esta estructura se encuentra en

mejores condiciones para el cumplimiento de objetivos si se apoya en un equipo de expertos que operen conjuntamente hacia ellos (y no en forma independiente como en la burocracia profesional), utilizando al compromiso de los miembros como elemento de cohesión y de coordinación del trabajo. Para hacer de esta coordinación un elemento más sencillo es que las estructuras se diseñan en forma matricial, utilizando a personas de la organización como enlace entre el cumplimiento de los objetivos y la asignación y agrupación de tareas a llevar a cabo.

Estos equipos de trabajo que plantea la estructura adhocrática no suelen ser numerosos y están presentes en todos los niveles de la organización, lo que ocasiona que la cúspide estratégica deba centrar su atención en la integración de cada uno de los equipos de trabajo. Las estrategias que se adoptan en este tipo de estructuras no fluyen de la cúspide estratégica al núcleo operativo sino que suelen ser resultado de decisiones intermedias que se adoptaron en proyectos anteriores o proyectos que se están desarrollando en ese momento, variando el decisor acorde al proyecto o a la instancia del proyecto, transformando a todos los miembros de la organización en planeadores estratégicos.

La adhocracia tal cual la describe Mintzberg puede adoptar dos formas, siendo la primera de ellas la adhocracia operativa. Esta clasificación refiere a que se fusionan las estructuras administrativas con los núcleos operativos en una sola unidad que se encarga de resolver en forma creativa cada proyecto que reciba por parte de los clientes, dándole unicidad a cada problema y brindando soluciones que se ajusten a dicho problema. La otra forma que plantea es la adhocracia administrativa y supone una ruptura entre la coordinación administrativa de los proyectos y la línea de expertos encargados de resolver lo que el proyecto plantee. Esta ruptura por ende supone que la coordinación administrativa diseña la forma en la que se ejecutarán los distintos proyectos en forma separada de los expertos ejecutores del proyecto. Este tipo de estructura es el más adecuado para entornos dinámicos y de alta complejidad en donde la clave para sortear los desafíos del entorno es el trabajo integrado de equipos integrados por expertos.

Por la naturaleza de esta estructura los equipos de expertos presentes en todos los niveles de la organización suelen ser una opción adecuada para diagnosticar inconsistencias que pueda presentar el diseño organizacional y problemas que puedan presentar las coordinaciones necesarias entre las partes que la compongan. Toda organización que constantemente se encuentre revisando sus procesos y que no encuentre en sus estructuras inconvenientes para delegar toma de decisiones a diferentes grupos de expertos dispersos a lo largo de la organización, encontrará en los modelos adhocráticos que plantea Mintzberg un marco apto para desarrollar sus estrategias.

Independientemente del tipo de configuración que la empresa adopte, los siguientes niveles son los que Mintzberg sugiere se pueden presentar en ellas: **1)** Ápice estratégico es el sector que vela por el cumplimiento efectivo de los objetivos de largo plazo de la organización, satisfaciendo las necesidades de los grupos de interés. **2)** Línea media es el sector encargado de traducir los lineamientos del ápice estratégico en instrucciones

concretas al núcleo operativo. **3)** Núcleo operativo es el sector compuesto por los operarios de la empresa, aquellos encargados de la producción de bienes o prestación de servicios según corresponda. **4)** Tecnoestructura es un sector ajeno a la línea de trabajo operacional cuya principal función es la estandarización y diseño del trabajo. **5)** Staff de apoyo agrupa a unidades que proporcionan servicios indirectos (que no guardan relación con el objeto de la empresa) al resto de la organización.

2.3.1 El diseño organizacional en Banco Galicia

Tal cual se expresó anteriormente la diferenciación es quizás la llave del éxito en industrias de servicios y particularmente en Bancos para tomar la delantera en los mercados, y la diferenciación a través de la mejora continua no parece ser la herramienta más adecuada. A diferencia de la innovación la mejora continua suele desarrollarse en forma separada en cada una de las áreas de la organización, atendiendo cada uno de los procesos del área y buscando a partir de lo existente generar algo mejor. Por el contrario, la innovación es un proceso que para ser exitoso debe estar presente en todas las áreas de la organización, a lo largo y ancho de ella, afectando simultáneamente los procesos, productos y servicios que cada gerencia realice.

Este diseño estructural descrito en el párrafo anterior es el que más fielmente se ajusta a la realidad del Banco Galicia, entidad que estructuralmente está dividida en varias gerencias dependiendo de la actividad que realicen / servicio que presten, y que cuenta cada gerencia con un sector que está íntegramente abocado a la mejora continua de los procesos de la gerencia y cuyos proyectos de cambio o mejora en un 95% suelen estar circunscriptos a actividades de la propia gerencia o sector.

En términos de innovación la estructura del Banco supone un sector (que en el organigrama no tiene la categoría de gerencia sino que tiene una categoría de jefatura intermedia) cuyo accionar no está circunscripto a mejorar procesos del mismo área bajo la metodología PDCA (mencionada en el capítulo 2.1) sino que abarca proyectos trans-organizacionales con prácticas más dinámicas, disruptivas, y que buscan estar lo menos influenciadas por los procesos habituales de cada una de las gerencias con las que interactúan.

Quizás el principal desafío que en términos de estructura enfrenta la jefatura de Innovación en el Banco Galicia es lograr con su tamaño y ubicación influir en sectores del organigrama que por su tamaño y su idiosincrasia no han sido anteriormente expuestos a prácticas de esta índole. Si bien el departamento de innovación cuenta con un fuerte apoyo de la gerencia general, carece de estructura para poder transformar procesos, productos y servicios en una empresa estructuralmente muy grande, donde un

departamento compuesto por 6 personas naturalmente se encuentra en desventaja frente a una organización que cuenta con casi 6000 empleados divididos en 11 áreas de negocio diferentes que a su vez cuentan con un promedio de 8 gerencias por área, 5 jefaturas por gerencia y 4 sectores por jefaturas (células de 5 a 10 personas por sector).

Para poder contrarrestar semejante desventaja es que el departamento de Innovación se inclinó por adoptar una estructura descentralizada tal que pueda abarcar una mayor cantidad de áreas, y pueda abarcarlas con gente que se encuentre trabajando en cada una de esas áreas. Es en base a esa necesidad de abarcar más áreas y tener mayor presencia que nació la iniciativa de los “impulsores de innovación”, un cargo mixto que se encuentra presente en cada una de las gerencias y apunta a descentralizar y derivar parte de la carga operativa que se deslinde de cada iniciativa de innovación.

La principal ventaja derivada de esta iniciativa es que a través de ella pudo el Banco poner un referente del tema innovación más cercano a cada una de las líneas, fomentando de esta forma la cercanía (otro de los valores del Banco) de todos los empleados a la innovación, buscando aumentar el grado de involucramiento y la cantidad de propuesta. Asimismo, esta descentralización supone aumentos de eficiencia al incrementarse el número de “operadores” que puedan tomar más proyectos.

Sin embargo, y como principal desventaja, la iniciativa planteada se realizó mediante la creación de un puesto mixto, un puesto híbrido entre sus responsabilidades habituales y un rol orientado a la innovación. Es justamente esta dicotomía la que atenta contra un desarrollo efectivo de la tarea, dicotomía que no solo está planteada en la descripción de puestos sino en los niveles de supervisión requeridos. Así, un empleado del Banco que haya sido designado (luego de un proceso de selección y capacitación sobre las tareas que involucra este nuevo cargo) como impulsor de innovación debe agregarle a sus actividades habituales las que el nuevo puesto demande, y reporta a su jefe habitual, no teniendo definido un circuito que le permita cumplir ambas funciones / reportar a ambos sectores.

Sumado a ello, los principales actores con los que los impulsores de innovación tratan en su tarea son los sectores de mejora continua de cada una de las áreas, con lo cual no permiten un desarrollo de innovación que fluya a lo largo y ancho de la organización. Suelen por ende adoptar y acuñar bajo proyectos de innovación a ideas que apuntan a mejorar únicamente procesos de un área en particular, con un alcance muy bajo (y en ocasiones inexistente) hacia otras áreas / divisiones.

2.3.2 El diseño organizacional del mañana: la teoría de ecosistemas

Estas configuraciones descritas anteriormente planteadas por Mintzberg hace muchos años atrás formalizan el comportamiento, la forma en la que se divide y coordina el trabajo en la organización, y cómo fluye la línea de mando a lo largo de la organización. Estas configuraciones son las que desde hace muchos años se aplican en las organizaciones en general, en la industria financiera argentina, y por supuesto en la entidad objeto de este trabajo de investigación. Sin embargo, los diferentes cambios sucedidos en el contexto internacional ponen en duda la viabilidad técnica de aplicar estas configuraciones para diseñar las organizaciones eficientes del mañana.

La forma de hacer negocios ha ido modificándose con el transcurso del tiempo, y la principal causa que ha ocasionado dichos cambios está dada por las nuevas herramientas con las que cuentan tanto clientes como empresas en este intercambio. La innovación (principalmente la innovación tecnológica) ha sido quizás la principal causa atrás de estas nuevas formas de hacer negocios, y así como ya ha cambiado el contexto en el que se da este intercambio, es también la innovación la herramienta que las empresas deben utilizar para no quedarse relegados en este nuevo escenario.

Las configuraciones preestablecidas suponen una rigidez en la forma de diseñar organizacionalmente a las empresas que atenta contra los nuevos modelos de negocios que se vienen generando en virtud de las innovaciones tecnológicas. Así, una de las configuraciones que han surgido en los últimos años y que han probado ser exitosa es la configuración de ecosistema, una configuración cuya definición no se encuentra aislada de la definición tradicional de la palabra.

En un sentido general un ecosistema podría definirse como “una comunidad dinámica y co-evolutiva de actores diversos quienes crean y capturan valor a través de un modelo sofisticado de colaboración y competencia”²⁰. Esta definición da la pauta que la organización no es un ente aislado en una industria o sector, sino que tiene mucho para aportar (y a la vez mucho para recibir) de otras empresas del mismo sector o industria, o inclusive de otras áreas de negocio completamente diferentes.

Llevando este concepto a los negocios, la definición de ecosistema varía ligeramente, y se entiende como tal a un ecosistema en el que “los integrantes trabajan cooperativa y competitivamente para desarrollar nuevos productos que satisfagan las necesidades de los consumidores, y eventualmente incorporen la siguiente evolución de innovación”²¹. El concepto de ecosistema de negocios hace foco en las alianzas y relaciones que una empresa pueda generar con otras, para que, desarrollando la colaboración competitiva

²⁰ Business ecosystems come of age; Deloitte University Press; 2015.

²¹ Business ecosystems come of age; Deloitte University Press; 2015.

puedan transformar sus modelos de negocios y llevarlos hacia modelos en donde cada uno de los integrantes del ecosistema se encuentre en una “*win-win situation*”.

Si bien las estructuras planteadas por Mintzberg no se ven alteradas por esta nueva configuración de ecosistemas, no terminan de describirse en ellas la totalidad de las relaciones que en un ecosistema pueden plantearse y los diferentes escenarios que pueden sucederse. El diseño organizacional que adopten las empresas del sector financiero debe ser lo suficientemente flexible para permitir que aquellas empresas que colaboren en el ecosistema puedan “ingresar” y “nutrirse” de los procesos / circuitos de la organización, pero deben a la vez contar con un grado de rigidez tal que dicho ingreso no se transforme en una intromisión que pueda ocasionar daños al modelo de negocios.

La estructura que el Banco Galicia adoptó según las configuraciones de Mintzberg (estructura divisionalizada) favorece parcialmente la integración en ecosistemas con otras organizaciones. Por un lado, la fragmentación en divisiones (por mercados, por segmentos, por productos, entre otros) permite integrar en forma separada cada una de las áreas con los demás integrantes del ecosistema, siendo estas divisiones lo suficientemente autónomas como para aportar y recibir aportes de otras organizaciones. Por otro lado, sin embargo, las burocracias que rigen a este tipo de estructuras (principalmente desde lo administrativo) suponen trabas para la integración y propicio desarrollo de esta esta configuración.

El modelo adhocrático que plantea Mitnzberg es quizás la configuración que mejor prepara a la organización de cara a la integración con empresas que operen en la misma industria y en otras industrias, siendo en ocasiones rivales algunas de ellas. De esta configuración es la flexibilidad en procesos y sobre todo en toma de decisiones lo que mejor aporta al modelo de ecosistemas, donde las decisiones se toman en varias compañías de diferentes sectores, y donde el poder de decisión tiene que estar en manos de los expertos, sean éstos de la propia organización o ajenos a ella.

La estructura adhocrática encuentra a una cúspide estratégica abocada a la integración de equipos por sobre la toma centralizada de decisiones, delegando en estos equipos intermedios (que adoptarían la forma de ecosistemas). Sumado a ello, la adhocracia operativa plantea fusiones de estructuras operativas (en similar forma a la que se desarrollan en los ecosistemas), y la configuración adhocrática logra la coordinación de sus actividades entre las diferentes áreas a través del mecanismo del ajuste mutuo, impulsado por una comunicación de tipo informal.

Entender que lo que cada organización parte del ecosistema aporta es una fortaleza que suma al grupo de organizaciones algo que antes no tenía, y que combinando las fortalezas de cada una de las organizaciones se puede obtener una sinergia que transforme los resultados de cada empresa es fundamental para alinear a la organización hacia estas configuraciones y diseños organizacionales.

La teoría de ecosistemas parte de la base de un conocimiento del cliente y un entendimiento de las necesidades que éste pueda tener, para encontrar la mejor forma de satisfacer las mismas. Aquí radica quizás la principal ventaja con la que los Bancos cuentan: entienden el negocio, conocen a su clientela y al menos hasta el día de hoy la mejor forma de abordarla. Quizás el principal desafío que deban sortear en el trayecto es vencer la gran cantidad de regulaciones que la industria naturalmente posee y que dificultan en ocasiones una transición rápida hacia estas nuevas configuraciones.

2.3.3 Equipos multidisciplinarios en la estructura del Banco Galicia

El Banco Galicia luego de la redefinición de valores hecha en el año 2011 que se comentara anteriormente en este trabajo de investigación es que decidió incorporar como una práctica habitual a sus proyectos de innovación la formación de equipos para abordar los principales desafíos que se planteaban.

El primer ejemplo de estos equipos que se presentó en la organización fue la formación de Hot Teams. Esta metodología presente desde las etapas embrionarias de la innovación en Banco Galicia supone equipos de 12 personas que se reúnen con el propósito de dar solución a un desafío específico previamente definido. Este equipo de 12 personas se caracterizó por ser un equipo un equipo muy heterogéneo, en donde convivan diferentes sexos, experiencias, profesiones, visiones y objetivos.

Las principales características de estos equipos está dada por asumir cada uno de los miembros del equipo un rol de “igual” en relación a los demás miembros, un rol de “colega”, un rol que en términos de valores del Banco se definiría como “cercano”, en donde cumplir el desafío propuesto es el “compromiso” asumido, y que busca fomentar entre sus participantes el “entusiasmo” por la tarea a realizar.

La figura que toma el liderazgo de este grupo ocupa el rol del Project Manager (más adelante en este trabajo se describirán las principales características), y los lineamientos bajo los cuales cada una de las reuniones que este equipo multidisciplinario está previamente determinada por el departamento de Recursos Humanos. Dichas políticas y lineamientos buscan que cada una de las dinámicas favorezca la interacción entre los miembros en donde se presentarán los diferentes criterios, ideas y razonamientos que dejen expuesto la riqueza de cada uno de los perfiles.

En tal sentido, quizás la práctica que ha sido una de las más exitosas en validar (o refutar) diferentes premisas que permitan parcial o totalmente resolver los desafíos planteados han sido las que a continuación se presentan: una de las prácticas implica la realización de una típica sesión de brainstorming, en donde cada miembro (bajo la moderación del Project manager) esboza posibles ideas o soluciones. Las soluciones propuestas o ideas generadas son entonces divididas en 2 grupos, en donde un primer grupo de ideas debe

ser relacionada con otras totalmente opuestas que son sugeridas por otros miembros del equipo, y de dicho relacionamiento debe llegarse a un mínimo de 3 ideas integradoras que busquen dar respuesta al desafío planteado.

Este sencillo ejercicio permite a cada uno de los miembros familiarizarse con las diferentes ideas, entender el origen de la misma, y por ende estar en condiciones de enriquecerse de cada una de las disciplinas, experiencias, opiniones, visiones y soluciones que plantea cada uno de los integrantes. Es el Project manager quien dentro de dicha moderación seleccionará la conformación de cada uno de esos grupos y que ideas tratará cada uno de ellos.

Luego de que cada uno de los grupos arribó a unas 3 ideas integradoras es que determinarán las principales falencias de sus ideas, buscando encontrar fallas y “puntos flacos” que permitan trabajar sobre la mejora de las soluciones. Esta metodología supone que el grupo opuesto se encargará de argüir en contra de las debilidades encontradas (buscando encontrar fortalezas que el otro equipo con su visión sesgada pueda no estar observando) y así entre ambos grupos poder pulir ideas que resuelvan los desafíos asumidos.

2.3.4 El organigrama de innovación 2016

A continuación este trabajo buscará exponer en forma gráfica cual es la forma a través de la cual el Banco Galicia busca estructuralmente tratar a la innovación para hacer de ella una habilidad y una práctica presente en todos los empleados y en todos los niveles de la organización en forma sostenible. Tal cual se mencionara anteriormente, luego de abandonar la tutela del padrino y experto en materia de innovación que trabajó en conjunto a la entidad los pasados 4 años es que se decidió desde la gerencia de Recursos Humanos estructurar un modelo organizacional que permita continuar en la misma senda, que permita continuar fortaleciendo a la innovación como una herramienta clave en la consecución del éxito organizacional.

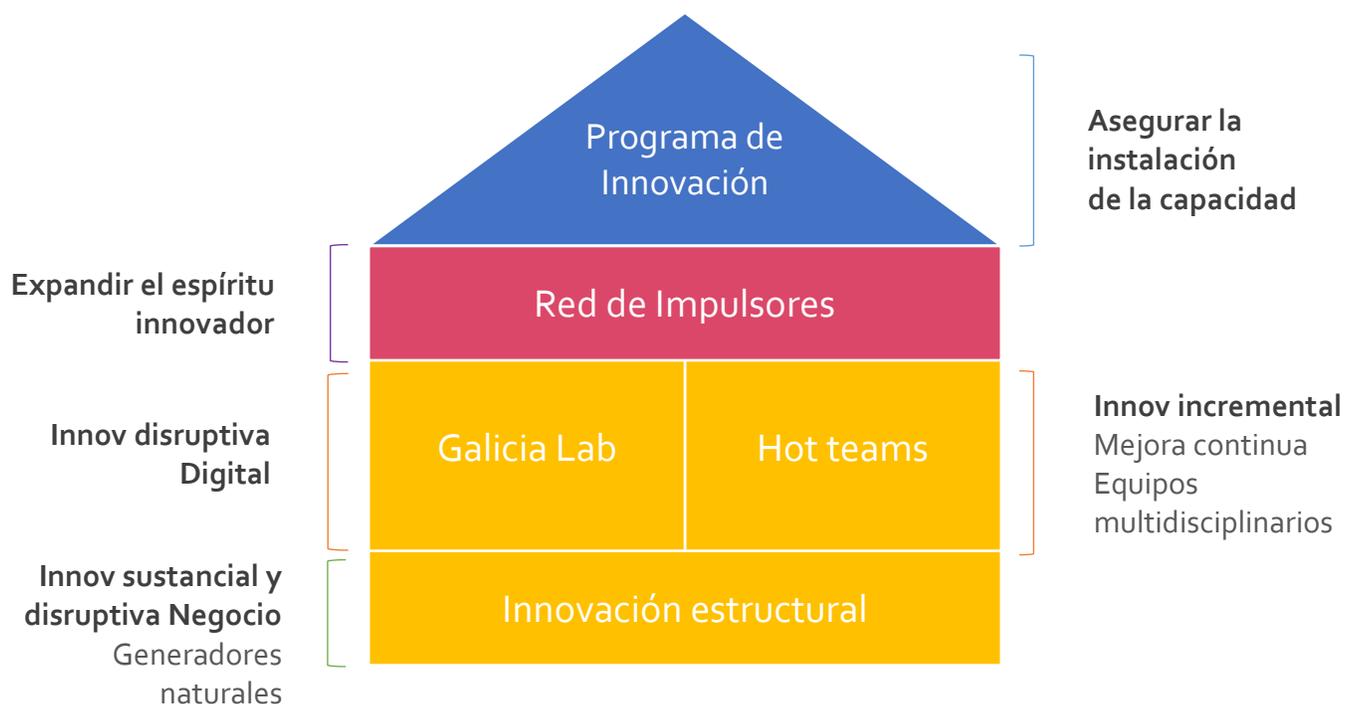
El ápice estratégico del gráfico está dada por las políticas y lineamientos del departamento de Recursos Humanos, quienes se encargarán de dotar de las herramientas necesarias a cada uno de los responsables para que puedan “verterse” hacia los demás sectores las mejores prácticas.

El primer escalón que será el receptor de estas mejores prácticas, y estará por ende encargado de hacer llegar las mejores prácticas a cada una de las gerencias y sectores es el rol de Impulsores de Innovación (explicado con anterioridad en este capítulo). Su función principal en este organigrama es la de actuar de nexo entre los procedimientos definidos y cada una de las gerencias en las que ellos participen. Para poder llevar adelante esta tarea es que los impulsores de innovación han recibido a principios del 2016 una exhaustiva capacitación en la cual se transmitieron los principales lineamientos del plan de acción 2016 en materia de innovación, plan que establece que serán ellos los

únicos autorizados a actuar como Project Manager en cada uno de los proyectos de innovación / hot teams.

Los escalones que se encuentran debajo de los impulsores de innovación apuntan a la aplicación directa de cada una de las mejores prácticas transmitidas por los impulsores, pero en diferentes segmentos. Así es que el Galicia Lab llevará a cabo innovación de tipo disruptiva apuntada al desarrollo de la Banca Digital y al desarrollo de los canales Mobile, mientras que los Hot Teams apuntarán a valerse de la innovación incremental, los procesos de mejora continua (valiéndose de la metodología PDCA antes abordada en este trabajo, entre otras) y las bondades de los equipos multidisciplinarios para sortear los desafíos de innovación que el negocio demande.

Finalmente es que este organigrama supone que todas estas acciones explicadas con anterioridad y llevadas adelante por cada uno de estos niveles será tendiente a la natural evolución de la innovación en todos los niveles de la organización. Ser una organización estructuralmente innovadora, capaz de hacer de la innovación una práctica habitual y sostenible a lo largo del tiempo es uno de los objetivos principales perseguidos por la organización para el 2016, objetivo cuyo cumplimiento se sustenta en el esquema que a continuación se detalla.



2.4 El liderazgo

A lo largo de los años las publicaciones especializadas en management ha puesto cada vez más foco en el rol del liderazgo en los procesos de transformación organizacionales, destacando al líder en ocasiones por sobre el resto de las variables involucradas. Es imposible negar la importancia que el liderazgo tiene en todo proceso organizacional, de transformación, de continuidad, de cualquier tipo; el líder juega un papel fundamental.

Para poder abarcar este capítulo y atender la inquietud expuesta es necesario en primer lugar consensuar que significa el liderazgo en un sentido general, que es lo que las organizaciones esperan de un líder, cuales son los distintos tipos de liderazgo que pueden presentarse (y habitualmente conviven en una misma organización), como la gestión del liderazgo aplicada a proyectos puede transformarse en una herramienta propicia para el desarrollo de la innovación a lo largo y ancho de la organización., y cuáles son las mejores prácticas de innovación que tienen incidencia directa en el liderazgo.

Quizás sea la definición que esboza Robert Dilts la que mayor utilidad a efectos de este trabajo de investigación reporte, definición que indica que “El liderazgo es la capacidad para involucrar a otros en el proceso de consecución de un objetivo dentro de un sistema o entorno más amplio”²². Indica Dilts que el liderazgo “es conseguir que otros quieran hacer cosas” y en tal sentido asocia directamente al liderazgo con “motivar a los demás e influir en ellos”.

Esta definición permite entender cuál es la manera a través de la cual el liderazgo genera seguidores, esto es, mediante la influencia y la motivación del líder hacia aquellos que se encuentran bajo su liderazgo. Finalmente esta definición indica cual es la principal razón por la que es necesario un liderazgo, destacando la presencia de un equipo (“involucrar a otros”) y el cómo a través del liderazgo es que este equipo buscará cumplimentar objetivos inmersos en contextos más amplios que el equipo mismo.

2.4.1 Tipos de liderazgo

Para que exista el liderazgo deben existir tres actores involucrados en el proceso. En primer lugar una persona que ejerza las actividades que el liderazgo supone, o sea, un líder. En segundo lugar un grupo de personas que se vean afectadas directamente por la influencia que este líder ejerce sobre ellos. Finalmente un contexto en el cual esta interacción entre el líder y los seguidores pueda desarrollarse.

²² Creación de modelos con PNL; Dilts, Robert; Editorial Urano; 1999

Justamente los tres elementos presentes pueden (y necesariamente deben) adoptar diferentes formas en diferentes momentos del tiempo. Así, un líder es una persona, y al ser todas las personas “únicas e irrepetibles” es que tendremos una innumerable cantidad de posibles líderes. Al igual que los líderes, los seguidores son personas, que a diferencia de ellos se comportan en forma más reactiva a las influencias que los líderes generan en ellos. Esto agrega un nuevo condimento a la ecuación, ya que las posibles reacciones que tienen las personas son infinitas (al igual que los tipos de personalidades de cada uno de los seguidores en forma individual y en forma grupal). Finalmente, los contextos en los que estas interacciones ocurren también están caracterizados por la variabilidad, el dinamismo y el cambio constante. Es de suponer entonces que cuando estos 3 actores se juntan un único tipo de liderazgo no contempla todas las posibles acciones derivadas de esta interacción. Si bien las clasificaciones posibles de liderazgo son muchas (no infinitas), este trabajo de investigación se describirá aquellas de mayor relevancia.

En primer lugar clasificar al liderazgo según la formalidad o informalidad del mismo es una de las acepciones que nos permiten introducir al resto de los conceptos. Toda organización en el siglo 21 está caracterizada por la convivencia entre líderes formales e informales, donde unos cuentan con una autoridad emanada de la empresa, mientras la autoridad informal proviene de la influencia que los empleados (seguidores del líder informal) ejercen sobre la organización. Ambos liderazgos son necesarios para el cumplimiento organizacional de los objetivos, y en la medida en que se equilibren las gestiones de ambos es que la empresa podrá sacar mayor provecho.

Otras clasificaciones que suelen presentarse a menudo en la organización, y que en términos de los tipos de estructuras presentados en el capítulo 2.3 no suelen ser los más adecuados para una organización como el Banco Galicia son los líderes autocráticos y los líderes burocráticos. Los primeros se caracterizan por actuar en forma muy autoritaria, relegando a los empleados que de ellos dependan a un trabajo con una autonomía casi nula y poco margen para proponer algún cambio o mejora a las tareas que desarrollan. El líder burocrático es aquel que prioriza las cuestiones administrativas en forma exacerbada, dándole más importancia al procedimiento pautado y su cumplimiento, “ahogando” un posible impulso innovador que pueda estar presente en los colaboradores de dicha empresa.

Uno de los estilos de liderazgo clásicos en la literatura que destacaré a continuación es el liderazgo “laissez faire”. Este tipo de liderazgo se caracteriza por brindar a los miembros del equipo liderado un grado muy elevado de autonomía, dejando en manos del equipo una libertad casi total, siendo el líder únicamente responsable de monitorear y comunicar los resultados al equipo. Quizás sea la autonomía una herramienta que permita a los empleados “bucear” por lo desconocido, encontrando nuevas y mejores formas de hacer las cosas y pudiendo así desarrollar una cultura innovadora. Sin embargo la excesiva autonomía necesita de un liderazgo con un grado de participación mayor que el laissez faire para disminuir los riesgos de caer en la improductividad y la anarquía.

Un tipo de liderazgo que favorece los procesos de innovación y que en la literatura suele estar muy relacionado con otros dos valores que el Banco Galicia propone es el que ejerce el líder carismático. A través del ejercicio de este liderazgo los miembros del equipo reciben de parte de él dosis muy altas de entusiasmo, a la vez que busca el líder un grado de proximidad y cercanía a su equipo superior que otros tipos de liderazgo. Pese a esto los líderes carismáticos enfrentan un desafío principal, transmitir ese carisma y entusiasmo a todos los miembros del equipo, tarea que presenta algunos inconvenientes.

Otro liderazgo que muestra algunas bondades respecto al desarrollo de la innovación en la organización es el liderazgo participativo o también denominado liderazgo democrático. Su aplicación supone que el líder abre la puerta para que todo el equipo se involucre en la toma de decisiones, dándole de esta forma a los integrantes del equipo un mayor control sobre su trabajo diario y aumentando la motivación. La mayor desventaja que este tipo de liderazgo presenta ocurre cuando los equipos de trabajo son grandes, haciendo que el proceso democrático demore mucho más tiempo del que generalmente una decisión requiere para ser oportuna en un contexto de negocios muy dinámico y cambiante. Si por el contrario los grupos de trabajo son reducidos la desventaja no radica en el tipo de liderazgo, sino que en organizaciones de gran tamaño (como lo es la empresa objeto de este trabajo de investigación) verá su estructura sumamente fragmentada, dificultando la coordinación y control entre los diferentes equipos de trabajo.

Otro tipo de liderazgo muy presente en las organizaciones es el líder que se encuentra orientado hacia el cumplimiento de los objetivos fijados por sus superiores y que a través de pautas claras traduce a sus empleados. Este líder (denominado líder transaccional) descansa mucho en una buena coordinación de tareas como requisito fundamental para el cumplimiento de objetivos, lo que a menudo le trae resultados muy satisfactorios, pero que suele generar en sus empleados un escaso compromiso hacia el cumplimiento de cualquier tarea adicional a la transacción asignada. En términos de innovación, un líder que conozca bien sus objetivos, trabaje en pos del cumplimiento de ellos mediante una apropiada coordinación de los recursos humanos bajo su mano es una cualidad valorada. Sin embargo, la imposibilidad de este líder de ir más allá de lo que su puesto le demanda, no solo en acciones sino también en ideas o propuestas de cambio atenta contra un efectivo desarrollo de la innovación. En organizaciones donde la innovación está plenamente instalada entre todos sus empleados y los lineamientos de las altas gerencias son lo suficientemente claros y desmenuzados en pequeñas “transacciones”, el rol de coordinador del líder transaccional podría ser relativamente beneficioso, sin embargo, la madurez que hoy en día Banco Galicia tiene en procesos de innovación no permite descansar en los beneficios de este tipo de liderazgo.

2.4.2 El liderazgo al servicio de la innovación: algunas recomendaciones a seguir

La innovación es parte central en la agenda de las organizaciones que pretenden ser protagonistas en los negocios del siglo 21, sin embargo aún no se ha transformado en ítem central en las agendas de los principales líderes de dichas organizaciones. Concluye McKinsey que no existe una receta que cultive la innovación a lo largo y ancho de la empresa, y que las estructuras y procesos que los líderes utilizan para conseguir dicho objetivo son importantes pero no suficientes. Por el contrario, el 94% de los líderes que fueron encuestados brindan su propia receta: para fomentar la innovación la clave está en la gente y en la cultura.

Algunas de esas recetas basadas en la gente y la cultura que están al alcance de los líderes pueden ser las que a continuación se detallan. La primera recomendación es no integrar de lleno la innovación en la agenda si este era un tópico no abordado anteriormente por la empresa. El gradualismo para este tipo de implementaciones es aconsejable; la innovación exacerbada en compañías que no acostumbran a tratar con ella puede resultar abrumadora y contraproducente. En segundo lugar, y en consonancia con la primera, para innovar no es necesario implementar “desde cero” cambios totalmente disruptivos, sino que suele ser suficiente con crear condiciones que permitan el surgimiento de redes dinámicas que potencien el florecimiento de estas prácticas. Finalmente, deben los líderes fomentar una cultura basada en la confianza entre los empleados, confianza que dé la pauta que todas las ideas serán valoradas y los riesgos serán asumidos en conjunto.

El liderazgo tiene una clara incidencia en el desarrollo de la innovación, o al menos así sugiere la evidencia empírica recolectada por McKinsey. La misma sugiere que las compañías que son consideradas como las más innovadoras se caracterizan por tener ejecutivos con fuertes habilidades y capacidades para liderar. Sugiere la misma encuesta que los dos principales comportamientos que promueven la cultura innovadora están dados por la presencia de liderazgos fuertes que protejan a la innovación, y líderes que realmente gestionen el desarrollo de esta herramienta.

Ahora bien, ¿cuál es el riesgo que corre la innovación en las organizaciones que necesita ser protegida? ¿Por qué los líderes, aún conociendo las bondades que esta herramienta les brinda, atentarían contra un efectivo desarrollo de la innovación? Sucede que la innovación para un efectivo desarrollo de la misma a menudo requiere que se destinen a ella recursos, tiempo y atención de otros objetivos organizacionales. Es que la innovación necesariamente implica el acaecimiento de cambios a lo largo y ancho de la organización, y el esfuerzo dedicado a conseguir ese cambio es esfuerzo que no se dedica al cumplimiento de objetivos de corto plazo.

Este dilema es uno de los principales dilemas en el management moderno, la preferencia de los líderes por el cumplimiento de los objetivos de largo plazo o por la consecución de objetivos cortoplacistas. En el contexto en que se encuentra inmerso el Banco Galicia el resultado de este dilema busca ser una transición lenta pero efectiva hacia transformarse en una organización innovadora. Sin embargo, es tan grande la competencia en el sector

financiero local que es imposible abandonar en su totalidad los objetivos de corto plazo. A través de programas de formación de líderes y la incorporación de la innovación como un objetivo mensurable de su desempeño es que Banco Galicia lleva adelante esta dualidad entre el corto y el largo plazo.

Quizás las respuestas sean más claras cuando se habla de que es aquello que bloquea el desarrollo de la innovación. Así es que se encuentran tres comportamientos habituales en las organizaciones como por ejemplo “llenarse la boca” hablando de innovación pero sin realizar ninguna gestión concreta. El segundo comportamiento también guarda estrecha relación con el ejercicio del liderazgo y consiste en no brindar a los empleados la confianza necesaria para que puedan, por ejemplo, aportar nuevas ideas. Finalmente el tercer comportamiento observado radica en premiar esfuerzos que se traduzcan en resultados de corto plazo por sobre premiar actividades tendientes al desarrollo de largo aliento, al igual que generar una cultura del miedo al error. Como estos ejemplos muestran, la gestión del líder tiene incidencia directa en un correcto o fallido desarrollo de la innovación, siendo susceptible de inhibir la misma o de potenciarla.

2.4.3 Empowerment: una forma de descentralizar el rol del líder y extenderlo a toda la organización

El rol del líder implica una serie de actividades que anteriormente fueron agrupadas por el término “ejercicio de liderazgo”, entre las cuales se destaca la coordinación de tareas, la toma de decisiones, la aceptación de las responsabilidades derivadas de dichas decisiones, entre otros varios ejemplos. Empowerment es una nueva herramienta que el management moderno ha adoptado a través de la cual se desmenuza el accionar del líder en pequeñas partes y tareas para poder transferir las mismas (con su correspondiente nivel de responsabilidad) a otros integrantes que se encuentran por debajo del líder en la cadena formal de autoridad de la organización.

De la interpretación planteada en el párrafo anterior podemos llegar a la primera conclusión: no es transferible el rol del líder, sino que son transferibles las actividades que comprenden al ejercicio del liderazgo. Esto nos da la pauta que por más que la organización empodere a todos sus empleados lo único que conseguirá será aumentar el número de decisores, demostrando que el verdadero líder es un rol difícilmente sustituible y remarcando por ende la importancia que su presencia tiene en la organización.

El empowerment, más allá de las limitaciones mencionadas, es una poderosa herramienta que la organización tiene a su alcance para una mejor gestión de sus recursos humanos. Esta herramienta otorga a los trabajadores un grado de autonomía muy superior tal que prescinden de efectuar consultas o requerir autorizaciones por parte de un supervisor para la mayor parte de su trabajo, generando la sensación de “adueñarse” de su función casi por completo.

Las organizaciones que empoderan a sus trabajadores ven en la práctica como los líderes pueden disponer de una mayor cantidad de tiempo disponible para realizar otras funciones, funciones que resultan mucho más difíciles de transferir que el “ejercicio de liderazgo”. Así, utilizarán su tiempo en otras tareas tales como motivar a sus empleados, orientar a los mismos a la acción, y atender problemáticas del negocio que se correspondan más con el largo plazo que con la operatoria diaria cortoplacista.

Evidencia empírica sugiere que el empowerment cuenta con otras bondades derivadas del otorgamiento de autonomía y extensión del nivel de responsabilidad de los empleados. Un factor clave en el desarrollo de las organizaciones se ve beneficiado con el empowerment, esto es, la motivación entre los empleados. Empoderar significa conceder, implica creer en las capacidades de los empleados, reconocer su expertise y confiar en sus decisiones, y todo esto que acarrea el empowerment es recibido por los empleados como ampliamente favorable

Otro beneficio derivado del empowerment es que la organización empoderada está facultada para tomar decisiones más rápidas y oportunas, algo de vital importancia para el buen ejercicio del liderazgo. Sumado a ello, al acercar al empleado a la acción y darle la facultad para actuar sobre la totalidad de los aspectos, permite una respuesta más rápida ante eventuales problemas que pudieran surgir.

En cuanto a los valores que el Banco Galicia propuso para abordar exitosamente los desafíos que el nuevo contexto de negocios propone, el empowerment es una herramienta que pareciera ajustarse perfectamente a ellos. La delegación de estas tareas que propone esta herramienta aumenta el entusiasmo en la tarea y el compromiso de los empleados. Asimismo, para un efectivo desarrollo supone que los empleados deberán ganar en cercanía entre ellos y sobre todo en cercanía para con los clientes ya que al “adueñarse” de su trabajo estarán en contacto más directo con toda la tarea. Finalmente, la innovación se ve fuertemente potenciada por el empowerment, por algunas de las razones que a continuación mencionaré.

El empowerment elimina burocracias innecesarias y permite al Banco Galicia tomar decisiones más rápidas que faciliten su adaptabilidad al entorno dinámico en que se encuentra. Es que al estar más próximos a su tarea y adueñarse de la misma les permite conocer mejor los procesos y por ende con mayores conocimientos pueden diagnosticar mejor posibles inconsistencias en estos, alentándose de esta forma a encontrar soluciones innovadoras a dichos problemas. La mayor confianza que obtienen producto del empowerment es la confianza que los empleados necesitan para innovar, es parte de esa cultura basada en la confianza que mencionara en el punto 2.4.2, confianza que pueda combatir el miedo al fracaso y facilite a los empleados proponer más y mejores soluciones innovadoras. Finalmente, empleados empoderados le dejan a los líderes formales mayor margen de acción, pudiendo dedicar parte de este tiempo a tareas 100 % relacionadas con la innovación, como el diseño de efectivas redes, la creación de

indicadores que premien esfuerzos de largo plazo por sobre resultados cortoplacistas, entre otros.

Sin embargo, el empowerment no es la panacea del management, y tampoco es la solución a todos los problemas que en términos de desarrollo de la innovación el Banco Galicia enfrenta. Es que empoderar implica un grado de delegación de tareas que no es propicio, y en ocasiones no es permitido, en muchas actividades. Así, el BCRA al regular la actividad del Banco Galicia plantea la necesidad de una gran cantidad de controles por oposición, lo que dificulta en ocasiones la selección de tareas a delegar, e impide que totalmente se pueda transferir el ejercicio del liderazgo. Este empoderamiento “parcial” puede ser tomado como un empoderamiento que quedó a mitad de camino, no generando en los empleados una sensación de confianza que les permita innovar en sus tareas.

Sumado a ello es necesario mencionar que el empowerment para ser aplicado exitosamente requiere que todos los empleados empoderados tomen decisiones que se ajusten al cumplimiento de objetivos estratégicos del Banco, y por ende requiere que todos conozcan (y fundamentalmente compartan) cual es el rumbo que la entidad que los empodera busca tomar. Para ello se precisa disponibilizar a favor del empleado volúmenes de información que representan uno de los capitales más importantes que el Banco Galicia tiene, y que es riesgoso compartir dados los indicadores de rotación del personal tan elevados que tiene el Banco. Actualmente un 10% de la base de empleados rota en forma anual, el ciclo de vida promedio de un empleado en la organización se redujo en los últimos años a valores mínimos, transformando a esta transmisión de información tan necesaria para el empowerment en un tema que cuanto menos necesita revisión y diseño de pautas claras respecto de qué información transmitir y a quien hacerlo.

2.4.4 El liderazgo en Banco Galicia

Tomando las definiciones de liderazgo indicadas al comienzo de este capítulo, creo que la que mejor se adapta históricamente al Banco Galicia es la que esbozó Robert Dilts. Quizás la característica en la que se hace hincapié es la capacidad que tiene el liderazgo en influir el comportamiento de las personas, y ese es la principal finalidad derivada del ejercicio del liderazgo en el Banco.

Más allá de ello, la realidad de los últimos años del Banco Galicia han llevado a que la entidad busque cada vez más identificarse con los valores. Es que el sector financiero en el que se encuentra inmerso desde hace más de 110 años es un sector muy fuertemente intervenido por la regulación del BCRA, lo que necesariamente implica un apego por los procedimientos superior a la media de las empresas argentinas. Sin embargo el Banco busca en la medida que le sea posible despegarse de ello, deseando que lo que guíe el comportamiento de sus líderes sean los valores y las creencias y no los procedimientos pautados en un manual.

Es por ello que el liderazgo en el Banco Galicia ha sufrido en los últimos años una profunda transformación, dejando de ser un liderazgo “transaccional” y buscando convertirse en un liderazgo transformacional. En conjunto con esta transición de estilo de liderazgo es que el Banco ha transformado sus principales procesos de negocios, dejando de ser un lugar donde se transaccionen operaciones afines a la intermediación financiera para ser una entidad que transforme las realidades de sus clientes y lo demás integrantes de sus grupos de interés.

Sin embargo, hay muchos caminos que llevan a lo transformacional, hay muchos caminos que aún se encuentran en las cercanías de lo transaccional, y por ende es imposible elegir un tipo de liderazgo en la organización, sino que muchos estilos de liderazgo distinto conviven simultáneamente en el Banco Galicia. Independientemente de esto, y en base a las clasificaciones de liderazgo propuestas anteriormente, describiré los tipos de liderazgo que, en base al estudio realizado y a la observación directa derivada de mis 8 años de experiencia en el Banco Galicia, se presentan con mayor frecuencia.

Al estar la organización dividida en personal involucrado en áreas centrales y personal en atención al público en red de sucursales, los diferentes tipos de liderazgo más frecuentes variarán acorde a esta situación. Es por la naturaleza del trabajo que se desarrolla en la red de sucursales que encontraremos allí una proporción mayor de líderes burocráticos. Las principales razones tras de este suceso son que en las sucursales se materializan la mayor parte de las regulaciones que impone el BCRA, se rige el personal de una forma mucho más “constante” al atender el manual de procedimientos y los estándares definidos previamente de calidad de atención al cliente (buscando prestar un servicio uniforme en toda su red).

El segundo tipo de liderazgo que observo como más frecuente en la red de sucursales es el liderazgo transaccional. Esto se debe a que cada vez en mayor medida se fue exacerbando el rol comercial de la red de sucursales, al punto que el lenguaje común para denominar a las sucursales no se expresa en términos de personas sino en términos de mapping comercial. Esta metodología de mapping analiza a las sucursales en términos de volúmenes operados y clientes existentes, y de dicho análisis desprende la cantidad de personal que deberá afectarse a la venta de productos y servicios financieros, estableciendo por ende los objetivos comerciales. Al ponerse entonces en primer lugar a los objetivos es que los líderes optan por ejercitar su liderazgo bajo los supuestos de este modelo transaccional, descansando en la coordinación que el líder realiza para conseguir los ambiciosos objetivos.

Por su parte, las áreas centrales se caracterizan por estar dotadas de otros tipos de liderazgo en donde el accionar de los empleados implica niveles mayores de autonomía, y donde suelen consensuarse la forma de llevar adelante las tareas, haciéndose constante revisión de los procesos para conseguir las mejores prácticas. Dentro de estos lineamientos entonces se destacan el liderazgo del tipo *laissez faire* y el liderazgo de tipo democrático o participativo.

En cuanto al efecto que tiene sobre la innovación este tipo de liderazgo podemos concluir en que el efecto es más positivo que el tipo de liderazgo que se desarrolla en la red de sucursales. Los resultados que se mostrarán en los anexos de este trabajo concluyen en tal sentido y avalan esta proposición. La diferencia central radica en el grado de autonomía otorgado en las áreas centrales en detrimento del control transaccional que rige la red de sucursales, que combinado con el empoderamiento derivado de dicha autonomía se traduce en empleados más orientados a buscar mejoras en sus procesos y soluciones innovadoras a problemas que enfrenten.

Más allá de los diferentes tipos de liderazgo aplicados en cada una de las 2 principales áreas de negocios del Banco y cómo en una de dichas unidades se ve favorecido el efectivo desarrollo de la innovación, uno de los factores que considero más importante en relación a la temática tratada en este trabajo de investigación es el rol del líder en las decisiones que tomen sobre las remuneraciones variables. Sucede en Banco Galicia que al trabajar cada una de las áreas en aspectos del negocio tan diferentes, el esquema de compensación variable que se adopta tiene significativas diferencias.

Así, en la red de sucursales las compensaciones variables están atadas al cumplimiento de objetivos comerciales, objetivos que se miden en forma mensual o trimestral. Si una sucursal perteneciente a la red consigue alcanzar el cumplimiento del objetivo comercial que su mapping supone, la misma se hace acreedora de un paquete de masa salarial a ser distribuido entre los integrantes según consideración del gerente de la sucursal. Las tendencias de pago de esta compensación variable muestran una muy fuerte correlación entre los pagos recibidos y el volumen en el que una determinada persona de dicha sucursal contribuyó al cumplimiento del objetivo grupal. Este diseño de políticas de compensación variable no supone incentivos económicos directos a la implementación o propuestas de soluciones vinculadas a la innovación en procesos o en productos.

En las áreas centrales el pago de remuneración variable se realiza en forma anual y el indicador que se utiliza para decidir el monto de la remuneración está dado por el puntaje obtenido en la evaluación anual de desempeño. La evaluación en todos los niveles jerárquicos supone el desarrollo de competencias y habilidades interpersonales y el cumplimiento de objetivos organizacionalmente previamente definidos. Dentro de dichos objetivos todos los empleados cuentan con un objetivo de innovación, a través del cual deben formalizar una determinada cantidad de oportunidades de mejora, entre las cuales se incluyen innovaciones en procesos, innovaciones en productos o innovaciones en sistemas (desarrollos de nuevas funcionalidades en sistemas que aporten valor al negocio. Asimismo, dentro de las competencias a desarrollar también se evalúa la presencia de comportamientos que inciden directamente en la propagación de una cultura innovadora, incentivando a los empleados no solo a obtener resultados concretos sino también a construir cimientos sobre los que la innovación como herramienta va a fomentarse.

2.5 La Innovación en Banco Galicia: Algunos casos de éxito y de fracaso

En este capítulo se hará una reseña de algunas de las principales propuestas innovadoras que el Banco Galicia ha llevado adelante, apuntando a conocer que valor diferencial han aportado, que es lo que ha motivado se genere dicho proyecto, y algunas características relevantes que permitirán conocer cómo funcionan los procesos de innovación en la entidad.

Cada uno de estos 5 proyectos seleccionados en este capítulo agregan un diferencial uno respecto del otro, y marcan como ha sido el camino que hasta la fecha el Banco Galicia ha tenido que transitar en pos de convertirse en una organización innovadora. Asimismo, y a fin que la descripción agregue valor a este trabajo de investigación es que se relacionaran los conceptos centrales de cada uno de los capítulos del marco teórico y como los mismos se encuentran relacionados con lo que realmente sucedió en cada proyecto.

2.5.1 Hot Teams



El primer proyecto que se destacará en esta sección es quizás el más importante de todos, ya que si bien no fue cronológicamente el primero en suceder fue el que en mi opinión fomentó cimientos sobre los cuales muchos de los proyectos posteriores se apoyaron. Así, en 2011 el Banco Galicia decidió adoptar el armado de equipos multidisciplinarios en jerarquías, sectores, personalidades y edades para poder a través del armado de ellos brindar soluciones a problemáticas del negocio recurrentes.

Estos equipos multidisciplinarios están integrados por doce personas fueron una idea que desde sus inicios fue asesorada por Estanislao Bachrach quien aportó su visión científica a la ecuación de negocios tradicional del Banco, dando como resultado una metodología de trabajo que ha rendido muchos frutos a la organización. Estos equipos se caracterizaron por buscar entre todos sus integrantes una condición de igualdad al momento de proponer soluciones y brindar aportes parciales que contribuyan al proyecto.

La estructura que estos equipos ha adoptado ha sido orgánica, siendo liderados por project managers quienes principalmente eran responsables por documentar lo ocurrido en cada uno de los 6 encuentros pactados por hot team, sumarizar todas las alternativas propuestas en un documento entregable, coordinar administrativamente las reuniones y moderar las mismas en caso que las mismas lo requieran. Más allá de esta función que requiere un liderazgo de tipo informal y adaptativo (según lo visto en el capítulo 2.4), estos hot teams están compuestos por 12 líderes que se encuentran con un nivel alto de empowerment, con un grado elevado de libertad para aportar al equipo, y un grado de compromiso que favorece la creatividad e innovación.

Si bien estos integrantes de cada uno de los hot teams tienen funciones en cada una de las gerencias a las que pertenecen (desde donde aportan su expertise técnico tan necesario para la proposición de nuevas alternativas), estos encuentros multidisciplinarios les permiten conocer la operatoria diaria de otras gerencias y sectores. Es esta iniciativa por lo tanto en términos de valores una que no solo acerca a las distintas gerencias entre sí (aportando cercanía), empodera a todos sus participantes (generando entusiasmo) en la búsqueda de soluciones innovadoras (promulgando la innovación) al mismo tiempo que los integrantes realizan sus labores diarias en cada uno de sus sectores (dando como resultado empleados más comprometidos).

Los resultados de esta propuesta innovadora están a la vista de todos en la organización: se han llevado a cabo más de 40 hot teams “formales” que han discutido diversos temas en encuentros semanales de 4 horas por semana. Asimismo muchos empleados han buscado adoptar la metodología en forma espontánea, formando hot teams “informales” que bajo la misma metodología han buscado encontrar soluciones innovadoras a problemas de cada una de sus áreas. A menudo los hot teams formales (y los informales también) han incorporado a clientes del Banco a la mesa de discusión, buscando hacerlo parte de sus procesos e integrarlo cada vez más a la entidad, reconociendo su importancia y abriendo las puertas de la entidad en formas que nunca antes se habían llevado a cabo.

Dentro de cada uno de los encuentros los hot teams se caracterizaron por realizar ejercicios que fomenten la creatividad, poniéndose en situaciones que a menudo poco tienen que ver con la imagen corporativa que los clientes pueden tener de un Banco, pero que se realizaron para que cada uno de los integrantes pueda situarse fuera de su rol, liberarse de todos los sesgos cognitivos que pueda traer consigo mismo, y desde ese nuevo lugar proponer soluciones que vayan “por afuera de la caja”. Dentro de ese universo de soluciones e ideas planteadas el Banco ha recopilado más de 13.000 nuevas

ideas que han derivado en más de 100 soluciones que mejoran los procesos del negocio y la experiencia de los clientes, empleados y otros stakeholders para con el Banco Galicia.

Pero aún más valioso que las 13.000 ideas generadas y las cientos de soluciones implementadas el programa de Hot Teams ha brindado a la entidad un rédito aún mayor: instaurar una cultura orientada a la innovación. Un slogan básico adoptado por este proyecto sirvió para integrar a todos los empleados tras de este ambicioso objetivo: "Todos tenemos buenas ideas". Así, fomentando una cultura de participación y cooperación entre las diferentes áreas y bajo la estructura que proveían los hot teams es que el Banco involucró a más de 500 colaboradores de diferentes áreas. Para que estas prácticas se constituyan en un pilar a partir del cual instaurar la innovación en todos los niveles de la organización el nivel de satisfacción de cada uno de los participantes debe ser muy elevado, tal que sean promotores de la innovación. Así, luego de una encuesta a la que se sometieron estos 500 empleados, el 99 % ha manifestado su satisfacción con estos proyectos, y se han llevado a cada una de sus gerencias y sectores estas metodologías y son quienes ahora siembran la semilla de la cultura innovadora a lo largo y ancho de la organización.

2.5.2 Buenos Negocios

Galicia Negocios y Pymes



A mediados del 2013 el Banco Galicia decidió reevaluar su estrategia comercial en pos de adaptarse a lo que el mercado demandaba, y buscando mejorar sus márgenes de rentabilidad al mismo tiempo que mejoraba su relación con los segmentos que componían su cartera de clientes. Así como en el año 2011 el Banco lanzó una agresiva campaña hacia la conquista del mayor share posible de clientes de con el lanzamiento de Galicia Éminent, el contexto del país en 2013 demandaba otro tipo de esfuerzos comerciales para continuar como uno de los bancos líderes del sistema financiero nacional.

Es por ello que decidió destinar gran parte de sus esfuerzos hacia el desarrollo de una renta que estaba tomando una importancia cada vez mayor y que se encontraba “desatendida” en los últimos años. El relanzamiento del segmento Negocios y Pymes estaba destinado a brindar nuevas funcionalidades, servicios diferenciales y valor agregado a los clientes de pequeñas empresas (con facturación menor a los dos millones de pesos anuales) y a profesionales independientes que se encuentran operando bajo esquema de Monotributo y Autónomos (no bajo el esquema de persona jurídica).

Buenos Negocios es un servicio que el Banco Galicia no comercializa, que no es de uso exclusivo por clientes del Banco (sino que está abierto a toda la comunidad) a través del cual el Banco brinda a todos los miembros que en este sitio web se registren un portal en donde podrán curar muchos de los “dolores” que actualmente los aquejan. En este sitio web todos los usuarios registrados podrán enterarse de muchas temáticas que influyen en sus negocios pero que suelen estar fuera de su área de expertise, contribuyendo a que los profesionales independientes y las pequeñas y medianas empresas puedan disponer de mejor información para hacer crecer sus negocios.

Quizás una de las principales ventajas con las que este sitio cuenta es la posibilidad de que los usuarios intercambien información entre ellos, abriéndose la puerta a que entre ellos puedan establecerse alianzas comerciales que complementen sus negocios y posibiliten un crecimiento. Entender el segmento implica conocerlo en profundidad y en ocasiones innovar a partir de ellos implica que deba el Banco cumplir un rol muy separado de su objeto principal (que es la intermediación financiera y la venta de productos y servicios).

Es por ello que el Banco debió reconvertir su rol en pos de brindar algo diferencial, dejar de actuar como intermediario financiero para actuar como intermediario entre personas, brindando un marco para que entre ellos se conecten y a través de dicho networking puedan encontrar soluciones que mejoren la calidad de sus negocios. Esta iniciativa en mi opinión demuestra un grado muy alto de adaptabilidad y de humildad por parte del Banco Galicia. Adaptabilidad porque entendió que las nuevas tecnologías y herramientas de comunicación 2.0 podían aportarle un diferencial a su propuesta, y se adaptó a ellas con la iniciativa tomada. Y en cuanto a la humildad el Banco supo percibir que no puede ser el protagonista en todos lados, y que su accionar directo no reportaba a este segmento un valor agregado como si lo hacía la colaboración de los usuarios del sitio. Saber que en ocasiones es más importante el rol del facilitador que el del protagonista directo de la transformación no es una práctica que estaba presente en Banco Galicia, constituyendo también por ello a esta propuesta en una propuesta innovadora.

Sin embargo el Banco Galicia ha decidido ir un paso más allá con el networking, no quedándose en las herramientas digitales que el sitio web ofrecía. El puntapié inicial tuvo lugar en La Rural el 20 de Septiembre de 2013, lugar donde el Banco Galicia organizó una reunión en la que citó a clientes actuales y potenciales y entre los 1300 asistentes pudieron asistir a conferencias, talleres de capacitación y actualización profesional, entre

otros eventos que fomentaron el networking y relacionamiento entre los participantes. Asimismo, y haciendo uso de las herramientas de comunicación externa, el Banco publicitó a través de sus cuentas en redes sociales el evento, inclusive transmitiendo vía streaming el mismo para todos aquellos que no asistieron.

Finalmente destacaré otras 2 acciones llevadas a cabo que se constituyeron en pilares en los que esta propuesta innovadora se sostiene: la federalización del sitio al igual que la capacitación brindada. Entendiendo el Banco que su alcance es nacional y que busca ser el líder del segmento en todo el territorio nacional es que realizó encuentros, charlas, conferencias, talleres de capacitación, entre otros, en diferentes puntos neurálgicos de la República Argentina, accediendo de esta forma a ciudades como Rosario, Córdoba, Tucumán, Neuquén y Comodoro Rivadavia, en donde a través de diversos encuentros participaron presencialmente más de 3500 clientes, más de 750 clientes potenciales, y siguieron vía streaming los eventos más de 10.000 personas. En lo relacionado a la capacitación, el Banco ha brindado talleres especiales de actualización y tendencias en algunas de las temáticas de “staff” de las pequeñas y medianas empresas al igual que de los profesionales independientes, tratando cuestiones de Recursos Humanos, Contabilidad e Impuestos, y Finanzas.

En términos de valores esta iniciativa combina en una justa medida los 4 valores definidos por la institución ya que está caracterizada por la innovación (brindando una herramienta novedosa en el relacionamiento entre el Banco y sus clientes, una nueva forma de intermediación); por el compromiso y el entusiasmo que necesitó de parte de los responsables este proyecto para poder transformarse en lo que actualmente es (saliendo de la zona de confort para abordar caminos no habituales para una entidad bancaria); y planteando un nuevo modelo de cercanía en donde el Banco Galicia decidió adoptar un rol de facilitador que acerque a las partes entre sí, permaneciendo “cerca” de ellos a través de la moderación de dichos encuentros.

2.5.3 Megatlón

The advertisement features a photograph of a smiling man and woman sitting on a blue mat on a wooden floor. The man is wearing a white t-shirt and the woman is wearing a pink tank top. Two speech bubbles are overlaid on the photo: a red one on the left that says "hay ahorros que suman." and a white one on the right that says "elegí hacer".

To the right of the photo, the text reads:

CON TUS TARJETAS GALICIA CRÉDITO*

15%
DE AHORRO
Y HASTA 10 CUOTAS SIN INTERÉS*

CON TUS TARJETAS GALICIA CRÉDITO*
EMITIDAS EN MEGATLÓN

20% DE AHORRO
Y HASTA 10 CUOTAS
SIN INTERÉS*

At the bottom, there are logos for Galicia (with a cross symbol) and MEGATLÓN.

Si bien la escala que se asumió para este proyecto fue muy pequeña en relación a los otros proyectos mencionados, los resultados del mismo fueron muy satisfactorios, y le dieron al Banco la pauta de que una metodología de trabajo diferente era posible. Destaco este proyecto ya que fue el primero que se apalancó en los diseños organizacionales planteados en el capítulo 2.3 como diseños de ecosistemas, buscando por primera vez una relación simple y simbiótica con otra organización de un ámbito empresarial totalmente diferente al del Banco.

A través de esta alianza comercial el Banco integró parcialmente su fuerza comercial con la fuerza comercial de Megatlón, buscando fidelizar a los clientes ya existentes de ambas entidades, a la vez que se permitían incorporar nuevos usuarios y obtener beneficios en otros aspectos del negocio. La relación surgió casi en forma espontánea, el Banco necesitaba colocar sus productos a más clientes, y el canal de comercialización tradicional empezaba en esa época a mostrar sus limitaciones. Debía el Banco estar donde estaba la gente, y no esperar que la gente vaya a donde el Banco estuviera. Por su parte, Megatlón estaba en un proceso de expansión, en donde veía que su clientela progresivamente aumentaba, pero la estacionalidad que mostraba su demanda parecía no mostrar grietas y se tornaba como la principal enemiga para el desarrollo.

Es que Megatlón para su expansión necesitaba obtener fondeos de préstamos bancarios, y justamente la estacionalidad de su demanda ocasionaba un panorama oscuro que impedía que las entidades bancarias puedan desembolsar los montos que la empresa requería. Esta estacionalidad marcada daba la pauta que la demanda, en caso de poder estandarizarla, era muy elevada, ya que los picos mostraban volúmenes altos, inclusive demasiado altos para atenderlos con las instalaciones que actualmente disponían.

Para poder generar una relación comercial beneficiosa para ambas partes que es Megatlón prestó sus instalaciones al área comercial del Banco Galicia para que allí pudieran comercializar sus tarjetas de crédito y paquetes de cuentas, permitiendo que el Banco pueda descentralizar su operatoria, captar nuevos clientes, fidelizar clientes existentes, y por sobre todas las cosas ir hacia donde la gente está, tomando una actitud proactiva para la venta de servicios financieros en lugar de la actitud pasiva y reactiva que el modelo actual de red de sucursales planteaba.

Megatlón, por su parte, obtenía de este intercambio los dos objetivos que aquejaban su negocio en esos días: estandarizaría la demanda para hacerla más uniforme a lo largo de los 12 meses del año, y con dicha estandarización obtendría el fondeo necesario para concretar su expansión y apertura de nuevos locales. Esta relación de ecosistema sencillo planteaba beneficios para ambas partes, y los resultados no tardaron en validar esta proposición.

La campaña comercial en sí consistía en otorgar un descuento a aquellos clientes de Megatlón que adhirieran al débito automático de su tarjeta de crédito la cuota anual de la membresía del gimnasio. De esta forma se incentivaba a los clientes de Megatlón a concurrir todo el año (y no solo los meses de demanda alta) a través de descuentos en el pago de su cuota, incrementando la uniformidad de la demanda y captando nuevos clientes. El Banco Galicia a través de sus stands de venta en los locales de Megatlón vendía tarjetas de crédito a clientes de otros Bancos con un argumento comercial sólido y atractivo: el costo de mantenimiento de la tarjeta estaría en su totalidad cubierto con el descuento generado por la adhesión al débito automático de Megatlón. Asimismo realizaba en los stands la adhesión al débito automático de clientes Galicia existentes, fidelizando a los mismos y permitiendo descentralizar esta operatoria de posventa que carece de rentabilidad para el negocio bancario.

A través de esta alianza Banco Galicia logró vender más de 60.000 tarjetas de crédito a clientes de otras entidades, logró paquetizar más de 15.000 tarjetas de crédito de clientes existentes, y por sobre todas las cosas logró triunfar en un ambiente que le era desconocido, innovando en las formas de comercialización y obteniendo enormes réditos de ellos. Megatlón, por su parte, vio como de esta propuesta su demanda de clientes se estandarizó, como a través de dicha estandarización pudo obtener el fondeo bancario necesario para la expansión, y como a través de dicha expansión consiguió el liderazgo en el mercado en el que opera.

2.5.4 Move



El proyecto Move es quizás uno de los más emblemáticos proyectos de innovación que ha llevado adelante el Banco Galicia en los últimos años. Una de las principales razones se debe a que el sustento sobre el que se creó la novedad estuvo basada en pequeñas mejoras y pequeños cambios en procesos ya existentes, dando como resultado una novedad que ha recibido internacional y nacionalmente muchos reconocimientos y premios a la innovación.

A algunos de los premios que en esta materia el Banco ya había obtenido se sumaron 3 menciones y reconocimientos muy importantes. La FELABAN (Federación Latinoamericana de Bancos) y la CLAB (Comité Latinoamericano de Automatización Bancaria) destacaron al proyecto como premio a la innovación financiera en toda la región. Sumado a esto la prestigiosa revista Fast Company catalogó al Banco Galicia como la 2da empresa más innovadora en el año 2013 gracias a este proyecto, compitiendo con todo el empresariado de la región, incluyendo múltiples sectores de diferentes países.

Galicia Move es una propuesta de valor que nació para atender al segmento de universitarios que se encuentren estudiando o estén graduados de entre 18 y 27 años, pertenecientes a la generación Y, buscando adoptar a estos clientes del futuro siendo su primer banco y ofreciendo a ellos una propuesta diferencial. Es por ello que este modelo de atención está orientado para ser 100 % digital, poniendo a su servicio una aplicación que en forma integral administre todos sus productos, beneficios e interacción entre ellos y el Banco.

Tal cual se comentó con anterioridad en este trabajo de investigación, cada vez menores son las interacciones de clientes y Bancos a través de canales presenciales, transformándose cada vez más en entidades digitales. Este segmento 100 % digital apunta no solo a brindar al público objetivo una propuesta de valor diferencial, sino que a la vez le permitió a la entidad obtener expertise de cara al futuro del negocio, para poder replicar total o parcialmente este modelo en otras rentas / segmentos según el contexto futuro lo demande.

Esta nueva propuesta de valor tenía varios objetivos a los que apuntaba en forma simultánea, objetivos que según a continuación veremos han sido superados con creces. En primer lugar buscaba continuar la marcha innovadora que llevaba adelante la entidad, continuidad que no solo fue obtenida sino que como se indicó fue reconocida a nivel internacional. En segundo lugar buscaba ofrecer un modelo de atención atractivo a un costo bajo, y consiguió este objetivo al brindar herramientas que permitan al cliente autogestionar su relación con el Banco, optimizando los recursos de la organización. Además de ello permitió Move mejorar su market share en un segmento de clientes que no lideraba, y que a partir de esta propuesta vio aumentar en un 87% su clientela y en un 160% el ingreso operativo neto promedio de cada cliente. Finalmente, esta propuesta de valor consiguió perfeccionar la teoría de ecosistemas (otra de las prácticas organizacionales del futuro) ya que a través de Move el Banco Galicia se vio obligado a establecer relaciones comerciales y alianzas estratégicas con organizaciones de diferentes tamaños, sectores y países para ofrecer un valor agregado a sus nuevos clientes.

El modelo de atención Move ha probado en los últimos años ser muy robusto ya que se ha implementado el mismo modelo a una renta que no era el objetivo inicial, y los resultados han sido más que satisfactorios. Para poder mejorar la escala de sus costos de

atención es que el Banco ha migrado en forma automática a 50.000 clientes de las “rentas masivas” (de entre 18 y 26 años) a este nuevo modelo de atención, comenzando a tener con ellos un ingreso operativo neto positivo (ya que antes su atención representaba una pérdida monetaria a la entidad). La migración fue exitosa en otro sentido, aquellos clientes que antes no se sentían satisfechos con la atención que el Banco les brindaba han visto que un nuevo modelo de atención cubría mejor sus necesidades, y el indicador de NPS de los clientes migrados también sufrió una importante mejoría, pasando de un 56% a un 71% de satisfacción con la propuesta.

En cuanto a las alianzas comerciales la propuesta de valor Move implicó que el Banco salga a buscar clientes afuera del Banco ya que su segmento objetivo no se caracterizaba por ser público de “walk in” en la red de sucursales, ni tampoco suelen tener historial en el sistema financiero tal que permita al Banco obtener información de ellos. Es por ello que debió atacar canales no tradicionales para encontrar a los clientes, firmando convenios con diversas universidades para instalar sus stands de venta allí. Así es que el Banco abarcó un amplio espectro de universidades, tanto privadas como públicas, de CABA, GBA y el Interior del país, dentro de las cuales se encuentran la UTDT, la USAL, la UCES, la UBA, la UNR (Rosario), la UNT (Tucumán), la UB, entre otras.

Acercarse a universidades obligó al Banco a modificar sus pautas de otorgamiento, para adaptarse al nuevo entorno de comercialización de sus productos. Es así que todos los estudiantes universitarios que posean más de 15 materias aprobadas automáticamente podían acceder a una tarjeta de crédito Move sin la necesidad de realizar una presentación de ingresos. Esta pauta de preasignación supuso riesgos para la organización ya que se adentraba en un terreno desconocido, sin embargo entendió que para innovar es necesario asumir riesgos, y si bien los mismos fueron calculados (ya que el monto de crédito que se otorgaba por esta pauta ascendía a \$3.000) los resultados fueron más que satisfactorios. A través de esta iniciativa el Banco alcanzó ventas por casi 25 mil tarjetas en un solo año y el índice de morosidad de este producto se encontró por debajo de la media del producto a nivel Banco.

Otro de los riesgos que con este producto (tarjeta de crédito Move) asumió el Banco fue el relacionado a determinar la comisión que la entidad percibiría por este servicio. Así, luego de analizar su estructura de costos es que decidió en una maniobra “agresiva” bonificar los costos de mantenimiento para todos los clientes que tengan más de 7 consumos con tarjeta al mes. De esta forma incentivaba a los usuarios a bancarizarse para obtener bonificaciones en los costos de mantenimiento y obtener beneficios a través de promociones, generando un círculo virtuoso. Los datos mostraron que el 88 % de los clientes que obtuvieron su tarjeta por esta pauta realizaron en promedio 8,5 consumos al mes. Sin embargo, una vez que el cliente cumpla 28 años, la bonificación estipulada pasaría a ser del 50%, debiendo el cliente afrontar la diferencia. Aquí es que se derribó otro mito más, donde se verificó que la tasa de deserción del producto fue de un 7% dentro de los 180 días de eliminada la bonificación, demostrando que en ese lapso de tiempo en el que el cliente tuvo acceso al modelo de atención diferencial se logró

fidelizarlo y retenerlo para que continúe siendo cliente del Banco y operando con los estándares que Move determinó.

En lo relacionado a alianzas comerciales quizás el golpe de impacto más fuerte que dio Move fue aliarse con el ISIC (International Student Identity Card), una organización de carácter internacional que nuclea a estudiantes universitarios alrededor del mundo entero, acercándoles más de 45.000 beneficios en más de 120 países. Los beneficios del ISIC a los que los clientes Move en su condición de estudiantes universitarios accedían, eran beneficios específicamente diseñados para la nueva generación de jóvenes, la nueva generación de clientes del Banco Galicia, 100 % adaptados a la era digital.

2.5.5 Maximización del spread de tasas



Este proyecto que a continuación describiré es uno de los proyectos de innovación que no ha llegado a buen puerto, y que aún no ha sido solucionado pese a que la entidad ha realizado diferentes esfuerzos y ha dedicado muchos recursos para que así sea. El mismo apuntó a las entrañas de la intermediación financiera, buscando atacar en forma directa al indicador que mayor incidencia tiene en la estructura de ingresos y costos del Banco Galicia. El principal factor a tener en cuenta en el PyL de cualquier Banco es el costo del dinero, o sea, cual es el ingreso obtenido por los préstamos de dinero y cuál es el costo al que el Banco se fondea para poder actuar como prestamista (el spread).

Dentro del contexto nacional el Banco Galicia conoce cuál es el entorno que lo rodea, y sabe que dentro de este entorno plagado de limitaciones en cuanto a los ingresos que por su intermediación los bancos perciben, limitaciones que se han visto exacerbadas por el

contexto político del siglo 21. Es por ello que al tener tantas regulaciones por parte del BCRA respecto de cuál es el porcentaje máximo al que la entidad debe de prestar su dinero el Banco Galicia entendió que el camino a recorrer para maximizar su rentabilidad era el inverso. Bajo ese contexto es que nace el proyecto de maximización del spread.

Parte del contexto que el Banco Galicia ha interpretado previamente al inicio de este proyecto consiste en entender los patrones de la idiosincrasia argentina, en donde existen muchas categorías de clientes que respecto a su interacción con las entidades bancarias adoptan diversos comportamientos. Dentro de estas categorías, el Banco Galicia entendió que un 40 % de su cartera de clientes actual revestía la condición de clientes “semi-bancarizados”, esto es, clientes que tienen cuenta de ahorros en la organización, pero que no operan con sus productos. El comportamiento de estos clientes en general indica que desde el momento en que perciben sus haberes o ingresos habituales a través de la cuenta de ahorros retiran los mismos lo antes que les resulte posible, dejando las cuentas con el mínimo saldo disponible y atentando contra un fondeo económico para el Banco.

Es clave entender que el dinero que el Banco otorga en carácter de préstamos, según disposición del BCRA asciende a un determinado porcentaje del dinero que la entidad tiene resguardado en depósitos de los clientes, pudiendo estos depósitos ser plazos fijos u otra inversión temporaria (por la que el Banco les paga a sus depositantes una tasa de interés a cambio de dicho depósito), o saldos depositados en cajas de ahorro y cuentas corrientes (por los que el Banco les abona a los depositantes una tasa de interés que es ínfima).

Es justamente en busca de conseguir que los clientes dejen dinero depositado en cuentas de ahorro para obtener un menor costo de fondeo que el Banco Galicia ha decidido atacar este segmento “semi-bancarizado”, buscando formas de incentivar un cambio en su comportamiento.

3. Marco metodológico

Este trabajo de investigación buscará a través de diferentes métodos arribar a conclusiones que puedan ser de utilidad para la organización bajo análisis. Es por ello que en el trabajo de campo se realizarán encuestas, entrevistas y se apelará a la recolección de datos útiles en búsqueda de contrastar la hipótesis planteada.

Dentro de las encuestas la misma consta de 10 preguntas realizadas con el formato Trust Index que popularizó Great Place To Work. A través de ella se buscará conocer la opinión de 25 empleados del Banco Galicia que estrechamente se encuentran relacionados a la innovación como disciplina, opinión que estará expresada en términos de 1 a 5 (siguiendo

una escala Likert) para que expresen cuan de acuerdo o cuan en desacuerdo se encuentran respecto a una determinada afirmación.

A través de afirmaciones como *“La innovación es una práctica habitual en el sector en el que trabajo”* es que se podrá comprobar el grado de penetración que las prácticas han tenido, afirmaciones tales como *“Mi jefe directo me da la suficiente autonomía para poder desarrollar mis tareas”* permitirán concluir en qué medida una de las mejores prácticas recomendadas para proyectos de innovación está presente en la organización, y afirmaciones como *“La creación de una gerencia de Experiencia al Cliente promueve la innovación en todos los niveles de la organización”* buscará arrojar conclusiones sobre el rumbo que el Banco Galicia está adoptando en términos de innovación.

Los seleccionados para hacer la encuesta son un grupo heterogéneo de personas que a través de diferentes formas han tenido contacto directo con el desarrollo de la innovación, o se encuentran actualmente con esa tarea. Los cuadros que a continuación se muestran buscan demostrar la heterogeneidad de la muestra seleccionada, caracterizada según 3 patrones comunes: su función en la organización (y consecuente relación con la innovación), su nivel de seniority (medida a través de su cargo/jerarquía) y sus rangos de edades.

	Hombre	Mujer
Edad 18 a 30	3	5
Edad 31 a 40	5	2
Edad 41 a 50	4	2
Edad +50	3	1

	Hombre	Mujer
Líderes de Proyecto	3	1
Impulsores de Innovación	3	2
Organizadores día de la Innovación	1	2
Staff de proyectos de innovación	7	3
Coordinadores de innovación	1	2

	Hombre	Mujer
Analista / Analista Ssr	5	4
Analista Sr / Especialista	5	1
Supervisor / Coordinador	2	4
Jefe / Gerente	3	1

En cuanto a las entrevistas, se han realizado un total de 9 entrevistas a personas que cumplen funciones muy disímiles en lo que innovación respecta. El grupo de entrevistados ha incluido líderes de proyectos exitosos (3 personas), ha incluido a la actual coordinadora de la gerencia de Recursos Humanos a cargo del lineamiento de todas las políticas y estrategias de innovación, ha incluido a 2 participantes de hot teams que han buscado conseguir sin éxito cumplir el desafío planteado en el capítulo 2.5.5, ha incluido a 2 impulsores de innovación que han encabezado y participado en varios hot teams exitosos, y finalmente ha incluido a un participante de 3 hot teams exitosos que en ninguno de los casos ha estado liderando proyectos de innovación.

En las entrevistas se realizaron preguntas de tipo abiertas que permitan conocer las opiniones de cada uno de los entrevistados respecto al desarrollo sostenible de la innovación y a la transformación de la innovación en una disciplina estructural. También las encuestas contaron con algunas preguntas de tipo cerradas que buscan detectar la ausencia o presencia de determinadas mejores prácticas en los proyectos de innovación.

A través de la mirada de todos ellos es que este trabajo busca detectar cuáles son las prácticas frecuentes que han llevado a la organización a conseguir el éxito en sus proyectos de innovación, buscando encontrar patrones comunes a varios proyectos que permitan concluir en el set de prácticas más aptas para innovar en una empresa como Banco Galicia. Asimismo se buscará modelizar la forma en la que el Banco Galicia lleva adelante sus proyectos de innovación, y poder concluir cuan distante se encuentra el modelo que el Banco propone de los modelos para procesos de innovación abordados en el marco teórico de este trabajo.

Conociendo los modelos de redes de innovación de McKinsey (detallados anteriormente en este trabajo), conociendo la forma en la que operan los procesos de innovación basados en la metodología Stage-Gate de Cooper (atendida también en este trabajo), es que podremos a través de la comparación y de la identificación de las prácticas usadas en algunos de los más importantes proyectos llevados a cabo por el Banco Galicia concluir si las mejores prácticas son habituales en la gestión que es llevada adelante.

Este trabajo también buscará a través de la descripción de variables organizacionales claves como la comunicación, el diseño de estructuras y el liderazgo entender como las mismas son afectadas por el desarrollo de las mejores prácticas como el empowerment, la formación de equipos multidisciplinarios, la figura del Project manager, la fijación de objetivos en las evaluaciones de desempeño, entre otros. Conocer como estas mejores prácticas se desarrollan en otros aspectos de la organización ayudará a dilucidar si el

Banco Galicia se encuentra como entidad preparada para hacer de la innovación una práctica habitual en todas sus filias.

Asimismo, y para complementar el círculo de este trabajo es que se hará un apartado en el cual se describan algunos de los principales proyectos de innovación que la organización llevó adelante exitosamente, al igual que un proyecto que aún no ha sido exitosamente implementado. Describir las características principales de estos proyectos desde un punto de vista objetivo (evitando así posibles subjetividades derivadas de contar con la descripción de protagonistas de los proyectos) es que se podrá arribar a conclusiones que mayor valor agreguen a este trabajo de investigación.

4. Contrastación

4.1 Recopilación de datos: Impulsores de innovación

A través de esta técnica de análisis cualitativa (y también cuantitativa) buscaré obtener conclusiones respecto al rol que en la organización han tenido los impulsores de innovación y como su desempeño se ha visto alterado tras la adquisición de este rol. Tal como se comentara en el punto 2.3.1 de este trabajo de investigación, el rol del impulsor está caracterizado por ser un puesto de naturaleza mixta, en donde se añaden a las funciones que habitualmente desarrollan los seleccionados un nuevo set de tareas vinculadas a fomentar y propagar propuestas innovadoras surgidas de las propias gerencias a las que ellos pertenecen.

El rol que los impulsores de innovación se destaca respecto de otros puestos ya que a partir de los nuevos lineamientos definidos por la Gerencia de Recursos Humanos es esta posición la encargada de asumir el liderazgo de los proyectos de innovación (rol de Project Manager), y es el primer rol cuya evaluación de desempeño a partir del año 2016 reflejara la medición de objetivos específicos referidos al desarrollo de la innovación.

Si bien esta propuesta de los impulsores incluye muchas de las mejores prácticas especificadas para proyectos de innovación, como por ejemplo empoderar a los empleados, la descentralización de la estructura de innovación permitiendo que se tenga un mayor alcance, entre otras bondades. Sin embargo la carga operativa adicional derivada de las nuevas funciones en ocasiones resultó muy elevada, afectando el cumplimiento de objetivos pautados en las evaluaciones de desempeño de los impulsores (que en el año 2014 y 2015 reflejó la medición de objetivos ajenos a la innovación).

Así, es que luego de tener acceso a 14 evaluaciones de desempeño de personas que han cumplido el rol mixto he observado sustanciales bajas en el cumplimiento. Tal cual se comentó anteriormente en este trabajo de investigación (en el capítulo 2.4), la evaluación de desempeño anual de los empleados de áreas centrales están dividida en objetivos y

asimismo en el desarrollo de competencias. En la actualidad la cantidad de impulsores de innovación asciende a 56, con lo cual se interpreta a efectos de este trabajo de investigación que la muestra es significativa y aporta información relevante.

A continuación en formato de cuadro se presentaran algunos de los principales cambios en las evaluaciones de desempeño con su respectiva variación. Es necesario recalcar que la variación negativa ha derivado en una menor remuneración variable. Esto ha llevado a que muchos de los impulsores replanteen sus roles y hayan decidido reevaluar la forma en la que llevan adelante las dos tareas, y ha llevado a que la gerencia de RRHH pueda reevaluar las políticas de remuneración variable a los impulsores, apaleando su descontento y evitando que se discontinúen sus funciones. Esta revisión generó que el Banco Galicia realice cambios para el pago del bono anual 2016 para los impulsores, compensando una posible baja con un bono separado atado al desempeño que los impulsores tengan en su función.

	Nota Global
2014	3.91
2015	3.48
Variación	11%

	Productividad
2014	4.01
2015	2.61
Variación	40%

	Calidad
2014	3.98
2015	2.79
Variación	30%

	Implementación OM
2014	3.6
2015	4.93
Variación	37%

4.2 Encuestas

La utilización de este método de contrastación de tipo cuantitativo se realizó buscando que las respuestas obtenidas a través de ella brinden mayor información respecto de los principales aspectos abordados en este trabajo de investigación. A tal fin es que se diseñó una encuesta de 10 preguntas que utiliza una metodología muy similar a la usada por Great Place To Work (encuesta denominada "Trust Index") que clasifica las respuestas según una escala Likert del 1 al 5.

Las respuestas a cada una de las preguntas (que se encontrarán en el anexo de este trabajo) son las siguientes:

Pregunta n°	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sigo al banco en redes sociales (p.8)	Total respuestas
1	24,00%	44,00%	20,00%	12,00%	0,00%	n/a	25,00%
2	4,00%	32,00%	20,00%	36,00%	8,00%	n/a	25,00%
3	16,00%	40,00%	24,00%	12,00%	8,00%	n/a	25,00%
4	45,83%	41,67%	4,17%	8,33%	0,00%	n/a	24,00%
5	8,00%	52,00%	24,00%	12,00%	4,00%	n/a	25,00%
6	24,00%	60,00%	8,00%	4,00%	4,00%	n/a	25,00%
7	12,00%	56,00%	24,00%	8,00%	0,00%	n/a	25,00%
8	4,00%	24,00%	28,00%	20,00%	12,00%	12,00%	25,00%
9	44,00%	24,00%	32,00%	0,00%	0,00%	n/a	25,00%
10	36,00%	56,00%	4,00%	4,00%	0,00%	n/a	25,00%

Los resultados de la primera pregunta son concluyentes: si el Banco Galicia quiere transformarse en el n° 1 del sector financiero nacional debe indefectiblemente de apoyarse en la innovación como un valor importante. Casi el 70% coincide en que “de todos los valores del Banco Galicia, la innovación es el que mayor aporte brinda al cumplimiento de los objetivos estratégicos para el período 2016-2020” mientras que solo un 12% está en desacuerdo con dicha afirmación.

La segunda pregunta de esta encuesta muestra que no existe una clara relación entre comunicación externa y desempeño interno, siendo muy dispares las opiniones. Esto nos permite concluir que el Banco no debe esperar que la gestión que realice en términos de comunicación externa le reditúe en términos de desempeño interno en un sentido general (incluyendo a la innovación).

Los resultados obtenidos en la tercer pregunta permiten concluir que la penetración ha sido exitosa, esto es, que la innovación es parte de sus tareas diarias (en un 56% de las respuestas), transformando por ende a esta herramienta en una que frecuentemente se verifica y no que solamente se observa en casos puntuales.

La cuarta pregunta de esta encuesta busca conocer la presencia o ausencia del empowerment en la organización. Los resultados obtenidos muestran que en 9 de cada 10 puestos de trabajo los líderes realizan un aporte que contribuya al desarrollo sostenible de la innovación.

Las respuestas obtenidas de la quinta pregunta indican que el 60% de los encuestados pueden estar anoticiados de los aspectos salientes de la innovación a través de las comunicaciones que el Banco les efectúa. Sin embargo, del universo encuestado un 16% no se ve alcanzado por estos esfuerzos comunicacionales, y un 24% no se ve alcanzado

en una medida satisfactoria, lo que indica que existe aún un margen importante para la mejora en este ítem.

La afirmación planteada en la sexta pregunta (“*De necesitar ayuda para impulsar una idea innovadora sabría a quien recurrir*”) arrojó resultados satisfactorios para el Banco Galicia, mostrando que el trabajo realizado en este sentido ha rendido sus frutos. El 84 % de los encuestados coinciden en que tienen un referente a quien recurrir, mientras que solo un 8% de los encuestados estarían sin la orientación necesaria en caso de querer apalancar una propuesta innovadora.

La séptima pregunta hace referencia a la Experiencia del Cliente (buscando que sea el cliente quien realmente valore toda mejora o innovación que se realicen en los procesos / productos / servicios). Los respondientes a la encuesta coinciden en un 68% que orientar los esfuerzos innovadores buscando como fin último la mejor experiencia del cliente, y la formalización de dichos esfuerzos en una gerencia es una acción realizada por el Banco con un claro sentido de promoción de la innovación en la organización.

Los resultados de la octava pregunta muestran que tan solo el 28% de los encuestados coincide en que las redes sociales como canal de comunicación permiten conocer los niveles de innovación presentes en la organización. Un porcentaje mayor aún considera que las redes sociales no están cumpliendo con su función comunicadora en términos de innovación (32%), mientras que un 28% no puede concluir ni en acuerdo ni en desacuerdo respecto de la afirmación.

En la anteúltima pregunta de esta encuesta los resultados son concluyentes: aún resta que la organización aprenda mucho en términos de innovación de otras empresas (según el 68% de los encuestados), mientras que un 32% no concluyó definitivamente sobre este punto. Esta respuesta puede ser interpretada en dos posibles formas, siendo ambas conducentes a la conclusión arribada al principio de este párrafo.

Las respuestas obtenidas en la última pregunta son bastante alentadoras e indican claramente cómo es que la innovación ha generado un efecto contagio en los empleados tal que estos (en un 92% de las respuestas) buscan continuamente encontrar soluciones creativas y propuestas innovadoras en su tarea, y dicha búsqueda la realizan únicamente por un convencimiento del real valor de la innovación para mejorar sus tareas y conseguir los resultados que la organización persigue.

4.3 Entrevistas

En cuanto a la realización de las entrevistas propuestas para este trabajo de investigación se han realizado un total de 10 entrevistas que, de acuerdo a lo planteado en el marco

metodológico, buscan conocer la perspectiva de diferentes empleados de la organización en términos de la innovación.

El cuadro que a continuación se presenta detalla aquellas prácticas observadas en el marco teórico y aquellas esbozadas por McKinsey como recomendadas para el desarrollo de redes de innovación, buscando conocer en la opinión de cada uno de los entrevistados cuales de ellas estuvieron presentes en los proyectos en los que participaron, buscando así concluir en cuales de estas mejores prácticas favorecen a los proyectos de innovación y cuales pueden prescindirse en la realidad organizacional del Banco Galicia.

Los resultados de la tabla indican que las prácticas indicadas en la primera etapa de la “rueda” de McKinsey están frecuentemente presentes en todos los proyectos (armado de equipos multidisciplinarios con diferentes niveles jerárquicos es una de las premisas que promueven los hot teams y que estuvo presente en los proyectos mencionados en el capítulo 2.5 de este trabajo).

En relación al segundo grupo de recomendaciones de McKinsey, las prácticas que están del 3er al 6to lugar de esta grilla buscan reflejar lo que esa etapa sugiere. Los resultados permiten arribar a la misma conclusión, estas prácticas sugeridas son adoptadas por Banco Galicia, aunque según puede observarse la rigurosidad con la que se adoptan las mismas muestra una leve tendencia decreciente.

La etapa de liderazgo y soporte al proyecto que el diseño sugerido por McKinsey plantea está abordado por las afirmaciones 7 a 9 (líder “abierto”, aceptación del error y temor/vergüenza). Cabe destacar que al tener los sentimientos de temor y vergüenza un impacto claramente negativo en el desarrollo de la innovación es que cuando se observa la presencia de ellos se tilda al casillero con color rojo. Esta tercera etapa comienza a mostrar como a medida que se avanza en el proceso de diseño de redes el mismo va quedando difuso, perdiendo su impacto y no viendo sus recomendaciones verificadas en los proyectos de innovación.

Finalmente puede observarse como el reconocimiento por logros está presente en la mayoría de los casos, aunque ausente para aquellos integrantes que no ocupan posiciones de liderazgo en proyectos. Puede también verificarse como los indicadores de gestión que el proceso de McKinsey recomienda no son tenidos en cuenta, siendo el único indicador que determina el éxito o fracaso de un proyecto su implementación efectiva.

	Emiliano	Melisa	Sebastián	Ignacio	Luz	Nahuel	Lourdes	María
Equipo multidisciplinario	X	X	X	X		X	X	X
Diferentes niveles jerárquicos	X	X	X	X	X	X	X	X
Reuniones informales	X	X	X	X		X	X	X
Instalaciones físicas "amigables"	X	X	X	X	X	X	X	X
Dinámicas grupales divertidas	X	X	X		X		X	X
Objetivos de cada encuentro conocidos	X	X	X	X	X		X	X
Líder de proyecto abierto	X	X	X	X			X	X
Aceptación del error	X	X	X	X			X	X
Temor / Vergüenza					X	X		
Poder de decisión amplio	X	X		X			X	X
Reconocimientos por logros	X			X	X	X	X	X
Indicadores de gestión	X			X				

Finalmente es que a cada uno de los entrevistados se les pidió indiquen cuál de las variables abordadas en este trabajo de investigación es la que mayor aporte brinda al desarrollo sostenible de la innovación como herramienta en todos los niveles organizacionales (transformar a la innovación en algo estructural, inherente a toda práctica organizacional), siendo los resultados los siguientes:

Emiliano: Liderazgo

Antonella: Comunicación organizacional

Melisa: Comunicación organizacional

Sebastián: Liderazgo

Ignacio: Liderazgo

Luz: Diseño estructural

Nahuel: Liderazgo

Lourdes: Comunicación organizacional

María: Liderazgo

4.4 Análisis de casos

4.4.1 Hot Teams

En términos de los principales aspectos destacados en este trabajo de investigación, el proyecto de los Hot Teams se caracterizó por tener un liderazgo informal, adaptativo y sustentado en el empowerment otorgado a cada uno de los miembros del equipo. Asimismo, la comunicación interna a través de la intranet y a través de espacios no tradicionales (ascensores, baños, escritorios, entre otros) ha permitido encender la chispa presente en cada uno de los empleados y, potenciado por esta metodología, ha encendido una llama que cada uno de los 500 colaboradores ha llevado consigo a cada uno de los sectores. En términos de comunicación externa, la difusión de esta práctica ha sido ampliamente reconocida en diferentes medios que han levantado esta iniciativa del Banco, inclusive haciendo que la entidad se haga acreedora de un premio Eikon a la comunicación institucional por ello. Finalmente, la estructura que cada equipo adoptó ha sido lo suficientemente flexible para adaptarse y en ocasiones superponerse a las estructuras formales, donde cada Hot Team operó como una estructura divisionalizada pero con la flexibilidad y adaptabilidad típica de una estructura adhocrática.

4.4.2 Buenos Negocios

Decidir priorizar un segmento de clientes por sobre otro es una decisión que muchas empresas toman en la industria financiera, no constituyendo a esta decisión por si sola en una práctica innovadora. Sin embargo la forma en la que el Banco Galicia decidió hacerlo representó una novedad para el sector y se constituyó en una nueva práctica para el mercado. Para poder innovar en servicios financieros una de las claves es conocer al cliente, sus necesidades y aquello en lo que puede la empresa contribuir a mejorar, para luego diseñar un servicio acorde que sea percibido por los clientes como una solución o mejoría a sus problemas y necesidades.

Este fue el camino que con Buenos Negocios el Banco Galicia recorrió, haciendo un análisis del segmento que abordaba y entendiendo cuáles eran las principales limitaciones que este tipo de clientes tenían y como mediante la creación de un nuevo servicio podría atacar los problemas de sus clientes, ayudándolos a desarrollarse a la vez que fidelizaba a los mismos para con la entidad. Fue mediante la comprensión de las actividades de sus clientes que pudo desarrollar un servicio de valor agregado que permitió diferenciarse de su competencia y obtener una posición de liderazgo en el sistema financiero.

Finalmente, y en términos de los aspectos abordados en este trabajo de investigación, el Banco tuvo que poner a todos ellos al servicio del desarrollo y crecimiento de esta propuesta innovadora. Así, las últimas tendencias en comunicación externa (redes sociales, comunicaciones del tipo 2.0, streaming, newsletters vía email, entre otros), el liderazgo participativo que adaptó la entidad (dándole herramientas a cada miembro de la

comunidad para que puedan participar y así nutrir el círculo virtuoso derivado de este sitio), y basándose fuertemente en la teoría de los ecosistemas para potenciar y dinamizar cada uno de los encuentros presenciales que se mencionaron anteriormente.

4.4.3 Megatlón

En cuanto a las temáticas abordadas en este trabajo podemos ver que nuevamente la comunicación ha jugado un papel sumamente importante en el éxito de esta campaña, principalmente siendo la comunicación externa la de mayor injerencia. Es que el Banco supo transmitir a su clientela y a sus grupos de interés a través de redes sociales, publicidades gráficas, entre otros, como esta alianza comercial representaba una propuesta de valor innovadora, y a través de esa transmisión pudieron abrazar los clientes esta campaña, transformándola en una de las más exitosas en términos de comercialización de tarjetas de crédito. En términos de estructura organizacional, el experimento de utilizar teorías de ecosistemas fue un riesgo que el Banco asumió, y que buscó minimizar haciendo de ese ecosistema uno pequeño (entre el Banco y Megatlón únicamente, y para la comercialización principalmente de solo uno de sus productos, tarjetas de crédito). Tal cual fue demostrado en el marco teórico, la estructura divisionalizada del Banco facilitó la transición hacia el ecosistema, y la flexibilidad y adaptación que mostró el Banco para llevar adelante estas alianzas dan indicios de que la adhocracia operativa planteada por Mintzberg está presente en la organización y juega un rol importante también en el éxito de procesos de innovación.

4.4.4 Move

El proyecto derribó uno de los mitos que estaba presente en la cabeza de muchos directivos del Banco. Es que para innovar no es necesario generar un nuevo producto, u ofrecer un nuevo servicio, sino que la novedad puede estar dada por otros factores que no resulten tan tangibles ni que impliquen grandes desarrollos. Así se concibió el proyecto Move, un cambio en el modelo de atención, utilizando productos existentes, plataformas existentes, servicios existentes, pero enmarcando los mismos bajo una nueva concepción: la de movilidad.

Evaluando esta propuesta en los términos de los tópicos abordados en este trabajo de investigación podemos concluir que la comunicación ha sido clave, externamente para transmitir al segmento objetivo lo diferencial de la propuesta de valor ofrecida y como un modelo de atención que no incluya ningún producto adicional se transforme en algo novedoso que pueda atender mejor sus necesidades. Internamente la comunicación también fue clave ya que permitió a todos los empleados conocer como la mejora sistemática de procesos puede acarrear resultados innovadores, y llevando al proceso de innovación a una nueva etapa: no solo se innova teniendo buenas ideas, se innova revisando todos los procesos y buscando mejorar continuamente los mismos de forma tal

que los nuevos procesos mejorados en su conjunto representan una novedad. En términos de diseños de estructuras el Banco adoptó nuevamente la teoría de ecosistemas, abriendo las relaciones para con otras empresas / organizaciones con operatorias totalmente distintas a la del Banco en pos de generar alianzas y relaciones comerciales que beneficien a ambas partes.

4.4.5 Maximización del spread de tasas

En pos de conseguir este cambio es que el Banco Galicia ha realizado diferentes talleres y reuniones en las cuales se ha buscado mediante prácticas como el brainstorming obtener nuevas ideas que permitan conseguir el objetivo.

Algunos de los resultados derivados de dichas reuniones se vieron traducidas en acciones concretas, como realizar publicidades y campañas de concientización que apunten a informar a los clientes de los beneficios derivados del uso de sus tarjetas de débito (uso que obliga a los clientes a tener depositados en su cuenta fondos para afrontar esos pagos), a fomentar las herramientas automáticas de pagos de servicio a través de fondos depositados en cuentas bancarias, entre otros.

Los resultados de dichas iniciativas, sin embargo, no han sido satisfactorias. En la actualidad el porcentaje de clientes semi-bancarizados no solo no ha disminuido, sino que en los últimos 2 años ha crecido en un 2%. Desde el Directorio de la entidad entienden que gran parte del fracaso de la campaña estuvo dado por el contexto político nacional, donde la incertidumbre ha dominado los comportamientos de este grupo de clientes, disminuyendo la efectividad de esta acción organizacional.

Sin embargo, y analizando el proyecto con un poco más de detenimiento, se observan en el ausencias de algunas prácticas que estuvieron presentes en los casos de éxitos indicados anteriormente. La primera de ellas es la ausencia de un líder de proyecto. Quizás por tratarse de un problema central es que las directivas de este proyecto estuvieron dadas por la alta gerencia, y no por un líder de proyecto como típicamente han adoptado el resto de los casos de éxito. En el desarrollo de las reuniones todos los participantes siempre mencionaban que el Directorio guiaba la forma en que las mismas sucedían, sin embargo no estaba presente ni el Directorio ni ningún representante directo del mismo. Este tipo de liderazgo es uno distante, que a menudo puede infringir temor entre los participantes, y que presencialmente no participa sino que son sus lineamientos los que están flotando en el ambiente. Este liderazgo podemos concluir que en un tipo de organización como el Banco Galicia no es propicio para el desarrollo de prácticas innovadoras y para encontrar soluciones creativas a problemas que aquejan la gestión diaria.

Sumado a ello, la comunicación que se desarrollaba entre ellos era una comunicación entre iguales, algo que como vimos anteriormente favorece este tipo de proyectos y

potencia cada uno de los encuentros. Sin embargo la igualdad en la comunicación estaba dada por el hecho que los participantes en su mayoría pertenecían al mismo nivel jerárquico, donde la heterogeneidad de los grupos no estaba presente, y donde quizás la igualdad en la comunicación no tenía el mismo espíritu que en los demás proyectos. La libertad para opinar y para proponer soluciones presente en los anteriores casos no se replicaba en este, ya que a menudo los integrantes del grupo temían ser juzgados por los demás miembros del equipo, aspecto que entiendo está principalmente generado por la homogeneidad jerárquica de los participantes, y al hecho que todos pertenecían a jefaturas y gerencias de niveles superiores a la línea media de la organización.

Finalmente, y en términos de diseño organizacional, ninguno de los involucrados en este proyecto se separó en ningún momento de su unidad o gerencia a la que pertenecía. Quizás esto se debió a que los funcionarios se encontraban liderando unidades de negocio hace muchos años, y esto les impidió desprenderse por completo de ellas e integrarse a otras áreas, o bien formar una nueva división que busque resolver el problema por el que estaban reunidos. Este mismo sesgo puede haber también ocasionado que no hayan tenido la facilidad de pensar “por fuera de la caja”, sino que se hayan mantenido dentro de lo que hace tantos años ya les resultaba familiar, impidiendo que, por ejemplo, busquen alianzas con otras organizaciones (formando ecosistemas).

De esta experiencia podemos concluir que los liderazgos no presenciales, distantes y no participativos, al igual que los grupos caracterizados por heterogeneidad de jerarquías, donde los involucrados no consiguen despegarse de sus unidades de negocios para formar nuevas divisiones que permitan gestionar mejor sus proyectos (y porque no, integrarse con otras organizaciones), son prácticas que en las industrias pertenecientes al sistema financiero (y más puntualmente al Banco Galicia) no favorecen el desarrollo propicio de propuestas basadas en la innovación.

Para combatir todos estos males es que el departamento de Innovación del Banco está actualmente desarrollando una nueva forma de abordar el tema, convocando en forma abierta a todos aquellos que puedan ofrecer alguna solución al problema, instándolos a presentar sus propuestas innovadoras. Éste proyecto denominado Galicia Hackatón ha sido en mi opinión una decisión muy madura por parte de la entidad, en la cual ha sabido reconocer que no tiene las respuestas a todas las problemáticas que enfrenta, y ha buscado remendar todos los errores cometidos en el pasado, aún siendo los mismos errores cometidos por la “Alta Gerencia”.

4.4.6 El caso ICICI Bank

El caso en cuestión guarda algunas similitudes significativas con la gestión que Banco Galicia viene realizando en términos de innovación. En primer lugar el contexto en el que las entidades se encuentran inmersos es muy similar (ambas pertenecen a países emergentes y pujan por obtener el liderazgo en sus países). Por su parte, la importancia que el ICICI le ha otorgado a la tecnología no está presente de igual forma en Banco

Galicia, aunque las últimas acciones realizadas buscaron aprovechar la mayor sinergia posible entre tecnología y negocios.

La red de innovación que el caso describe como clave para el éxito de ICICI puede asimilarse con la realización del Galicia Hackatón en el sentido en que se está abriendo el negocio a terceros que faciliten el descubrimiento y desarrollo de tecnologías que contribuyan al crecimiento del negocio; crecimiento que se sustenta en la experiencia del cliente y la omnicanalidad como pilares fundamentales.

En cuanto a las 5 recomendaciones esbozadas en el artículo se encuentra el Banco Galicia en alguna medida replicar las mismas. Por ello es que la implementación del rol de impulsores de innovación busca seguir la primer recomendación, mientras que la creación del Galicia Lab apunta a replicar la segunda sugerencia.

Por su parte, las restantes tres recomendaciones aún no encontraron en Banco Galicia un alto grado de aceptación / puesta en práctica. Esto se debe a que Es que la actualidad “manda” en la organización, y hoy en día dejar de lado los costos de un proyecto es poco viable. Si bien ciertos proyectos de innovación buscan no centrarse en los costos como factor que determine su realización, la cultura del costo está aún muy presente en Banco Galicia al igual que en gran parte de las empresas nacionales. Respecto a la capacitación del personal para que estos piensen en términos monetarios, se está trabajando en este término, buscando monetizar en la mayor medida que sea posible todos los esfuerzos que en innovación se realizan para traducirlos en términos de negocio que sean de fácil comprensión para los directivos. Finalmente, en cuanto a la creación de un área de I+D, el Banco Galicia está buscando ser autónoma en el desarrollo de la innovación, buscando en la menor medida posible abrirse a la comunidad innovadora externa para tratar sus “asuntos internos”, aunque en ocasiones (como se mostrará en el capítulo 2.5.5) deba hacerlo.

4.4.7 El caso Interbank Perú

Al igual que el caso anterior, Interbank Perú opera en un contexto similar al de Banco Galicia (mercado latinoamericano, cantidad de sucursales similar y trayectoria en el sistema financiero). Además de las similitudes indicadas es importante destacar el similar comportamiento entre las clientelas de ambas organizaciones, clientelas reticentes a depositar su dinero en el sistema financiero.

El proyecto Explora que el artículo detalla introdujo modificaciones al layout de las sucursales utilizando una instancia de “laboratorio” al igual que Banco Galicia lo hizo, pero introduciendo varios proyectos en simultáneo, lo que le facilitó la medición de los resultados derivados de dicha gestión. Las modificaciones introducidas contaron con la directa opinión del cliente a fin de que la entidad conozca de antemano las necesidades del mismo.

En este último ítem el Banco Galicia aún debe recorrer un largo camino ya que no incluyó al cliente en el diagrama del proceso de innovación; realizó los cambios en diferentes etapas, dificultando de esta forma la identificación de los resultados y la generación de indicadores de gestión.

5. Conclusiones

El trabajo de campo realizado y la relación de este con el marco teórico, con la hipótesis planteada y los objetivos primarios y secundarios de esta investigación arrojan las siguientes conclusiones.

En cuanto a la hipótesis de este trabajo se verificó a través de los distintos medios (principalmente entrevistas) que las mejores prácticas disponibles para la gestión de proyectos de innovación son adoptadas en forma parcial por Banco Galicia. La descripción de algunos de los principales proyectos de innovación y como ha sido su desarrollo ha permitido detectar la presencia o ausencia de estas prácticas, así como la intensidad con la que se presentan, concluyendo en que prácticas han demostrado ser imprescindibles y cuales necesitan aún desarrollarse.

Así podemos concluir en que es logrado el trabajo realizado en el armado de equipos multidisciplinarios, fomentando la informalidad de las reuniones en todo aspecto (incluyendo las reacondicionadas salas de innovación); con límites y pautas bien definidas por un líder de proyecto accesible y abierto al diálogo; y con miembros de equipos habilitados para la toma de decisiones, pudiendo asumir todo lo que este ítem implica. Resta aún recorrer un largo camino en cuanto al diseño de indicadores para la medición de las gestiones, camino que el Banco Galicia encabezado por la Gerencia de Recursos Humanos está comenzando a desandar.

Pese a que la adopción de las mejores prácticas en la organización haya sido parcial, la evidencia empírica abordada en este trabajo muestra una fuerte presencia de la innovación. Es posible concluir que la implementación de nuevas formas de trabajo ha tenido una influencia significativa en las principales variables de Banco Galicia, y a través de dicha influencia es que se concluye en que están transformando a la innovación en una práctica habitual en toda la organización.

En cuanto a la aplicación del Stage-Gate podemos concluir que el desmenuzamiento de los proyectos en etapas o fases y su consecuente análisis individual está arrojando resultados positivos. Esta metodología contribuyó a potenciar los equipos multidisciplinarios formados para cada proyecto al dividir sus esfuerzos en “stages” claramente delimitadas, dándole uniformidad al desarrollo, estandarizando las etapas y haciendo de este proceso uno más natural.

En cuanto al establecimiento de los “gates” o “milestones” se puede concluir que el Banco Galicia no realiza en forma eficientemente la delimitación de los entregables y la consecuente medición de los resultados, lo que deriva en proyectos efectivamente

implementados pero ineficientemente gestionados. Esto es atribuible a que el Banco Galicia se encuentra en una industria con altas regulaciones por parte del BCRA, con poca propensión histórica a modificar sus procesos, y aún en la curva de aprendizaje que suponen los cambios derivados de los procesos de innovación, no determinando en esta etapa el éxito o fracaso de tu proyecto en términos de eficiencia sino en términos de efectiva implementación.

En lo referido a la generación de redes de innovación, los pasos que sugiere McKinsey anteriormente abordados son mayoritariamente tenidos en cuenta (siendo algunos poco aplicables a la realidad organizacional del Banco Galicia). A través de dicha aplicación es que se han efectivamente desarrollado redes de innovación que permiten hacer de la innovación una herramienta presente en la operatoria diaria de todos los empleados y cada una de las áreas de la organización.

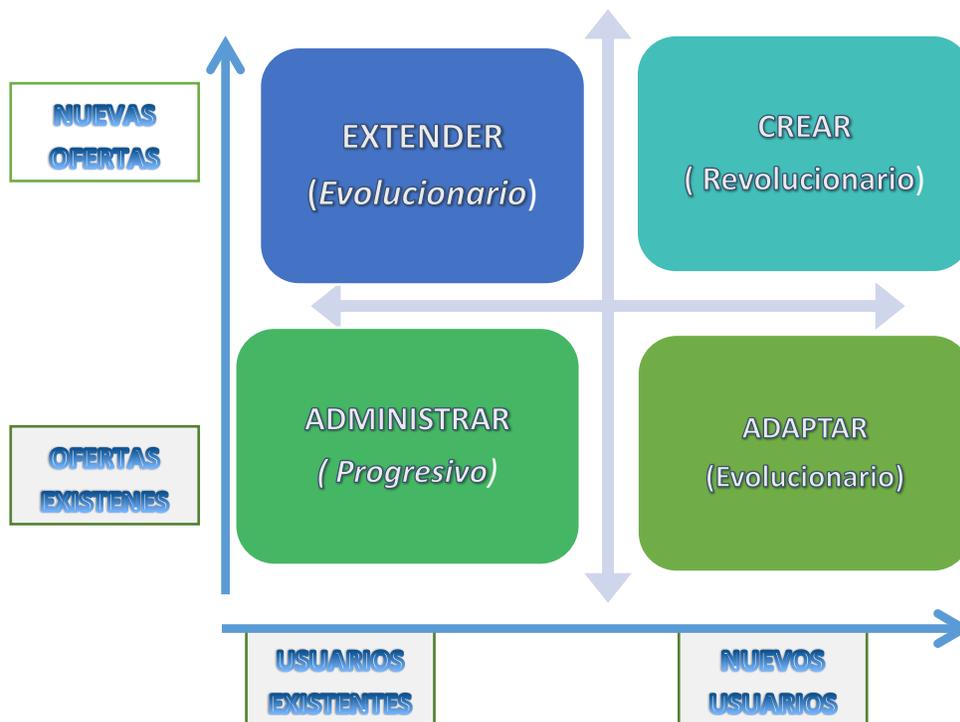
De las cuatro grandes áreas propuestas por McKinsey puedo concluir en que a medida que “avanza” la rueda es que se va perdiendo intensidad en la presencia de las prácticas recomendadas. El Banco Galicia ha adquirido experiencia a través de los hot teams en la formación de equipos multidisciplinarios (claves en el “área 1” – conectar -), ha establecido en forma clara los roles de estos equipos y las metas a conseguir, sin hacer especial foco en la interacción entre los integrantes de cada uno de estos equipos (en lo que respecta al “área 2” – establecer límites -). En lo relacionado a la tercera área (respaldar y gobernar), el rol que ocupaba el principal referente de innovación en la organización está siendo abordado por el departamento de RRHH, con lo cual se encuentran actualmente en revisión los principales ítems allí indicados. Finalmente las recomendaciones esbozadas en la gestión del desempeño (cuarta área – seguimiento y gestión -) son las que menor desarrollo han tenido, y al igual que las sugerencias del área 3, las mismas se encuentran en proceso de creación por la gerencia de RRHH.

Finalmente, y a través de la descripción de la realidad observable en torno a las principales variables definidas (comunicación, liderazgo y estructuras organizacionales) es que este trabajo permite demostrar como las mejores prácticas utilizadas en los proyectos de innovación han modificado las mismas. Los alcances que el empowerment ha tenido sobre la forma en la cual los líderes se comportan; como la formación de equipos multidisciplinarios incidió sobre la forma en la que el Banco estructura sus áreas de trabajo (incluyendo la tendencia a adaptar estructuras propicias para generar ecosistemas); la incidencia de que la clara delimitación de los objetivos tiene en el comportamiento y su relación con la comunicación organizacional; entre otros, son algunos ejemplos de conclusiones a las que este trabajo de investigación ha arribado.

Al ser estas tres variables seleccionadas susceptibles de generar un impacto muy grande en la cultura organizacional es que se puede concluir en que las mejores prácticas modificaron las variables, que esta modificación generó una nueva versión de la cultura organizacional, una versión que incluye entre sus integrantes a la innovación como valor central. Al haberse visto afectada la cultura organizacional por estas modificaciones es que podemos concluir que la utilización de las mejores prácticas en los proyectos de innovación aplicados a la estructura organizacional del Banco Galicia están posibilitando el desarrollo sostenible de la innovación en todos los niveles organizacionales.

Todo lo antes expuesto permite concluir que la forma en la que el Banco Galicia gestiona sus proyectos de innovación demuestra un grado de adaptación muy alto a las prácticas presentes en las innovaciones de tipo incremental. Sin embargo, éste tipo de innovación le va a permitir obtener algunos éxitos moderados, pero no será esta herramienta la que le posibilite adquirir el liderazgo en el sistema financiero nacional (superando al Santander Río, principal objetivo estratégico de los próximos 5 años). La instauración estructural de la innovación estructural es un paso necesario para familiarizarse con la innovación como herramienta, pero será mediante la incursión en innovaciones más disruptivas y la aplicación de otras metodologías (design thinking) que podrá Banco Galicia dar el salto.

Quizás el sencillo gráfico que se esboza a continuación refleja la situación actual de la organización en términos de innovación y su tendencia a evolucionar. A juzgar por el accionar de Banco Galicia reflejado en este trabajo se puede concluir que el primer cuadrante hoy es una realidad, un logro conseguido, un logro bien desarrollado a través de las mejores prácticas y sostenible a lo largo del tiempo. Los actuales esfuerzos buscan subir al cuadrante de la evolución, contando este desafío con un mayor grado de probabilidad de éxito al haber hecho de la innovación un factor estructural Sin embargo es únicamente a través del salto al tercer cuadrante, el de revolución, que el Banco Galicia podrá tomar el tan ansiado liderazgo en el sector bancario privado nacional, y para llegar a ese objetivo y a ese cuadrante es que deberá pensar sus proyectos en términos de design thinking.



6. Bibliografía

Leadership and Innovation; Barsh, Joanna; Capozzi, Maria M.; y Davidson, Jonathan; The McKinsey Quarterly, 2008

Proyecto MODELTEC. La planificación del desarrollo tecnológico; Pavón, Julián; y Goodman, Richard; CDTI-CSIC; 1981

An evolutionary theory of economic change; Nelson, RR; y Winter, S; Harvard University Press; Cambridge; 1982

The theory of economic development; Schumpeter, Joseph Alois; McGraw-Hill; Nueva York; 1934

La Quinta Disciplina; Senge, Peter; Granica; Barcelona; 1994

Mejoramiento de los procesos de la empresa; Harrington, James; Editorial McGraw-Hill Interamericana; México; 1993

Ser o no ser digital. ¿esa es la cuestión?; Fiorillo, Claudio E.; Deloitte; 2015

How mobile is transforming retail banking: Redefining banking to survive and thrive in a digital world; Economist Intelligence Unit survey; Septiembre 2014.

De acuerdo con datos de la consultora Signals Telecom publicados en la revista Latin Trade, Edición Mayo/Junio 2015 (pág.18).

5 reasons India's largest bank is thriving; Navi Radjou; Harvard Business Review; Octubre 03 2008

A radically new retail banking experience for consumers in Perú; Explora for Interbank; 2013; URL <https://www.ideo.com/work/interbank-explora>

The new product process: A decision guide for management; Cooper, Robert G; Journal of Marketing Management; Vol. 3 Issue 3; 1988

Designing for growth: A design thinking toolkit for managers; Liedtka, Jeanne; y Ogilvie, Tim; Columbia University Press; 2011

El proceso grupal de psicoanálisis a la psicología social; Pichón Riviere, Enrique; Editorial Nueva Visión; 1971

Comunicación interna: La estrategia del éxito; Alvarez, José; Razón y Palabra, Vol. 12, Num. 56; Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; Abril-Mayo 2007

Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación; Martín Martín, Fernando; Ediciones Universidad Salamanca; 1995

Diseño de Organizaciones Eficientes; Mintzberg, Henry; Editorial El Ateneo; 2001

Business ecosystems come of age; Deloitte University Press; 2015.

Creación de modelos con PNL; Dilts, Robert; Editorial Urano; 1999

7. Anexo

Encuesta

- 1) De todos los valores del Banco Galicia, la innovación es el que mayor aporte brinda al cumplimiento de los objetivos estratégicos para el período 2016-2020.
- 2) La percepción que la sociedad en general tenga del Banco Galicia afecta mi comportamiento dentro de la empresa
- 3) La innovación es una práctica habitual en el sector en el que trabajo
- 4) Mi jefe directo me da la suficiente autonomía para poder desarrollar mis tareas
- 5) El Banco Galicia arbitra los medios suficientes para que esté anoticiado del desarrollo de la innovación a lo largo y ancho de la organización
- 6) De necesitar ayuda para impulsar una idea innovadora sabría a quién recurrir
- 7) La creación de una gerencia de Experiencia al Cliente promueve la innovación en todos los niveles de la organización
- 8) A través de las redes sociales me entero de los proyectos de innovación que se llevan adelante en Banco Galicia
- 9) El Banco Galicia tiene mucho para aprender de otras empresas de rubros totalmente diferentes en términos de innovación
- 10) Todo esfuerzo que realice para innovar en mi tarea lo realizo porque estoy convencido internamente de las bondades que la innovación puede aportar a mi trabajo (y no por estar incentivado económicamente para hacerlo o coaccionado por mi jefe)