

LAS CAPACIDADES QUE REQUIEREN PARA CUMPLIR LAS NUEVAS EXIGENCIAS DEL CARGO

El perfil de los responsables de las áreas de innovación: con experiencia, mentalidad global y formación internacional

El 66% de los ejecutivos que están al mando de esta división, independiente del factor género, cuenta con estudios de posgrado en Chile y el extranjero, sobre todo de negocios e innovación. Esta diversidad en la composición ejecutiva dista bastante de lo que ocurría hace 15 años: todos tenían un MBA y este lo habían realizado en el país. La edad, sin embargo, se ha mantenido bastante homogénea, ya que en 2009 promediaba los 41 años y ahora es de 43. **MARISA COMINETTI**

Los líderes de innovación no solo tienen una base sólida en la gestión empresarial, sino que están capacitados para abordar los desafíos del futuro desde una perspectiva estratégica y global. Así lo han entendido las empresas y lo han ido plasmando en sus decisiones y conformación interna.

Pero llegar a esa convicción ha tomado tiempo de parte de quienes dirigen las grandes compañías, ya sea desde la gerencia general, como también del directorio. Este proceso de adaptación y aprendizaje ha llevado a que la innovación transite como una subárea complementaria a una división.

Inicialmente, los gerentes de Innovación se contrataban pensando que eran los responsables de hacer innovación. Entonces, se buscaban perfiles altamente creativos, pero que tenían muy poca capacidad de gerenciamiento, por lo tanto, no funcionaban. Eso ha ido evolucionando, particularmente con el profesionalismo de los ejecutivos. Muchos han hecho un máster, ya sea afuera o en Chile, entonces tienen claro cuál es su rol, que es el de facilitar la innovación, pero no hacerla, ya sea a través de entrenamiento, recursos, capacitaciones, participar en tomas de decisión, etc.", señala Iván Díaz-Molina, director del Centro de Innovación y Emprendimiento del ESE Business School de la Universidad de los Andes. Asimismo, dice que en muchos casos estos líderes tienen hoy el rol de relacionarse con el entorno, es decir, fuera de la organización, algo que antes no hacían".

"En muchos casos estos líderes tienen hoy el rol de relacionarse con el entorno, es decir, fuera de la organización, algo que antes no hacían".

IVÁN DÍAZ-MOLINA
 Director del Centro de Innovación y Emprendimiento del ESE Business School, U. de los Andes.

Esta evolución, sostiene Juan Pablo Román, partner de Amrop Chile, firma de *bisqueda de ejecutivos y consultoría de directores*, tiene relación con la importancia que ha tomado la innovación como área estratégica del negocio, con una posición cada vez más crítica, más relevante y con una exposición a la primera línea gerencial: "Lo que partió siendo un cargo del área de tecnología y sistemas, se ha ido transformando en un perfil más ligado al negocio, porque para hacer nuevos negocios o ampliar el existente, hay que hacerlo de forma distinta e innovadora".

MÁS INTEGRALES

En los últimos 15 años, el perfil de los líderes de innovación ha cambiado tanto desde el punto de vista de sus estudios, como de sus habilidades, conocimientos y, por cierto, en la brecha de género. De hecho, el informe 2024 del Ranking MIC revela que casi un tercio de quienes ocupan el cargo son mujeres (32,5%) versus su nula presencia en 2009, cuando el 100% eran hombres (ver infografía).

"Al no ser un cargo que esté en todas las empresas, hay bastante dispersión de renta, aunque para quienes ya la tienen se trata de una posición que está al mismo nivel de una gerencia de primera línea".

JUAN PABLO ROMÁN
 Socio de Amrop Chile.

Este avance, señala Román, se explica precisamente porque antes este cargo estaba asociado a tecnología y son menos las mujeres que se especializan en esto, pero al pasar a ser un cargo de negocio la oferta disponible de mujeres se amplía, con perfiles más ligados al área comercial, de marketing y operaciones. A ellos se suma el interés activo de las corporaciones de poder generar nuevas oportunidades para que ellas tomen más posiciones de liderazgo.

Sobre la formación académica, el 66% de los líderes de innovación cuenta con estudios de posgrado, principalmente MBA o en Innovación, y un 36% los ha realizado en el extranjero. Ambas características difieren bastante de lo que ocurría en 2009, cuando solo 9% tenía un magíster (MBA) y el 100% lo había cursado en Chile.

En sus intereses también se observa una mayor diversidad, ya que si antes la última capacitación había sido en creatividad, ahora destacan temáticas como inteligencia artificial, innovación y negocios, entre otras. Algo que si se ha mantenido en estos años es la edad promedio de los líderes: dentro del rango de los 40. En todo caso, Román precisa que el tema de innovar no tiene que ver con edad, porque lo que buscan las compañías son ejecutivos que tengan "las ganas", experiencia, capacidad de empujar y de llevar adelante los proyectos que realmente transfor-



LAS NUEVAS PREOCUPACIONES DE LOS CEO

Una opinión generalizada entre los CEO es que la única forma de seguir sosteniendo el crecimiento es a través de la expansión de sus negocios fuera del país. Esto se suscita en la obligación que tienen de buscar los mercados más ágiles, que les permitan lograr sus metas de crecimiento. Pero el reciente estudio también detectó tres nuevos ámbitos de acciones donde se concentran sus preocupaciones. Estos son:

NET ZERO

Alcanzar una *performance* de cero emisión ya se considera una prioridad concreta, cercana y visible en las grandes empresas, ya que la gran mayoría de ellas tienen metas específicas para utilizar fuentes de energía que generen el menor impacto sobre el efecto invernadero. Con el tiempo, esta filosofía se ha ido moviendo aún más allá, vigilando y reduciendo la huella hídrica a través de circuitos cerrados de uso de agua, con metas y KPI concretos para lograr resultados sostenibles y visibles.

LA GENERACIÓN Z

Los también llamados *centennials* (nacidos entre 1995 y

2010) recién se están incorporando al trabajo y el consumo, por lo tanto, es un fenómeno nuevo del cual no se tiene experiencia sobre sus patrones de comportamiento. Los Z son completamente digitales y prefieren comprar solo por esos canales. También son más exigentes en cuanto al comportamiento y responsabilidad de las marcas. No les gusta invertir en activos y son notoriamente orientados a marcas pequeñas, emprendedoras y ecológicas, lo cual es un desafío para las marcas masivas en cuanto a la forma de interactuar y mantener su liderazgo. Por ejemplo, están alerta a los componentes de los productos y lo saludable que son, e incluso cuando toman la decisión más saludable, esta será informada y sustentada en el conocimiento que viene desde las redes sociales.

INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Esta tecnología puede llegar a cambiar sustancialmente los puestos de trabajo y el perfil de los colaboradores, ya que se requerirán personas con un mayor perfil digital, con naturalidad para el uso de asistentes digitales avanzados, los que están recién apareciendo. Esto presenta enormes desafíos de reconversión y entrenamiento del equipo.

man y también el nivel de estar en un cargo de primera línea. En ese sentido, recalca que hay profesionales que con 35 años tienen un "tremendo" *seniority*, pero también hay otros de más edad que tienen las características para ser un buen gerente de innovación.

En la última medición se constató que el CEO participa, en promedio, en 18 actividades de innovación durante el año.

"Ya no se busca al nativo digital, sino al quien que comenza hacia dónde se mueve la economía digital o este nuevo mundo de negocios que es cada vez más digital", precisa el socio de Amrop. Agrega que las empresas quieren personas que sean capaces de articular nuevos proyectos estratégicos para la compañía y de esa forma generar el impacto que se busca. "Generalmente son perfiles con una personalidad evangelizadora, porque a veces trabajan solos (es una gerencia que no tiene equipo o bien es pequeño) y tienen que

articular a mucha gente que no trabaja para ellos para sacar adelante los nuevos proyectos o negocios", explica.

Según las cifras del último informe, el impacto de la innovación sobre el Ebitda es de 8,2% y se espera que a 2027 alcance el 12%.

ENTORNO CONJUNTO

La aceleración de la tecnología es para Iván Díaz-Molina el principal desafío al que se enfrentan las empresas, pues les exige mantenerse al día en todos los aportes que las nuevas tecnologías pueden ofrecer a las empresas. Esto, explica, supone un reto para los gerentes de Innovación porque las nuevas tecnologías son principalmente digitales, por lo que hoy estos líderes se superponen con los Chief Technology Officers, que son profesionales que tienen un perfil más técnico, pero a nivel estratégico, entonces, hay una interacción entre esos dos cargos. En términos generales, el rol del CTO implica liderar la implementación y gestión efectiva de la tecnología para alcanzar los objetivos comerciales establecidos de la compañía.

Otro desafío, destaca el también director del Área de Estrategia del ESE, es el tema de poder, lo que se llama tener capacidad absorbiva, es decir, identificar afuera lo que le sirve a la empresa desde el punto de vista de la tecnología. Esto ha llevado a innovaciones abiertas y *corporate venture capital* (CVC), que son capacidades muy distintas a las que originalmente tenían los gerentes de Innovación. Por ejemplo, los CVC no necesariamente están siendo manejados por estos líderes, sino por quienes dirigen esta área específica de vinculación e inversión en *startups*. "Entonces, la innovación de las empresas ahora se está dando desde varios ángulos. Por un lado, está el CTO y por otro, las gerencias de Innovación y de *corporate venture capital*", sostiene Díaz-Molina.

Impacto y estrategia innovadora

