



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Gestión y Dirección de RRHH 2022

***La promoción del comportamiento de curiosidad en
Elbur Innovations.***

Autora: Ana Trentin

DNI: 29543469

Directora del Trabajo Final: Marcela Zangaro

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Julio de 2023

Índice

Resumen ejecutivo	2
1. Introducción	4
2. El contexto	8
3. Marco conceptual	17
4. Análisis diagnóstico	32
5. Plan de acción	44
6. Conclusiones finales	62
Bibliografía de referencia	64
Anexos	67



Universidad de
San Andrés

Resumen ejecutivo

El presente Trabajo Final de Graduación presenta los desafíos y objetivos de Elbur Innovations en relación con la promoción de la curiosidad, la creatividad y la innovación en su cultura organizacional. La empresa busca mantener su posición como un actor clave en el desarrollo de soluciones tecnológicas aplicadas en el ecosistema *FinTech* de Argentina.

Sin embargo, la falta de condiciones que fomenten la curiosidad ha sido un problema durante los últimos dos años. El crecimiento de la organización, la pandemia y la concentración de clientes en pocas empresas han afectado la curiosidad, la creatividad y la innovación en el equipo de programadores.

El objetivo principal es proponer un plan de acción que resuelva esta falta de curiosidad y promueva un comportamiento de creatividad e innovación. Se plantean dos preguntas clave: ¿en qué niveles debe trabajar la organización para promover la curiosidad en los individuos? y ¿cuál es el rol de la cultura organizacional en el desarrollo de la curiosidad en el trabajo?

Se proponen cuatro hipótesis preliminares basadas en un marco conceptual. Estas hipótesis exploran la importancia del significado del trabajo, la motivación y el compromiso de los empleados, el diseño de roles y responsabilidades, y el impacto de la cultura organizacional en la curiosidad.

El diagnóstico revela que la falta de visión integral y alineamiento de las diferentes prácticas y procesos del diseño organizacional, en el contexto de pandemia y crecimiento de la organización han dificultado el fomento de la curiosidad. El plan de acción propuesto se centra en construir un alineamiento adecuado, consolidar una cultura organizacional basada en la curiosidad y establecer artefactos culturales que estimulen la exploración y generación de ideas creativas.

Se identifican varios factores clave de éxito, como la mentalidad abierta de las personas, la capacidad de formar equipos de trabajo adecuados, el presupuesto para los cambios propuestos y el apoyo proactivo del área de recursos humanos.

La propuesta se adapta a la singularidad de Elbur Innovations y se espera contar, para su implementación, con la aceptación y reconocimiento de los fundadores y líderes históricos. Además, se destaca la importancia de comprender la naturaleza

dinámica del cambio y la necesidad de adaptarse a las diversas interpretaciones y reacciones que puedan surgir.

El objetivo final es restaurar la curiosidad y promover un ambiente propicio para la creatividad y la innovación, que permita a Elbur Innovations seguir siendo la empresa de software elegida por los grandes jugadores del ecosistema *FinTech*.



Universidad de
San Andrés

1. Introducción

Se suele mencionar que el diferencial de una organización es la cultura y las personas que la conforman. Cuando una organización nos genera admiración, nos preguntamos ¿cómo hacen las cosas? ¿cómo llegaron a esta idea? ¿cómo lograron materializar la idea en este servicio o producto? ¿cómo hacen para estar siempre aportando valor y mantener a sus clientes/usuarios encantados? Probablemente, para acercarnos a las respuestas, tengamos que indagar cuál es la cultura de trabajo de esta organización, que se materializa en procesos, formas de trabajo, comportamientos específicos, que promueven la innovación y concluyen en resultados de valor que sorprenden.

En el caso de nuestra organización, Elbur Innovations, desde sus orígenes se destacó por una cultura de agilidad e innovación tecnológica que permitió la conversión digital de gran parte de la experiencia bancaria y el desarrollo del ecosistema *FinTech* en Argentina.

Según la declaración interna sobre 'cultura de agilidad en Elbur Innovations', se trata de la capacidad organizacional de comprender integralmente las necesidades de usuarios y empresas proveedoras de servicios financieros, y accionar en consecuencia, con el desarrollo soluciones tecnológicas-creativas que aporten valor oportuno, real y a tiempo a ambos *stakeholders* dentro de un marco de debida diligencia.

Esta capacidad se fue desarrollando producto de la curiosidad de los tres fundadores respecto a cómo hacer al sistema financiero más sencillo, cercano e inclusivo a través de la tecnología. Esa pregunta inicial los motivó a desarrollar ciclos de análisis y experimentación, con el objetivo de alcanzar la salida a producción de productos tecnológicos específicos que, según declararon, deben estar en constante evolución.

Con esta premisa, la organización nació en 2014 de la mano de otros siete desarrolladores. Fueron 10 personas en sus primeros tres años; creció a 30 colaboradores en el 2020; se duplicó en el 2021; y cuenta actualmente con 90 integrantes en el equipo.

A lo largo de los años se veló por un crecimiento fuera gradual y ordenado que no afectara los comportamientos organizacionales que dan cuenta de la cultura de

Elbur Innovations. Tomando la definición de Edgar Schein (1988) podemos pensar a la cultura organizacional como un sistema de creencias compartidas -presunciones básicas y valores- que construyen un modo de pensar profundamente arraigado y se expresan a través de artefactos o símbolos, que son los aspectos tangibles e intangibles de una cultura compartida por los miembros de una organización. Ejemplo de artefactos culturales son los modelos, prácticas e instrumentos de gestión, las actitudes y conductas prevalecientes.

Según la declaración interna, cinco valores guían el trabajo en Elbur Innovations: la simpleza, honestidad, curiosidad, ambición y coraje. En base a este sistema de creencias compartidas, ciertos artefactos caracterizaron desde sus orígenes a la organización, destacados internamente bajo el concepto de 'atributos culturales':

- Estructura organizacional horizontal, con la menor cantidad de niveles jerárquicos
- Espacios colaborativos de transparencia en la información y empoderamiento para la toma de decisiones
- Metodologías de trabajo ágiles con foco en la productividad
- Trabajo por objetivos con comportamientos de autonomía responsable por parte de los individuos
- Acciones para comprender integralmente las necesidades de usuarios y empresas proveedoras de servicios financieros, y aportar valor oportuno, real y a tiempo -entendida como cultura de agilidad-
- Búsqueda constante de oportunidades y desafíos para generar espacios de innovación

En Elbur Innovations la curiosidad es vista como el valor que motoriza las actitudes y comportamientos de querer comprender y tener la inquietud respecto a cómo se puede innovar y aportar más valor para hacer al sistema financiero más sencillo, cercano e inclusivo a través de la tecnología. Este valor se tradujo en un comportamiento organizacional distintivo hasta inicios de la pandemia. Durante el 2021, en paralelo a la duplicación de la nómina, el aislamiento social, preventivo y obligatorio erosionó gran parte de los canales y dispositivos tradicionales a través de los cuales se 'vivían y hacían vivir' los comportamientos organizacionales que dan cuenta de la cultura de Elbur Innovations.

Algunos atributos culturales pudieron 're-encauzarse' fácilmente, por ejemplo, la prevalencia de metodologías ágiles con foco en la productividad y el trabajo por objetivos con comportamientos de autonomía responsable por parte de los individuos. Otros todavía no lograron 're-instalarse'. El principal y más importante es el comportamiento de curiosidad, como parte -o antesala- de la cultura de creatividad, innovación y agilidad.

La definición etimológica de curiosidad indica que se trata de la 'cualidad de desarrollar la inquietud por saber'. En la organización decimos que 'quién es curioso' tiene una actitud genuina por conocer, que involucra salir 'del puro impulso', 'del siempre lo hicimos así', 'del me dijeron que así se hace', 'salir de los juicios automáticos' y pasar al 'impulso por conocer'. Albert Einstein decía "no tengo un talento especial, sólo soy apasionadamente curioso". Si observamos a los niños vemos que, la mayoría de las veces, su acercamiento al mundo es desde la curiosidad por querer comprender lo que ven, escuchan, piensan y sienten. Pasan por la etapa de preguntar frecuentemente "por qué", probablemente porque no observan e interpretan con ideas ya armadas o prefijadas, sino que tienen una actitud genuina por conocer. Esa actitud muchas veces se pierde en la adultez, en gran parte porque, desde cierto sentido común, bastante difundido, lo esperable en un profesional es que tenga más respuestas que preguntas. Sin embargo, cuando el objetivo es ser creativo e innovador, es necesario tener más preguntas que respuestas. Cuando prevalece la curiosidad, las actitudes y comportamientos son de comprender, participar, proponer, cooperar; se crea un ambiente donde las personas tienen interés en preguntar y proponer nuevas ideas que, al ser consideradas abierta y saludablemente, promueven la construcción de una cultura de creatividad e innovación.

El objetivo de este trabajo es proponer un plan de acción para resolver un problema que preocupa al nivel de dirección de Elbur Innovations desde los últimos dos años: la falta de condiciones que promuevan el comportamiento de curiosidad como parte -o antesala- de la cultura de creatividad, innovación y agilidad.

Dos **preguntas clave** que guiarán el desarrollo del trabajo:

- I. ¿En qué dimensiones debe trabajar una organización para habilitar y promover un comportamiento de curiosidad?

- ¿El foco debe estar en el individuo, velando porque su trabajo le resulte significativo, tenga motivación y compromiso para aportar con su curiosidad en el ámbito laboral?
 - ¿O debe estar puesto en el diseño organizacional, considerando cómo el diseño de los roles, responsabilidades y los sistemas de trabajo puede empujar un comportamiento de curiosidad?
- II. ¿Qué rol tiene la cultura organizacional en el desarrollo de la curiosidad de las personas en el trabajo?



Universidad de
San Andrés

2. El contexto

2.1 Caracterización de la empresa y el contexto interno del desafío

Elbur Innovations es un estudio de tecnología dedicado al desarrollo del software para empresas del ecosistema *FinTech*.

Nació en el 2014 cuando tres desarrolladores especializados en tecnología aplicada a las finanzas decidieron capitalizar su *expertise* en el desarrollo de productos propios.

A partir de un trabajo de programación y experimentación, construyeron cuatro productos innovadores que permitieron expandir en Argentina la experiencia de:

1. banca digital
2. crédito digital
3. inversión digital directa en el mercado de capitales
4. debida diligencia de legajos digitales

Cada producto representa una vertical de negocio de Elbur Innovations. Se trata de un modelo de negocio *Business to Business* -B2B- que durante la pandemia se consolidó bajo la modalidad de servicio de *software* -SaaS-. Elbur Innovations tiene la propiedad intelectual y de servicio del *software* creado, el cual se encuentra a disposición para que los clientes lo utilicen como si fuera una aplicación propia.

Esto significa que cada vez que un usuario realiza algún tipo de transacción en la aplicación del cliente, en realidad, está siendo realizada y procesada en el *software* de Elbur Innovations. A modo de ejemplo, un usuario que hace una transferencia de dinero vinculando directamente Mercado Pago con su cuenta bancaria está utilizando la tecnología Debin de Elbur Innovations.

Los principales clientes de la empresa son bancos, casas de bolsa y billeteras virtuales, muchos de los cuales realizaron su conversión digital o nacieron digitalmente aprovechando la tecnología de Elbur Innovations.

A lo largo de los años, la empresa decidió crecer orgánicamente, con una estrategia de *bootstrapping*, es decir "iniciar el negocio con pocos recursos y crecer únicamente con los medios al alcance" Ludeña (1 de septiembre de 2021). El rechazo de inversores externos se debió a la voluntad de mantener la libertad de decisión respecto a la estrategia del negocio y crecimiento.

Se visibilizó que el principal valor era la combinación de *know how* tecnológico - financiero, junto con el comportamiento de curiosidad, creatividad e innovación de los 10 programadores originales. Crecimientos exponenciales, tanto en nómina como en negocio, hubieran puesto en riesgo esta característica distintiva.

Sin embargo, con el correr de los años fue creciendo la cantidad de clientes, los requerimientos de evolución e innovación de los productos, y con ello el crecimiento de la estructura organizacional, principalmente del equipo de programadores.

El trabajo de programación requiere de un pensamiento abstracto, analítico y lógico para convertir un código tecnológico en una funcionalidad aplicada. La mayoría de las veces el trabajo se realiza en forma aislada y bajo mucha concentración. Una sola persona puede estar durante 15 días construyendo series de códigos, que en unos meses se convierten en bibliotecas de códigos, que finalmente, en un semestre, permiten la salida a producción de una nueva función de la aplicación.

La naturaleza de este trabajo es de aislamiento. Los momentos más productivos de un programador son aquellos en los que más aislado está del entorno y más fluido -sin interrupciones- es su vínculo con el código.

El trabajo en Elbur Innovations pre-pandemia era principalmente presencial en la oficina, con sólo dos días de trabajo desde la casa. En el día a día de la oficina se iban generando espacios informales y espontáneos de diálogo e interacción. Las personas estaban físicamente cercanas y compartían novedades, buenas prácticas, pensaban juntos cómo resolver problemas o cómo aprovechar una nueva posibilidad de negocio a través de un desarrollo tecnológico.

En el contexto de aislamiento por pandemia, desaparecieron los espacios y acciones que tradicionalmente generaban vínculos entre personas, y de las personas con temáticas y desafíos alternativos al trabajo con el código.

Las metodologías ágiles permitieron mantener la productividad, enfocada en los requerimientos específicos que los clientes tenían sobre las funcionalidades de los productos. Los programadores trabajaron absortos sobre el código, con una profundidad nunca antes vista. Se superaron las expectativas respecto a la velocidad y robustez tecnológica. Como contrapartida, no hubo creatividad ni innovación. Todos hicieron lo que había que hacer, nadie hizo algo distinto.

Desde agosto del 2021 se instauró 'un día de trabajo presencial', con objetivo de reconstruir los espacios que permitieran pensar y vincularse con algo alternativo al

código propio. Las personas se fueron conociendo, encontrando intereses comunes, enriqueciéndose de los conocimientos y experiencias de otros.

Sin embargo, todavía no logró desarrollarse el comportamiento de la curiosidad -respecto al ecosistema *FinTech*, productos, funcionalidades, tecnologías-, que fue siempre parte -o antesala- de la cultura de creatividad, innovación y agilidad en la empresa.

Elbur Innovations tiene una estructura de organización horizontal, donde los equipos técnicos trabajan como células autogestivas con autonomía-responsable en la priorización del trabajo y toma de decisiones. Existe una disposición orgánica a que se proponga e innove en el nivel en el que se trabaja, y aún así, los programadores y demás roles de base técnica no muestran curiosidad respecto al producto ni tecnologías. Por ejemplo, no se preguntan qué productos similares existen a nivel nacional, regional o mundial; no se animan a pensar funcionalidades nunca antes imaginadas; no indagan cómo evolucionar la forma de trabajo ni sueñan con desafíos tecnológicos que no hayan sido probados.

2.2 Condiciones externas que facilitan o dificultan el desafío

En los últimos años hubo un gran crecimiento del ecosistema *Fintech* en Argentina y la región. Se trata de una tendencia visible desde la década del 2010, que se fue acelerando junto con la proliferación de los medios digitales de pago y los canales online para adquisición de productos y servicios. El mayor impulso se vio durante la pandemia, probablemente por el crecimiento del uso de la tecnología para las compras e inversiones en un momento de aislamiento (Yosovitch, 3 de enero de 2022).

A medida que las personas se fueron familiarizando con las aplicaciones tecnológicas, ganando confianza respecto a cómo las empresas gestionan y resguardan la información del usuario evitando situaciones de fraude, cuando identificaron la utilidad y beneficios de realizar transacciones online (por ejemplo con mercadolibre, pedidosya, etc.), empezaron también a mostrar un mayor aprestamiento a gestionar sus finanzas a través de aplicaciones tecnológicas.

En el 2020 y 2021 nacieron una gran cantidad de iniciativas *FinTech* tendientes a promover la inclusión y/o promoción financiera de personas que buscaban o necesitaban alternativas al tradicional sistema bancario, de tarjetas de débito y

crédito. Según la Cámara Argentina de *FinTech* en octubre de 2021 existían en Argentina aproximadamente 305 *FinTech*, que brindaban el servicio de pagos - billeteras - tarjetas virtuales, préstamos, inversiones, seguros, criptomonedas, blockchain, bancos digitales. La mayoría de estas iniciativas contaron para su desarrollo con inversiones de bancos y/o capitales externos. Los inversionistas, en paralelo al capital otorgado, exigían un plan de negocio con etapas de crecimiento y resultados específicos que dieran cuenta del retorno de la inversión.

Recientemente se identificó el cierre o reducción de gran parte de estos emprendimientos. La mayor parte de estas iniciativas nacieron y/o crecieron financiadas por rondas de inversiones en el mercado de capitales. A lo largo del 2022 hubo una contracción de financiamiento, que junto al colapso global de las acciones tecnológicas, los bancos centrales de todo el mundo ajustando tasas y retirando las políticas de estímulo, afectaron directamente a la financiación de las empresas emergentes (Yosovitch, 3 de enero de 2022). Ignacio Plaza, Presidente de la Cámara Argentina de *FinTech* indicó que “ahora las *FinTech* se enfrentan a un contexto en el que deben sobrevivir con los recursos que tienen al menos en los próximos dos años, sin un nuevo capital (...) ante este panorama las empresas deberán centrarse más en los ingresos antes que en el crecimiento” (Presentación en la Cámara Argentina de *FinTech*, octubre 2022).

Analizando la situación actual, se identifica en el contexto dos factores:

- a. Hubo una sobreoferta de iniciativas *FinTech* para un mercado local y regional que no se expandió tecnológica, financieramente y adquisitivamente en los porcentajes esperados.
- b. Las empresas generan más gastos que flujos de fondos, por dos razones:
 - i. Para lograr la atracción y conversión de usuarios, estas empresas invierten gran parte de su capital en lo que se denomina ‘acciones de *growth*’: ofrecen tasas promocionales, descuentos, eliminación de comisiones, con el objetivo de que los usuarios usen preferentemente su aplicación y finalmente la consideren tan beneficiosa que mantengan su uso con el inicio de cobro comisiones o tasas regulares. La experiencia demostró que finalizados tales beneficios, los usuarios discontinúan su uso o migran a otra solución.

- ii. los costos operativos de estos emprendimientos son muy altos porque la mayor parte de la nómina son perfiles de tecnología (programadores, *devops* y ciberseguridad) altamente demandados a nivel internacional, con salarios en dólares y gran cantidad de beneficios; y perfiles con experiencia en negocios financieros-bancarios, también con remuneraciones altas.

Frente a este escenario, hubo una concentración en pocas *FinTech* que, no solo sobrevivieron, sino que también vieron expandidas sus actividades -ej. Mercadopago y Mercadofondo-.

Varios clientes de Elbur Innovations cerraron sus operaciones y dejaron, en consecuencia, de generar flujos de ingresos recurrentes a la empresa.

Otros mantienen sus operaciones y continúan usando la tecnología desarrollada por Elbur Innovations. El servicio de *software* que brinda la empresa cumple con sus expectativas; principalmente en relación a las posibilidades de escalabilidad (el *software* soporta el aumento de transacciones de usuarios) y regulación tecnológica (se cumple con la regulación establecida tanto por el Banco Central de la República Argentina -BCRA- como organismos internacionales). Sin embargo, en este nuevo contexto de 'concentración y pocos competidores', estas grandes empresas constantemente se preguntan si deben continuar su asociación tecnológica con Elbur Innovations para el desarrollo de su negocio o si, dado que tienen ya un negocio consolidado, deben realizar una inversión interna para desarrollar una tecnología que en definitiva es clave para su negocio.

Las condiciones externas pueden ser entendidas como el factor que descongela *-unfreeze-* el sistema tal como venía funcionando (Schein, 2002), y generan una oportunidad para 'reavivar' internamente la cultura de curiosidad. Las grandes empresas que mantienen su preponderancia en el negocio *FinTech* de Argentina ya son clientes de Elbur Innovations, tienen confianza en el servicio brindado y muestran intención de seguir creciendo a nivel nacional y regional. Para que Elbur Innovations logre ser su socio en esa expansión tendrá que aplicar la creatividad e innovación que caracterizó originalmente a la empresa como un actor clave del desarrollo de soluciones tecnológicas aplicadas. Como paso previo, es importante

recuperar la curiosidad que lleva a preguntarse qué nuevas funcionalidades se pueden desarrollar, qué nuevos desafíos tecnológicos no fueron todavía probados.

El objetivo final es seguir siendo la empresa de *software* elegida por los 'grandes jugadores' del ecosistema *FinTech*.

2.3 Las personas involucradas

Los líderes tradicionales de los productos tecnológicos de Elbur Innovations eran programadores con conocimiento tecnológico y financiero. Ellos dieron nacimiento a los productos y concentraban en sus roles tres responsabilidades:

- a. La evolución del producto, cuyo foco es el desarrollo de nuevas funcionalidades innovadoras, con el objetivo de sorprender y expandir el negocio de los clientes ya existentes, y obtener nuevos clientes con grandes comunidades de usuarios.
- b. El *delivery* del producto, que incluye la recepción de los requerimientos de los clientes, la aceptación o rechazo, y la priorización equilibrando los requerimientos del cliente y los requerimientos de evolución del producto.
- c. Liderazgo del equipo técnico, que involucra el acompañamiento a los desarrolladores en la programación como así también la innovación tecnológica para generar nuevas oportunidades a partir de la tecnología.

En el 2021, con objetivo de distribuir la responsabilidad sobre el producto, el líder tradicional fue convertido en *Chief Technology Officer -CTO-* del producto, manteniendo el rol de líder del equipo técnico. Para la evolución e innovación del producto se dio nacimiento a los roles de *Head* de Negocio, que incluye los roles de *Product Owner* y *Business Developer*, y se contrataron personas con formación y experiencia en negocios digitales, pero sin base en tecnología. Para el contacto con el cliente y priorización de los requerimientos se creó el rol de *Delivery Manager*, integrado por personas con base en *Project Management* de productos tecnológicos.

A casi dos años de iniciado el cambio, el objetivo de lograr mayor innovación en los productos tiene un resultado desfavorable:

- a. Los *Head* de Negocio, que dependiendo la complejidad de su producto asumen -o no- ellos mismos los roles de *Product Owners* y *Business*

Developers, no lograron un desarrollo innovador del producto a cargo; no se construyó una visión de producto identificando cuáles serán las funcionalidades clave que diferenciarán al producto en el futuro; no lograron expandir el negocio de los clientes actuales ni incorporar nuevos clientes con interesantes comunidades de usuarios.

- b. Los *Delivery Managers* no lograron posicionarse de cara a los clientes, quienes buscan un vínculo directo con los tradicionales líderes tecnológicos de producto para definir las prioridades de desarrollo.
- c. El *Chief Technology Officer*, en paralelo a la recurrente demanda de los clientes por lo arriba expuesto, tiene que dedicar una parte significativa de su tiempo a formar a los *Head* de Negocio como *Product Owners* y *Business Developers* para que comprendan las posibilidades y limitaciones de la tecnología en la expansión de las funcionalidades y los negocios; y tiene que gestionar la incertidumbre del equipo de programadores que aún no reciben de los *Head* de Negocio una visión de producto, un *roadmap* definido y *stories* de descripción de las funcionalidades -tres cuestiones que son la base para ordenar los pasos de la programación-.

En paralelo, debido a esta situación y acrecentando las dificultades ya existentes, comenzó a haber una rotación en los roles de *Head de Negocio* y *Delivery Manager*, junto con una percepción de fatiga y desmoralización en quienes permanecen en esos roles.

Como se mencionó, el cambio para 'recuperar' la creatividad e innovación, consistió en un cambio de la estructura organizacional, donde se le quitaron ciertas responsabilidades a los líderes tradicionales y fueron dadas a nuevas personas con otros perfiles, incorporadas desde el mercado. Estaba la percepción de que 'incorporar gente nueva' traería una renovación del pensamiento, apertura y un nuevo canal para la innovación. Los antiguos líderes, en pos de disminuir la demanda de trabajo sobre ellos, fueron los promotores del cambio y los que mayores esfuerzos realizan para que los nuevos roles puedan asumir sus responsabilidades. Sin embargo, las nuevas personas que ingresaron a la organización, por el momento no lograron asumir de manera correcta sus roles y las formas de trabajo ágiles de Elbur Innovations. Actualmente, más que promover la curiosidad, prima en la mayoría de los roles la incertidumbre y fatiga.

Según la declaración interna, la cultura de agilidad es entendida en Elbur Innovations como la capacidad organizacional de comprender integralmente las necesidades de usuarios y empresas proveedoras de servicios financieros, y accionar en consecuencia, con el desarrollo soluciones tecnológicas-creativas que aporten valor oportuno, real y a tiempo a ambos stakeholders dentro de un marco de debida diligencia. Para que se viva esta cultura, los equipos de trabajo tienen que estar empoderados para tomar decisiones en forma autónoma, tener curiosidad y animarse a experimentar con miras a encontrar las mejores soluciones para los clientes. Esta forma de trabajo 'chocó' con la forma de trabajo a la que estaban habituados la mayoría de los nuevos roles ingresados.

Muchas de estas personas tuvieron su desarrollo profesional en alguna de las grandes consultoras de alcance global, las que ellos denominan *the big four*: Deloitte, PwC, Ernst & Young, KPMG. Son personas jóvenes que fueron contratadas por su conocimiento, experiencia y por el potencial de trabajar con autonomía responsable en el rol. Las organizaciones de las que provienen suelen tener estructuras tradicionales, con varios niveles jerárquicos y diferentes esferas de decisión. Allí, el crecimiento natural hubiera sido convertirse en jefes con equipos que les reportan directamente. En Elbur Innovations, sin embargo, no existe la concepción de "líder con equipo a cargo", por lo que ellos deben trabajar la influencia para la movilización de los equipos en pos de sus propios objetivos. Si bien optan por incorporarse a Elbur Innovations con la idea de trabajar en una organización ágil, horizontal y una distribución de la toma de decisión, en los hechos no logran 'desaprender' la tradicional forma de gestión jerárquica, buscan imponer sus decisiones por medio de la autoridad instituida en el rol, controlan y exigen a equipos que desde sus orígenes fueron células autónomas que toman sus propias decisiones y responden con resultados de calidad.

La percepción del equipo de recursos humanos es que, en este contexto:

- a. Los integrantes de los equipos no encuentran un ambiente propicio o de valor para formular preguntas, transmitir ideas, proponer la exploración y experimentaciones.
- b. Los líderes tradicionales, hoy convertidos en CTOs, están intentando focalizar en la aplicación de la tecnología y cuestiones operativas, y dejan de lado los espacios para 'pensar qué hacer distinto' en relación al producto.

- c. Los nuevos líderes que ocupan los roles de *Head* de Negocio, -incluyendo o no los roles de *Product Owner* y *Business Developer*- y *Delivery Manager* deberían ser los habilitadores de los espacios de creatividad e innovación, y sin embargo están más enfocados en reproducir las metodologías de trabajo aprendidas a lo largo de su desarrollo profesional y resolver la tensión que surge por las diferencias con la cultura original de Elbur Innovations.

Ninguno de estos grupos visibilizó ni demandó la necesidad de actuar con un plan de acción. Es en el nivel de dirección -integrado por los tres fundadores- y el equipo de recursos humanos donde nace la inconformidad respecto a la cultura de trabajo que se va adoptando, a saber, una cultura de productividad apegada a lo ya existente, con pocos espacios, abiertos a toda la organización, para el análisis, interrogantes y propuestas.

Probablemente, un plan de acción en pos de recuperar espacios que generen el comportamiento de curiosidad en toda la organización tenga diferente acogida en los grupos. Entre los integrantes de los equipos habrá quienes valoren los espacios para estar más cercanos a la información, poder hacer preguntas y propuestas; y otros que prefieran mantener su foco en la tarea específica asignada al rol. Puede suceder que los líderes tradicionales, convertidos en *CTOs*, valoren las instancias de intercambio sólo si la riqueza y profundidad de las conversaciones están al nivel de sus expectativas. Probablemente, los nuevos líderes que ocupan los roles de *Head* de Negocio -*Product Owner*, *Business Developer*- y *Delivery Manager*, acostumbrados a culturas de trabajo verticales, consideren innecesarios los espacios más horizontales en los cuales cualquier integrante de la organización -indiferentemente de su área y rol- pueda preguntar y opinar sobre cualquiera de los temas propuestos.

3. Marco conceptual

El **objetivo** del trabajo final es proponer un plan de acción para resolver un problema que preocupa al nivel de dirección de Elbur Innovations desde los últimos dos años: la falta de condiciones que promuevan el comportamiento de curiosidad como parte -o antesala- de la cultura de creatividad, innovación y agilidad.

Con base en el objetivo y preguntas que se plantean, los siguientes conceptos resultan centrales para la comprensión de la problemática, diagnóstico y definición del plan de acción: (i) la curiosidad; (ii) el trabajo: significancia para la persona, motivación y compromiso; (iii) el diseño organizacional; (iv) la cultura.

(i) La curiosidad

La curiosidad es definida como el deseo de conocimientos y experiencias sensoriales que 'enciende' los comportamientos de exploración (Berlyne, 1978). Todas las personas experimentan curiosidad en algún nivel a lo largo de su vida; ¿cómo? ¿cuándo? ¿por qué? ¿en qué medida? son algunas de las preguntas que los investigadores intentan responder.

Desde la década de 1950 se empezó a trabajar en la psicología alrededor de teorías que permitan comprender qué hace a una persona más curiosa que otra.

Una primera diferenciación que hacen los/as investigadores/as es sobre la curiosidad como **rasgo o estado**. El estado de curiosidad se refiere a las experiencias momentáneas que se disparan en situaciones particulares del ambiente en que la persona está inmersa. Mientras que el rasgo de curiosidad refiere a la tendencia general de ser atraído por esas experiencias, lo cual permite denominar a las personas como 'una persona curiosa'. La mayoría de los estudios toman ambas variables de análisis, entendiendo que la 'intensidad del rasgo de curiosidad' puede predecir qué tan intenso y/o continuo será el 'estado de curiosidad' de la persona (Donnellan et al., 2022).

Daniel Berlyne fue uno de los primeros psicólogos en ofrecer un modelo explicativo sobre el concepto de curiosidad. Según su teoría, el 'estado de curiosidad' se dispara cuando las personas son inducidas a una situación de desequilibrio por subestimulación -nada las estimula, están aburridas-, o por sobreestimulación -están excitadas por la cantidad de cuestiones que las están estimulando- (Donnellan, E.,

et al., 2022). En ese proceso, las personas experimentan la '**curiosidad diversiva**' -cuando una persona que está aburrada busca cualquier cosa que le genere excitación-; o la '**curiosidad específica**' -cuando una persona sobreestimulada intenta entender lo que está sucediendo con objetivo de reducir la excitación a un nivel más manejable- (Kashdan, T., Disabato D., Goodman F., y Naughton C., 2018). Según los autores, estos dos tipos de curiosidad difieren en términos del objeto de curiosidad: la '**curiosidad diversiva**' es un deseo general por conocer; mientras que la '**curiosidad específica**' es el deseo de conocer sobre un tema específico (Wagstaff, Flores y Ahmed, 2021).

Tomando como referencia la teoría de Berlyne, en la década de 1990 George Loewenstein propone la teoría de la brecha de la información. La persona se vuelve curiosa cuando toma conciencia de la brecha entre lo que sabe y lo que no sabe. Esto crea un sentimiento aversivo de incertidumbre y experimenta un fuerte deseo de querer obtener la información que falta (Loewenstein, 1994).

En la década de 2000, Kashdan, junto a otros autores, construye un modelo integrador de cinco dimensiones para explicar la existencia de diversos rasgos de curiosidad y estímulos que pueden llevar a la persona al estado de curiosidad (Kashdan et al., 2018):

1. La primera dimensión es la '**sensibilidad de privación**' -concepto tomado de los trabajos de Berlyne (1978) y Loewenstein (1994)-. La persona reconoce que hay una brecha de conocimiento y disminuirla le genera alivio. Este tipo de curiosidad no necesariamente hace sentir bien a la persona; sino que dispara el deseo implacable de resolver el problema.
2. La segunda dimensión es la '**exploración con goce**'. La persona se encuentra fascinada por explorar, investigar, conocer, aprender; está inmersa en un estado placentero, tiene emociones positivas.
3. La tercera dimensión es la de '**curiosidad social**'. Al conversar, escuchar, observar a otros, la persona quiere aprender qué sienten, piensan y hacen.
4. La cuarta dimensión es '**tolerancia al estrés**'. Se trata de la voluntad de aceptar -y hasta aprovechar- la ansiedad asociada a lo novedoso, al desconocimiento. Se relaciona con satisfacer la necesidad de sentirse competente, autónomo.

5. La quinta dimensión es la '**búsqueda de emoción**'. Se trata de la voluntad de la persona de tomar riesgos -físicos, sociales y financieros- por adquirir experiencias variadas, complejas e intensas. Para estas personas, la ansiedad de confrontar con lo nuevo es algo a ser 'amplificado', no reducido.

Este modelo de cinco dimensiones, en vez de focalizar en la pregunta '¿qué tan curiosa es la persona?' permite indagar '¿cómo es curiosa la persona?' y de esa forma pensar los 'rasgos y estados' de curiosidad desde múltiples variables (Kashdan, Disabato, Goodman, y Naughton, 2018).

Probablemente resulte complicado distinguir cuándo la persona experimenta **curiosidad o interés**. Existe entre los/as investigadores/as cierto consenso respecto a la similitud y diferencia entre ambos conceptos. Se considera que tienen en común la motivación por adquirir información. Los diferencian los 'disparadores' de cada uno. Donnellan et al. (2022) distinguen cuatro disparadores:

- (i) En la búsqueda de la información, la curiosidad está orientada a un objetivo particular en pos de cerrar la brecha de información. El interés, en cambio, está orientado a sentirse apelado por información más general y por eso no busca necesariamente la adquisición de información para cerrar una brecha de conocimiento.

- (ii) La cantidad de información que la persona tiene sobre el tema puede distinguir si se trata de curiosidad o interés. Si la persona considera que sabe un poco sobre el tema pero no todo, entonces se puede pensar que el estímulo de búsqueda de información es la curiosidad. Si la búsqueda de información es en respuesta a un estímulo en el que la persona cree que no sabe nada o mucho en relación al tema, entonces se puede decir que se trata de su interés individual.

- (iii) En la forma de exploración, la curiosidad involucra una búsqueda activa de información previamente desconocida, lo cual suele involucrar incertidumbre y ansiedad por disminuir la brecha de conocimiento. El interés, en cambio, es visto como una búsqueda de información sobre dominios de interés y es por eso más placentera y profunda. La curiosidad suele tener una 'vida corta': es momentánea, se disipa en el momento en que el problema fue resuelto; mientras que el interés suele ser más duradero, con una duración ilimitada y sin reglas claras que orientan a la búsqueda de información.

(iv) La forma en que afecta a la persona distingue la curiosidad del interés. Según los autores, la curiosidad es inicialmente aversiva -por la privación de información- y luego placentera por haber resuelto la brecha. El interés, en cambio, suele ser visto como algo placentero desde el momento en que es disparado, dado que se trata de obtener información en áreas que las personas ya sienten gratificantes.

La mayoría de los autores destacan los efectos positivos de la curiosidad en el trabajo. Kashdan et al. (2018) explican cómo las cinco dimensiones de la curiosidad generan diferentes tipos de beneficios: (i) la búsqueda de información mejora la inteligencia; (ii) la exploración aumenta la perseverancia; (iii) la curiosidad social impulsa a compromisos más profundos; (iv) la tolerancia al estrés permite desempeños superiores; (v) la búsqueda de emoción da a las personas objetivos más sentidos.

Sólo algunos trabajos abordan las consecuencias no deseadas sobre la curiosidad. Según Jones (2022), la curiosidad puede ser una virtud -en tanto es la fuerza motorizadora detrás de la ciencia, la exploración, el descubrimiento- o puede ser un vicio -si lleva a la persona a usar una cantidad desmedida de tiempo, recursos y/o asumir riesgos extremos en pos de un tema y/o descubrimiento-. Lieshout et al. (2021) explican que cuando la incertidumbre es alta producto de una gran brecha de conocimiento y/o información, entonces aumenta la curiosidad al mismo tiempo que disminuye la felicidad. La pregunta o el tema que se quiere resolver se vuelve inmanejable y desalentador.

Probablemente la curiosidad sea parte del trabajo invisible explicado por Ganem (2019). En su cita a Dejours expresa que en la actualidad se pasó de la evaluación del trabajo a la evaluación del tiempo de trabajo, considerando ambas dimensiones como equivalentes. Con la aparición de las nuevas tecnologías en los años setenta el trabajo se transforma y cobra importancia el trabajo intelectual y de los procesos cognitivos comprometidos en la actividad. La carga física se duplica en una carga mental muy difícil de caracterizar. En el ámbito laboral se mide la duración del esfuerzo, sin tener en cuenta nada de lo relativo a su intensidad, su calidad, su contenido, y/o la dimensión cualitativa del esfuerzo (Ganem, 2019). Eso nos lleva a la dificultad de evaluación de la curiosidad. Probablemente, en el caso de promover la curiosidad, actividad no codificada ni registrada, sea necesario trabajar en la visibilidad de este aspecto en el trabajo.

En paralelo a visibilizar y valorar la curiosidad de las personas como motor de creatividad e innovación, surge el dilema ético respecto a si corresponde pretender que las personas tengan curiosidad en el ámbito laboral y para fines organizacionales. Tomando como referencia a Aubert y Gaulejac (1993), en las empresas pasamos de la filosofía de dar-dar -del libre intercambio entre personas que dan su tiempo, sus ideas, su trabajo, a cambio de un salario y desarrollo profesional- a la filosofía de ganar-ganar -donde se busca estimular la mente y la imaginación para lograr la adhesión, con la exigencia de pretender cada día más, que las personas se entreguen completamente, y hasta pongan a disposición de la organización un rasgo o estado sumamente individual- como es la curiosidad.

Probablemente se trate de la tendencia de desmaterialización del trabajo en el capitalismo cognitivo posfordista (Szechter y Zangaro, 2020). Las capacidades cognitivas y emocionales son cada vez más valoradas por las empresas, lo que implica una tendencia a la transformación de ciertos procesos de trabajo. Así, la empresa procurará capturar para su beneficio habilidades cognitivas, estéticas y afectivas de los trabajadores y los clasificará en productivos o menos productivos teniendo en cuenta las habilidades que ponen al servicio de la organización. Entre ellas, se puede encontrar también el rasgo o estado de curiosidad que muestran las personas.

Las reflexiones más críticas respecto al objetivo de promover la curiosidad en el trabajo nos obliga a velar porque las exigencias en el espacio laboral tengan en cuenta la salud y bienestar de las personas. Como indica Wlosko (2014), el trabajo puede jugar un rol importante en el mantenimiento del equilibrio psíquico y somático, o bien funcionar como un espacio que lleva a la fragilización y el desmoronamiento de la subjetividad. Existe un riesgo de fragilización psíquica que puede desencadenarse en individuos y grupos que están bajo determinadas presiones específicas de la organización de trabajo. Exigir un estado de curiosidad en personas que naturalmente no lo sienten puede llevarlas a experimentar insatisfacción, desmoronamiento y sufrimiento causado por la devaluación de la estima de sí y/o la amenaza de exclusión -de ser descartado-.

(ii) El trabajo: significancia para la persona, motivación y compromiso

La curiosidad es un rasgo y/o estado individual que tiene su origen en la persona misma. Para que pueda ser vivida en la organización, probablemente sea importante que **el trabajo sea una dimensión de significancia** en la vida de la persona. Sabemos que el trabajo es una actividad humana, coordinada, remunerada, que consiste en poner a disposición una capacidad o algo dado para el uso de otros, de manera autónoma o bajo la dirección de otro, a cambio de una contraparte monetaria (Medá, 2007). Trabajando se adquieren los medios para vivir, pero también es el lugar principal donde se pueden mostrar las habilidades, sentir utilidad, participar en la construcción de nuevas realizaciones. Constituye una fuente de sentimientos e integración social. Hay quienes tienden a considerarlo el principal medio de expresión de sus potencialidades y vía de realización personal.

Para que el trabajo adquiera una dimensión significativa y la persona quiera aplicar su curiosidad al ámbito laboral, probablemente tenga que existir una **motivación** por el trabajo. Según Ariely (2012) la principal motivación de una persona con su trabajo proviene de la sensación de identidad y sentido de lo que se hace, la posibilidad de creación y empoderamiento, de la existencia de desafíos y el orgullo de poder identificar el fruto del trabajo realizado. En la misma línea de análisis, Pink (2009) indica que los motivadores contingentes o extrínsecos, como puede ser una recompensa económica diferencial, no suelen tener un efecto inmediato ni duradero en la motivación de las personas cuando se les exige una habilidad cognitiva -como puede ser aplicar la creatividad-. Cuando la persona está frente a problemas que no son fáciles de resolver, las recompensas generan que se tenga un enfoque estrecho, que se limite la mente. Expresa que una mejor opción consiste en trabajar factores intrínsecos a la motivación como son la posibilidad de tener autonomía -autogestión-; habilitar la maestría -el deseo de ser mejores en lo que hacemos-; alinear con un propósito -el deseo de hacer lo que queremos en servicio de algo más grande que nosotros-.

Nohria, Groysberg y Lee (2008) ofrecen también una interesante línea de análisis para comprender la motivación de los empleados. Expresan que las personas somos guiadas por cuatro necesidades emocionales básicas o impulsos que nos mantienen motivados o no:

1. Adquirir: bienes tangibles o intangibles, como por ejemplo el estatus; o que las vean y las reconozcan por lo que hacen.

2. Formar lazos: uno necesita vincularse con otros, contactarse con otros genera un sentimiento fuerte de camaradería; las personas se sienten vinculadas con sus grupos más cercanos. Se forman apegos colectivos.
3. Comprender: satisfacer nuestra curiosidad y dominar el mundo que nos rodea; queremos que el mundo que nos rodea tenga sentido; que los eventos sean comprensibles para sugerir acciones y respuestas razonables. Nos frustra cuando las cosas parecen no tener sentido. En el trabajo el impulso de comprender es porque hay un deseo de hacer una contribución significativa. Los empleados se sienten motivados por los trabajos que los desafían y les permiten crecer y aprender, y desmoralizan aquellos que parecen monótonos o que parecen no ir a ninguna parte.
4. Defenderse: protegerse contra las amenazas externas y promover la justicia. La percepción de ausencia de justicia genera desmotivación.

Para los autores, es igualmente importante satisfacer en forma simultánea las cuatro necesidades emocionales. No se las puede jerarquizar ni sustituir unas por otras. En ese sentido, no alcanza a pagar mucho a los/as empleados/as (adquirir) y esperar que eso genere entusiasmo con el trabajo. Si el trabajo no fomenta la formación de lazos, si el trabajo no parece tener sentido, o si las personas se sienten indefensas, entonces no estarán motivadas.

En paralelo a la motivación, probablemente tenga que existir en la persona el **compromiso** suficiente -con su trabajo y organización- para querer aportar con curiosidad en el ámbito laboral. El compromiso en el trabajo es entendido como un estado de mente positivo y de realización, caracterizado por el vigor, la dedicación y sentirse absorto por el trabajo (Schaufeli et al., 2002; Bakker y Demerouti, 2008). El vigor involucra altos niveles de energía y resiliencia mental mientras se trabaja; la dedicación se refiere a estar profundamente involucrado con el trabajo y experimentar un sentido de significancia, entusiasmo y desafío; sentirse absorto involucra estar completamente concentrado y felizmente inducido, perdiendo la noción del tiempo dedicado. Para los autores, el compromiso en el trabajo requiere de recursos laborales -autonomía, oportunidades de aprendizaje y desarrollo, apoyo y valoración- y personales -las habilidades requeridas para controlar e impactar en el trabajo-. En este sentido, Bakker, Demerouti, Hakanen y Xanthopoulou (2011) destacan el factor de reciprocidad requerido para el compromiso: la organización

juega un papel fundamental en la promoción del compromiso, presentando trabajos desafiantes y provistos de recursos; y al mismo tiempo el individuo tiene que tener un rol activo de mantener su propio estado mental de compromiso. Con esto se entiende que los/as empleados/as comprometidos/as no sólo hacen un uso total de los recursos laborales disponibles, sino que también son capaces de crear sus propios recursos para mantenerse comprometidos/as.

Kahn (1990) presenta un análisis similar para explicar que las personas están más comprometidas '*engaged*' con el trabajo en situaciones que ofrecen tres condiciones psicológicas:

1. Sentido psicológico: ¿cuánto sentido tiene para mí dedicarme a esta tarea? ¿el sentido es visto en base al sentimiento respecto a qué recibo a cambio de mi inversión por hacer esta tarea? ¿Lo que hago vale la pena, es útil, es valorable/valorado?
2. Seguridad psicológica: ¿qué tan seguro me siento al hacer esta tarea? Es el sentimiento de que uno puede hacer algo sin temor a consecuencias negativas a la imagen propia, status o carrera.
3. Y cuando están más psicológicamente disponibles: ¿Qué disponibilidad tengo para hacer esta tarea? En el sentido de tener los recursos físicos o psicológicos – emocionales para comprometerse personalmente en un momento particular. Las personas están más o menos disponibles dependiendo de cómo lidian con las varias demandas tanto en el trabajo como en sus vidas personales.

El *Corporate Leadership Council* -CLC- (2004) propone una línea de análisis interesante al desglosar el concepto de compromiso y diferenciar entre uno racional y otro emocional. Según este abordaje, cuando las personas tienen la percepción de que se cumplen sus expectativas personales y laborales, responden con compromiso racional y emocional. El racional involucra la intención de la persona de quedarse en la organización; mientras que el emocional involucra la voluntad de la persona de responder con un esfuerzo discrecional. La conjunción de ambos generaría la continuidad laboral de personas que aportan con valor.

La idea de que se cumplan las expectativas personales y laborales de los individuos trabajando en la organización se vincula con la concepción del 'nuevo pacto en el trabajo' de Peter Cappelli y la importancia del contrato psicológico.

Según el autor, la lógica del mercado ingresó dentro de la empresa y cambió la tradicional relación entre empresario y empleado (Cappelli, 2001). Ya no existe lealtad hacia la organización; en su lugar, las personas sienten un mayor apego a su desarrollo y carrera. Las empresas tienen la principal responsabilidad por este cambio en la relación laboral. La tendencia a reducir el tamaño y deshacerse de trabajadores con capacidades consideradas obsoletas llevó a promover en los trabajadores el centrarse en su "empleabilidad" más que en su vínculo con la empresa. En esta nueva relación laboral las partes están constantemente renegociando sus compromisos. En paralelo al contrato jurídico que da forma al vínculo laboral, existe un contrato implícito entre empresarios y empleados. Se trata de una especie de acuerdo voluntario basado en promesas acerca del comportamiento futuro de las partes. Suele ser denominado **contrato psicológico o contrato de expectativas**. Para ilustrarlo con un ejemplo, un empleado puede esperar que en el trabajo se cumplan sus expectativas respecto a calidad del trabajo, desarrollo profesional, posibilidades de crecimiento, cordialidad en el trato, seguridad de continuidad laboral; y la empresa esperará que se cumplan sus expectativas de contribución de calidad, comportarse de acuerdo a sus valores, mostrarse curioso e inquieto por querer mejorar, etc. Este vínculo de expectativas y reciprocidad implica algo mucho más profundo que una relación profesional; sugiere un compromiso intenso.

Las personas ponen diferente énfasis en las dimensiones de su contrato psicológico, dependiendo del ciclo laboral-personal en el que se encuentran. Algunos autores consideran que hay dimensiones del contrato psicológico que no varían de individuo a individuo y suelen ser innegociables, por ejemplo la expectativa de justicia y equidad del supervisor directo, el soporte frente a problemas personales, entre otros- (Shore y Tetrick, 1994).

Las personas monitorean constantemente la información que reciben en relación a sus contratos psicológicos y la organización tiene la mayor responsabilidad en 'dar forma' o 'hacer visible' el mutuo contrato de expectativas. En diferentes momentos y procesos organizacionales –por ej. la selección, inducción, definición de objetivos,

análisis de resultados, pago de bonos, etc-, se van generando interacciones que brindan a las personas mensajes respecto al cumplimiento o incumplimiento del contrato. En el momento en que se reciben mensajes diferentes o contradictorios, se genera una sensación de violación al contrato psicológico. Por lo general, en estas situaciones las personas sólo ven la parte organizacional y lo perciben como una injusticia unidireccional. Sin embargo, es probable que la persona haya desarrollado acciones que también la responsabilicen y lleven a esa violación (Shore y Tetrick, 1994). Por ejemplo, un empleado puede ver incumplida su expectativa de crecimiento sin advertir que desde la organización previamente se vio incumplida la expectativa de creatividad e innovación para habilitar dicho crecimiento.

(iii) El diseño organizacional

Si bien la curiosidad es un rasgo y/o estado individual que tiene su origen en la persona misma, y para poder aplicarla al ámbito laboral se requiere de otros factores personales como son la significancia del trabajo, estar motivado y sentir compromiso, sin duda juegan también un rol central el diseño organizacional en tanto habilitador o deshabilitador de los rasgos o estados individuales.

No se visualizan autores que hayan analizado la relación directa y causal entre el diseño organizacional y la curiosidad, aunque sí una gran variedad de abordajes que vinculan el diseño organizacional con comportamientos y sentimientos favorables o desfavorables en las personas. Un ejemplo es el trabajo de Warr sobre la felicidad o infelicidad en el trabajo (2013). El autor reconoce que algunas perspectivas centran su atención en el ambiente y otras en los pensamientos y sentimientos de los individuos. Probablemente, la curiosidad, al igual que la felicidad, puede depender tanto de las características laborales como personales y ambas sean una condición *sine qua non*. Centrándonos en la importancia del ambiente, Warr (2013) señala que es crucial mantener un equilibrio en ciertas características laborales para generar sentimientos positivos en la persona, como oportunidades de control, uso y adquisición de habilidades, metas, variedad, claridad del entorno, contacto con otros, seguridad física y psicológica, entre otros. Sin embargo, el autor advierte que niveles excesivamente altos de algunas de estas características ambientales podrían tener efectos negativos en los individuos.

Probablemente existan posibilidades de pensar cómo habilitan o deshabilitan comportamientos de curiosidad el **diseño de roles y responsabilidades**. Simons (2005) identifica cuatro aspectos clave en relación a la forma en que está diseñada la responsabilidad del rol:

- (i) control: ¿qué recursos controlo para completar mi tarea?
- (ii) *accountability*: ¿cómo se va a evaluar mi desempeño?
- (iii) influencia: ¿a quiénes tengo que influenciar para alcanzar mis objetivos?
- (iv) apoyo: ¿cuánto apoyo puedo encontrar de otros?

Según el autor, diferentes equilibrios entre los alcances habilitarán determinados comportamientos en la persona. Por ejemplo, pensando en cómo promover comportamientos de curiosidad, si la persona tiene un nivel alto de *accountability* (alto nivel de responsabilidad exigible) y un bajo alcance de control (no controla directamente gran cantidad de recursos) seguramente tenga que aplicar su curiosidad y ser creativo para poder alcanzar los resultados esperados.

El **diseño de sistemas de trabajo** -de compensaciones, información, medición, participación, aprendizaje- también puede brindar una línea explicativa respecto a qué tipo de comportamientos habilitan o deshabilitan. Gephart y Van Buren (1996) explican que para obtener resultados de alto desempeño se requiere un alineamiento entre la estrategia, objetivos y sistemas internos. Por ejemplo, si se requiere del trabajo en equipo en pos de un objetivo, pero los equipos están separados por un sistema de información aislado y el sistema de compensaciones premia el desempeño individual, entonces existirá un desalineamiento que deshabilitará los comportamientos buscados. Kling

Para Kling (1995) hay tres sistemas clave que promueven en las personas innovación, mejoras de calidad y rápida respuesta al cambio: (i) el sistema de participación -involucrar a las personas para que tengan un entendimiento directo de los temas-; (ii) el sistema de desarrollo de habilidades -permite a las personas aprender y expandir sus posibilidades-; (iii) el sistema de incentivos -promueve interés en lo que la organización está valorizando-. El autor toma el caso de Fedex para ilustrar resultados diferentes que se pueden obtener, por ejemplo, cuando un supervisor le indica al transportista de un camión el recorrido y tiempo que debe cumplir, a diferencia de cuando le indica los servicios que tiene realizar y lo premia

por el alcance de ciertos estándares. En el último caso se permitió la participación, desarrollo de habilidades e incentivos, generando innovación, mejoras de calidad y rápida respuesta al cambio.

La importancia del sistema de aprendizaje es destacada por varios autores y probablemente pueda ser un fuerte habilitador de la curiosidad dentro de una organización. Garvin, Edmondson y Gino, (2008) usan el concepto de *learning organization* para analizar la importancia del aprendizaje en la adaptación de una organización. En su estudio indican tres factores necesarios para el aprendizaje:

1. Un primer factor es un ambiente que apoye el aprendizaje, con seguridad psicológica -donde las personas no tengan miedo a opinar contrario, a hacer preguntas, presentar sus puntos de vista-, con apreciación de las diferencias, apertura a nuevas ideas y tiempo para la reflexión -cuando las personas están demasiado demandadas por temas del día a día, se compromete su habilidad de pensar en forma analítica y creativa, no tienen tiempo para diagnosticar problemas y aprender de las experiencias-.
2. Un segundo factor son procesos y prácticas concretas de aprendizaje: experimentación, recolección de información, análisis, educación y training, transferencia de información, procesos de compartir información (vertical u horizontal). Dan el ejemplo del *After Action Review* que desarrolla el ejército de EEUU; luego de terminar un proyecto aprenden de lo sucedido a partir de cuatro preguntas: ¿qué planificamos hacer? ¿qué pasó en realidad? ¿por qué pasó? ¿qué hacemos la próxima vez? ¿qué actividades sostenemos y cuáles cambiamos?
3. El tercer factor son los comportamientos de liderazgo que refuerzan el aprendizaje: cuando los líderes promueven el diálogo y debate, las revisiones, apertura a cambiar sus opiniones, las personas se sienten motivadas a aprender.

Prahalad y Hamel (1990) también destacan que las competencias clave de una organización no son sus tecnologías ni productos, sino los aprendizajes colectivos, contruidos a través de un proceso de continua mejora que puede durar una década o más. La habilidad de aprendizaje le otorga a la organización una ventaja competitiva inigualable: la posibilidad de adaptarse rápido a las oportunidades

cambiantes, de construir -a un menor precio y más rápido que sus competidores- lo necesario para seguir siendo competitivo en el mercado.

En el caso de estudio de este trabajo, resulta interesante analizar cómo estas dimensiones toman forma en una estructura organizacional que nació y continúa horizontal. Como la mayoría de los modelos horizontales -holocracia, sociocracia, humanocracia, *teal*, etc. (Blanco, 2020)-, éste también está enfocado en la autogestión y la toma de decisiones distribuida. Se busca que haya una cantidad mínima de niveles jerárquicos para que las personas estén empoderadas en tomar decisiones en el momento necesarios y ser ágiles en adaptarse a los cambios. La interdependencia entre las personas es alta, con lo cual se refuerza la confianza y la rendición de cuentas. Estas estructuras buscan diferenciarse de las organizaciones más tradicionales, con niveles jerárquicos marcados, donde el alcance de la estrategia y objetivo se realiza a través de un sistema de planificación, control y toma de decisión centralizado (Aghina et al., 2018).

(iv) La cultura

Tomando a Schein (1988), “la cultura es un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (p. 24). En otras palabras, la cultura es la forma en que las personas hacen las cosas en el día a día organizacional; representan formas colectivas de actuar.

Según el autor existen tres niveles en la cultura organizacional (Schein, 1988):

1. Presunciones básicas: son las creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos inconscientes. Se las da por sentado. No hay una visibilidad explícita de ellas.
2. Valores: son las creencias explicitadas, expresadas en pos de tener un mayor nivel de consciencia. Diferencian lo que se debe y no se debe hacer, lo que se ambiciona y no ambiciona.

3. Artefactos: son los aspectos tangibles e intangibles que dan cuenta de los valores y presunciones básicas. Pueden ser desde el espacio físico, la disposición de la oficina, los rituales, los considerados héroes, las historias que se cuentan, las políticas institucionales, hasta los sistemas e instrumentos de gestión y las características de las personas que forman parte de la organización o el nivel de dirección.

Si bien las presunciones son inconscientes, se traducen en principios básicos compartidos que hacen que los individuos se comporten de acuerdo a cómo se comporta la mayoría dentro de la organización. En ese sentido, la cultura opera como un mecanismo de control social; define la forma adecuada de comportarse.

Podemos pensar, entonces, que naturalmente la cultura atrae determinados perfiles y desalienta o expulsa a otros. Pero, ¿qué sucede cuando una persona siente y expresa afinidad con la cultura organizacional, desea un cambio, pero tiene aún obstáculos personales para modificar sus presunciones básicas, valores, comportamientos y adecuarse a la cultura de la nueva organización en la que participa?

Varios autores destacan la importancia, dentro de las organizaciones, de trabajar en el nivel individual para facilitar la transición personal y organizacional. Balogun et al. (2015) identifican que frente a una necesidad de cambio, las personas pasan por distintos estadios: shock, negación, consciencia de incompetencia, aceptación, testeo, búsqueda de sentido e integración. Destacan que las organizaciones deben acompañar el recorrido individual con tres abordajes clave:

1. Ayudar en el primer momento en que la persona se siente movilizada por tener que 'dejar ir el pasado'. En esa instancia se debe intervenir para minimizar el shock, comunicar las intenciones, acompañar para que la negación y resistencia puedan convertirse en una consciencia de incompetencia de movilización positiva.
2. Ayudar en el segundo momento en que la persona se pone en movimiento y se encuentra en un momento de adoptar y también adaptar el cambio. Cuando tuvo consciencia de su incompetencia, acepta, testea y busca nuevos sentidos, la organización puede intervenir con escucha, empatía, apoyo, motivar, debatir, dar y recibir feedback; brindar espacios de entrenamiento,

desarrollo personal, y apertura para la adaptación y creación de nuevas prácticas o sistemas.

3. Apoyar en el tercer momento de sostenimiento para 'avanzar' - *moving forward*. La persona integró lo nuevo y necesita apoyo en su nuevo rol. Resulta importante celebrar los éxitos y reforzar positivamente las nuevas formas de comportamiento.

De Smet, Lurie y St. George (2018) realizan un análisis del cambio requerido en los líderes para evitar ser una barrera en el desarrollo de la agilidad. Destacan la importancia de la transformación individual, evolucionando de paradigmas reactivos a otros creativos. Para eso proponen tres cambios clave:

1. dejar de pensar en certezas y pensar en descubrimientos para poder alentar las innovaciones
2. dejar de pensar en autoridad y pensar en camaradería para alentar la colaboración y las redes de equipos autónomos
3. pasar del pensamiento de la escasez al de la abundancia, para alentar el foco en las posibilidades de crear valor

El marco conceptual presentado será la base desde la cual se indagará, en el trabajo de campo, sobre (i) la curiosidad; (ii) el trabajo: significancia para la persona, motivación y compromiso; (iii) el diseño organizacional; (iv) la cultura.

Universidad de
San Andrés

4. Análisis diagnóstico

4.1 Hipótesis

Con base en el marco conceptual, se propone indagar cuatro hipótesis preliminares que guiarán el trabajo de campo y la elaboración final del diagnóstico.

Hipótesis 1: Para que la persona quiera aportar con su curiosidad en el ámbito laboral

- a. el trabajo tiene que ser un aspecto significativo de su vida
- b. tiene que estar motivada con el trabajo
- c. tiene que sentir compromiso con su trabajo y organización, entendiendo que se cumple su contrato de expectativas y desea contribuir con un aporte de calidad

Hipótesis 2: Para que la persona quiera aportar con su curiosidad en el ámbito laboral

- a. los roles y responsabilidades tienen que estar diseñados de forma de habilitar el comportamiento de curiosidad
- b. tiene que haber un alineamiento entre la estrategia, objetivos y sistemas internos acorde al comportamiento de curiosidad que se desea promover

Hipótesis 3: Cuando la curiosidad es explicitada como un valor organizacional compartido, las presunciones básicas, los valores y artefactos organizacionales son habilitadores y promotores del comportamiento de curiosidad.

Hipótesis 4: Cumplidas las dimensiones complementarias arriba mencionadas (significancia del trabajo, motivación, compromiso, diseño de roles y responsabilidades, alineamiento entre estrategia, objetivos y sistemas internos, cultura) es posible que se generen en el trabajo situaciones 'disparadoras' del rasgo o estado de curiosidad en las personas.

4.2 Trabajo de campo

La indagación sobre la **Hipótesis 1** se realizó mediante una **encuesta anónima y voluntaria** a la totalidad de empleados/as de la organización durante la primera quincena de abril 2023 (Anexo 1 - Encuesta Abril 2023).

Con objetivo de analizar las respuestas sobre la base de la segmentación de los respondientes e identificar las diferencias en las percepciones de las y los colaboradores que fueron incorporados a la organización en la pre y post pandemia, se segmentaron las respuestas sobre la base de rol, vertical de negocio, antigüedad y edad.

Las respuestas fueron analizadas sobre la base de la escala de Likert:

Resp del participante	Totalmente de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
Puntuación	100	75	50	25	0

Las respuestas individuales se agruparon sobre la base de la siguiente escala de favorabilidad:

Escala de favorabilidad	alta	mediana	baja	nula
Puntuación promediada	100-75	75-50	50-25	25-0

De un total de 84 encuestados/as, se obtuvieron 66 respuestas:

1) Rol: % en respondientes

- Application support: 5%
- Business & Product: 9%
- Delivery Manager: 6%
- Developer: 44%
- QA: 6%
- UX: 5%
- Otro Equipo Técnico (Data Science, DevOps, Seguridad Informática): 8%
- Staff (Adm, People, Compliance, Legales, Marketing, Content Creation): 12%

2) Vertical de Negocio: % de respondientes

- Investments: 9%
- Lending: 20%
- Banking as a Service: 29%
- RegTech: 8%
- Cross: 35%

3) Edad: % en respondientes

- entre 20 y 25: 11%
- entre 26 y 35: 42%
- más de 36: 47%

4) Antigüedad: % en respondientes

- Menos de 1 año: 38%
- Menos de 2 años: 23%
- 2-5 años: 32%
- Más de 5 años: 8%

El primer aspecto relevado fue si el trabajo en Elbur Innovations resulta un **aspecto significativo de la vida**. Con base en el marco conceptual, esto resulta así cuando se pueden mostrar las habilidades, sentir utilidad, participar en la construcción de nuevas realizaciones, expresar las potencialidades y sentir una realización personal. Se relevó sobre la base de las siguientes afirmaciones con su consecuente resultado general de favorabilidad:

Dimensión y afirmaciones	Respuesta general
Significancia del trabajo	
Siento que mi trabajo en Elbur Innovations es valorado	80
Mi trabajo contribuye a cumplir con el propósito de la organización	89
Puedo cumplir mi propósito personal en mi trabajo en Elbur Innovations	84

Si diferenciamos los resultados generales sobre la base de los segmentos arriba mencionados, podemos afirmar que en todos los segmentos hay un alto grado de favorabilidad en sus respuestas, con excepción del rol de *User Interface User Experience -UI UX-*. Estas fueron sus respuestas:

Dimensión y afirmaciones	Respuesta general
Significancia del trabajo	
Siento que mi trabajo en Elbur Innovations es valorado	65
Mi trabajo contribuye a cumplir con el propósito de la organización	80
Puedo cumplir mi propósito personal en mi trabajo en Elbur Innovations	55

Otro aspecto relevado fue si las personas están **motivadas** con su trabajo. Con base en el marco conceptual, esto resulta así cuando:

- hay sensación de identidad y sentido de lo que se hace
- hay posibilidad de creación y empoderamiento, de tener autonomía y autogestión
- hay desafíos que habilitan la maestría -el deseo de ser mejores en lo que hacemos-
- hay orgullo de poder identificar el fruto del trabajo realizado y este se alinea con un propósito -el deseo de hacer lo que queremos en servicio de algo más grande que nosotros-.

Se relevó sobre la base de las siguientes afirmaciones, con un alto grado de favorabilidad en el resultado general:

Dimensión y afirmaciones	Respuesta general
Motivación	
En Elbur Innovations a las personas se les da autonomía y responsabilidad	95
Mi trabajo en Elbur Innovations me permite un desarrollo como profesional	85
En Elbur Innovations me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer profesionalmente	84
Considero que nuestros productos contribuyen a la comunidad	85
Me siento orgulloso/a cuando veo lo que logramos	89
Me siento orgulloso/a cuando digo que trabajo en esta organización	92

Si diferenciamos los resultados generales sobre la base de los segmentos arriba mencionados, podemos afirmar que en todos los segmentos hay un alto grado de favorabilidad en sus respuestas, con excepción de tres roles. Se trata de los roles de *UI UX*, *Application Support* y *Delivery Manager*, incorporados a la organización después de la pandemia. A partir del análisis de los datos se puede sugerir que muestran un menor grado de favorabilidad en algunas afirmaciones debido a su falta

de control e influencia sobre los recursos necesarios para realizar su trabajo. Aunque se les brinda apoyo organizacional y se espera que tengan un enfoque emprendedor, parecen carecer de las habilidades para construir su propio desarrollo, lo que genera desmotivación. Esta hipótesis se desarrollará más adelante en el texto.

Rol: UI UX

Dimensión y afirmaciones	Respuesta general
Motivación	
En Elbur Innovations a las personas se les da autonomía y responsabilidad	94
Mi trabajo en Elbur Innovations me permite un desarrollo como profesional	70
En Elbur Innovations me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer profesionalmente	84
Considero que nuestros productos contribuyen a la comunidad	70
Me siento orgulloso/a cuando veo lo que logramos	75
Me siento orgulloso/a cuando digo que trabajo en esta organización	80

Rol: Application Support

Dimensión y afirmaciones	Respuesta general
Motivación	
En Elbur Innovations a las personas se les da autonomía y responsabilidad	100
Mi trabajo en Elbur Innovations me permite un desarrollo como profesional	92
En Elbur Innovations me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer profesionalmente	100
Considero que nuestros productos contribuyen a la comunidad	58
Me siento orgulloso/a cuando veo lo que logramos	100
Me siento orgulloso/a cuando digo que trabajo en esta organización	100

Rol: Delivery Manager

Dimensión y afirmaciones	Respuesta general
Motivación	
En Elbur Innovations a las personas se les da autonomía y responsabilidad	100
Mi trabajo en Elbur Innovations me permite un desarrollo como profesional	81
En Elbur Innovations me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer profesionalmente	69
Considero que nuestros productos contribuyen a la comunidad	81
Me siento orgulloso/a cuando veo lo que logramos	94

Un tercer aspecto relevado es si las personas tienen compromiso con el trabajo. Con base en el marco conceptual, el **compromiso** es entendido como un estado de mente positivo y de realización, caracterizado por el vigor, la dedicación y sentirse absorbido por el trabajo. Las personas están más comprometidas con el trabajo en situaciones que ofrecen tres condiciones psicológicas:

- a. Sentido psicológico: le encuentran sentido a lo que hacen, sienten que lo que hacen es útil y valorado.
- b. Seguridad psicológica: sienten que pueden hacer algo sin temor a consecuencias negativas.
- c. Disponibilidad psicológica: sienten que tienen los recursos físicos o psicológicos – emocionales para hacer esta tarea

Se relevó en Elbur Innovations si existen las condiciones habilitadoras del compromiso, sobre la base de las siguientes afirmaciones con su consecuente resultado de favorabilidad:

Dimensión y afirmaciones	Respuesta general
Situaciones que promueven el compromiso	
Me gusta trabajar en Elbur Innovations	92
Me siento bien trabajando en Elbur Innovations	91
En la empresa a las personas se las trata con equidad	91
Recibo un buen trato, independientemente de mi posición en la organización	96
Si siento que me tratan de forma injusta, tengo la oportunidad de ser escuchado/a y recibir un trato justo	89
En Elbur Innovations puedo mostrarme como soy	92
Mi líder anima a las personas a equilibrar su vida profesional con su vida personal	89
Elbur Innovations es un lugar de bienestar para trabajar	93
Elbur Innovations es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar	90
En Elbur Innovations se puede contar con la colaboración de los demás (compañeros, otras áreas, líderes)	92
En la empresa me dan los recursos y equipos que necesito para hacer mi trabajo	86

Si diferenciamos los resultados generales sobre la base de los segmentos arriba mencionados, nuevamente en todos los segmentos hay un alto grado de favorabilidad en sus respuestas, con excepción del rol de UX en una afirmación:

Dimensión y afirmaciones	Respuesta general
Situaciones que promueven el compromiso	
En la empresa me dan los recursos y equipos que necesito para hacer mi trabajo	60

Cuando las personas sienten **compromiso** con su trabajo y organización, entendiendo que se cumple su contrato de expectativas, desean permanecer en la empresa y contribuir con calidad. Estos ‘deseos’ fueron relevadas sobre la base de las siguientes afirmaciones con su consecuente resultado de favorabilidad:

Dimensión y afirmaciones	Respuesta general
Situaciones que promueven el compromiso	
Estoy dispuesto/a a hacer un esfuerzo adicional para contribuir con calidad	90
Quiero seguir trabajando aquí	87
Teniendo todo en cuenta, yo diría que este es un gran lugar para trabajar	92

En todos los segmentos hay un alto grado de favorabilidad en sus respuestas, con excepción del rol de UX y las personas de mayor antigüedad, en una afirmación:

Dimensión y afirmaciones	Respuesta general
Situaciones que promueven el compromiso	
Estoy dispuesto/a a hacer un esfuerzo adicional para contribuir con calidad	75
Quiero seguir trabajando aquí	55
Teniendo todo en cuenta, yo diría que este es un gran lugar para trabajar	75

A partir del relevamiento cuantitativo podemos afirmar que la mayoría de los integrantes de la organización considera que su trabajo en Elbur Innovations es un aspecto significativo de su vida, se sienten motivados y con compromiso hacia el trabajo y la empresa. Podemos concluir que se cumplen las condiciones básicas -significancia, motivación y compromiso- para que las personas quieran aportar con curiosidad en el ámbito laboral.

Sin embargo, en algunos roles, se percibe también cierto discomfort con algunas situaciones organizacionales, lo cual podría ser un obstáculo para fomentar comportamientos de curiosidad en el ámbito laboral. Esto se refleja en un menor grado de favorabilidad en algunas afirmaciones por parte de roles incorporados post pandemia, posiblemente debido a la falta de adecuación a la cultura de trabajo que

propone Elbur Innovations, en la cual prima la falta de control directa sobre los recursos, la necesidad de tener un enfoque y comportamiento emprendedor, y desarrollar en forma autónoma las habilidades necesarias para el alcance de objetivos.

Tomando como referencia las afirmaciones de menor grado de favorabilidad, y con objetivo de indagar sobre las **Hipótesis 2, 3 y 4**, se realizaron entrevistas individuales a una muestra ilustrativa de colaboradores de la organización (Anexo 2 - Cuadro de entrevistados):

- Seis entrevistados -cuatro *CTOs* y dos programadores- tienen una antigüedad entre nueve y cinco años y forman parte del grupo originario de la empresa.
- 13 entrevistados fueron ingresados luego del inicio de la pandemia; tienen una antigüedad de uno a dos años y su incorporación estuvo acompañada por la creación de roles que no existían previamente en Elbur Innovations -cuatro *Heads* de Negocio, tres *Delivery Managers*, dos programadores, cuatro *UI UX*-.

En las entrevistas se indagó acerca de:

- los roles, responsabilidades y sus percepciones sobre el alineamiento y/o desalineamiento entre la estrategia, objetivos y sistemas internos (Anexo 3 - Guía de entrevista Hipótesis 2)
- la identificación de presunciones básicas y artefactos organizacionales que habiliten y promuevan comportamientos de curiosidad, y la vivencia de situaciones que ‘dispararan’ el rasgo o estado de curiosidad en el trabajo en Elbur Innovations (Anexo 4 - Guía de entrevista Hipótesis 3 y 4)

El análisis de las respuestas (Anexo 5 - Síntesis de Entrevistas) permite elaborar las siguientes conclusiones:

1. En teoría, **los roles y responsabilidades** en Elbur Innovations están diseñados para que quien los ocupa tenga un amplio margen de decisión, acción y sea responsable por los resultados finales. Sin embargo, en la práctica, existen situaciones que acotan el rol y responsabilidad a cumplir con lo que se estipula en otro espacio y/o se generan desalineamientos respecto a lo que se espera para el rol:

- a. Quienes tienen roles de liderazgo (*CTOs* y *Heads* de Negocio), indiferentemente de su antigüedad en Elbur Innovations, tienen un margen de decisión y acción acotado. En algunos casos existen requerimientos de los clientes que limitan los objetivos a alcanzar. En todos los casos los tres fundadores se muestran como quienes tienen el mayor conocimiento técnico y del negocio, y continúan definiendo cuáles deben ser los objetivos y con qué estrategia alcanzarlos.
 - b. En el rol de *Delivery Manager* el margen de decisión es más amplio pero sin claridad respecto a las expectativas y *accountability* sobre el rol. Esto genera desalineamientos.
 - c. En el rol de *UI UX* las responsabilidades son estrechas. Se les definen objetivos y/o tareas concretas y las personas tienen que cumplir con el requerimiento.
 - d. Los programadores tienen objetivos específicos de desarrollo y solución de incidentes. La diferencia es que a los más antiguos se les permite un grado más amplio de libertad en su trabajo, probablemente porque existe una confianza construida y validada en los años de trabajo conjunto.
2. Al momento de gestionar las acciones del día a día en pos de los objetivos y estrategia propuesta, se generan fricciones por el alcance del **control, influencia y apoyo** que ejercen los roles, y por el desalineamiento de algunos **sistemas internos**:
- a. Los *CTOs* que tienen visión tecnológica del producto y expertise técnica demostrada, logran tener control sobre las decisiones de tecnología y los equipos de programadores. No logran tener influencia sobre los *Heads* de Negocio para que realicen las tareas que requiere el área tecnológica en pos de trabajar en forma eficiente el desarrollo de nuevas funcionalidades.
 - b. La mayoría de los *Heads* de Negocio no tienen equipo propio y su trabajo se logra principalmente a través de la generación de influencia. Previo a la instalación de este rol, los tres fundadores, de base técnica, trabajaban la visión de negocio en forma directa con los *CTOs*. A los nuevos roles, con una formación en negocio, les está resultando

difícil obtener legitimidad para desarrollar en forma autónoma y eficiente el rol.

- c. Los *Delivery Managers* no tienen equipo propio y su trabajo también se logra principalmente a través de la generación de influencia. Al tener una base técnica y velar por la implementación desde lo operativo, logran un buen entendimiento con los equipos de programación. No lograron construir vínculos de influencia y apoyo con los *Head* de Negocio, los cuales tienen expectativas diferentes sobre las capacidades y entregas esperadas para este rol.
- d. Los *UI UX* son contribuidores individuales que no tienen control ni influencia sobre recursos que necesitan para hacer bien su trabajo. A modo de ejemplo, tienen que hacer pruebas de usuarios pero no tienen acceso directo a los usuarios; tienen que construir métricas de usabilidad pero no existen en la empresa las herramientas y/o formación de construcción de métricas. En Elbur Innovations se les explicitó el apoyo organizacional para que realicen lo necesario en pos de alcanzar sus objetivos y existe la expectativa de que tengan un comportamiento emprendedor de búsqueda de oportunidades para aportar valor. Sin embargo pareciera ser un grupo que no desarrolló aún las habilidades de 'construcción de sus propios senderos de desarrollo' y esto genera en ellos desmotivación.
- e. Los programadores no logran tener influencia sobre el área de negocio para obtener las condiciones necesarias que les permitirán hacer en forma correcta su trabajo. A modo de ejemplo, la programación debe basarse en las 'historias' escritas por el área de negocio, donde se describe la funcionalidad completa que deben desarrollar a través de un lenguaje de código. Los *Head* de Negocio no lograron aún desarrollar este recurso y los programadores siguen recurriendo a los *CTOs* para encontrar explicaciones que en realidad deberían ser brindadas por el área de negocio.

La organización fue creciendo en tamaño y complejidad y no existió hasta el momento una revisión del **alineamiento y/o desalineamiento de los sistemas internos** para que las personas puedan ejercer las responsabilidades

de su rol en forma eficiente. La mayoría de los/as entrevistados/as tiene visibilidad de las dificultades para acceder a la información, conocimiento, aprendizaje, medición -entre otros- e identifican cómo esto les afecta en el día a día. Probablemente la forma en que se fueron desarrollando estos sistemas era la adecuada para promover un comportamiento de curiosidad y emprendedor en un grupo reducido de personas con cercanía entre sí, pero termina siendo un factor inhabilitador cuando el grupo es más grande, diverso y se requiere una colaboración más estructurada entre los roles.

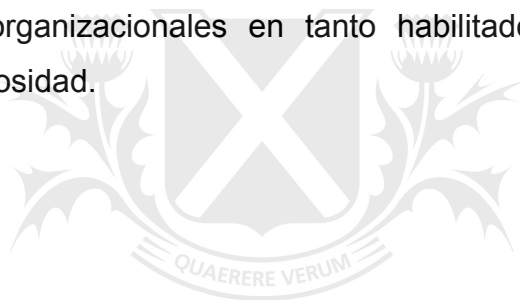
Un ejemplo de ello es el sistema de remuneración variable, a partir del cual cada rol recibe un bono acorde a los resultados del equipo y no sobre la base al desempeño individual. El objetivo es promover la colaboración e influencia entre los roles en pos de un logro común de equipo, pero el desalineamiento de los otros sistemas hace que esta filosofía sea vista como equivocada y/o inalcanzable.

3. Existen en Elbur Innovations vivencia de situaciones que ‘disparan’ el rasgo o estado de **curiosidad** en el trabajo.
 - a. En algunos roles nuevos, como *UI UX*, explorar la curiosidad es visto como una experiencia positiva que introduce resultados de innovación en la forma de trabajo. Esto se debe, principalmente, a que la disciplina no existía previamente en la organización y el resultado de esa curiosidad es visto como un aporte de valor al producto.
 - b. En los otros roles -*CTOs, Head de Negocio, Delivery Manager*- explorar la curiosidad en pos de generar un resultado diferente es vivido con estrés, angustia y/o frustración. La mayoría de las veces por la percepción de tiempos acelerados y/u otros requerimientos que no permiten la dedicación a aquellas cuestiones que puedan despertar la curiosidad y ser la antesala de la creatividad e innovación. En otras ocasiones porque la curiosidad no logra despertar el interés de los fundadores y por ello no logra ser canalizada en acciones concretas de creatividad e innovación. Existe la percepción de que previamente existía mayor creatividad, porque contaban con más tiempo y tranquilidad para explorar la curiosidad, y porque el trabajo era cercano a los intereses de los fundadores. En esa misma línea, la

permeabilidad de los fundadores sobre los temas que despiertan curiosidad en las personas pareciera ser una fuente importante de 'habilitación' o 'deshabilitación' de comportamientos de curiosidad en la empresa.

- c. En los programadores la curiosidad se limita al aspecto de tecnología aplicada a sus productos y en cómo lograr eficiencia en la programación. No logran expandir la curiosidad para pensar en creatividad e innovación aplicada a sus trabajos.

Frente a estas conclusiones, es probable que la principal fortaleza del área de recursos humanos sea trabajar en un plan de acción que aborde tanto los procesos clave del trabajo -los roles y responsabilidades, el alineamiento entre la estrategia, objetivos y sistemas internos-, como así también las presunciones básicas, los valores y artefactos organizacionales en tanto habilitadores y promotores del comportamiento de curiosidad.



Universidad de
San Andrés

5. Plan de acción

El trabajo de campo en Elbur Innovations permitió identificar que el actual **desalineamiento en el diseño de roles y responsabilidades, los sistemas internos y la cultura** genera estados de desgaste y desmotivación que, en vez de canalizar comportamientos de curiosidad, genera estados de desacuerdos o tensión que impactan en detrimento del desarrollo de la curiosidad, creatividad e innovación dentro de la empresa.

El diseño de roles y responsabilidades, los sistemas internos y la cultura se convertirían, en principio, en el foco de trabajo de la propuesta de un plan de acción. Sin embargo, resulta importante enriquecer el análisis con prácticas organizacionales de empresas referentes en el tema.

Dado que en este trabajo la curiosidad de las personas es considerada la antesala de la creatividad e innovación en una empresa, se indagará aquellas organizaciones que se destaquen por su creatividad e innovación.

5.1 Benchmark de buenas prácticas

Se realizó un relevamiento externo para conocer prácticas organizacionales de empresas que se destacan por su creatividad e innovación. Se tomó como referencia el informe de Boston Consulting Group sobre las empresas más innovadoras del año 2022, siendo las cinco primeras del ranking: Apple, Microsoft, Amazon, Alphabet (Google) y Tesla. Se profundizó el análisis con bibliografía de referencia y entrevistas publicadas a fundadores y/o colaboradores de las organizaciones (Anexo 6).

Las cinco empresas focalizaron en alguna o todas de las siguientes dimensiones para la promoción de la creatividad e innovación en la organización (Anexo 7):

1. **Recruiting**: desarrollan un proceso de *recruiting* con mirada integral sobre las personas. Para la selección hacen foco en que posean características personales acorde a los valores organizacionales. Por ejemplo: trabajo duro y perfeccionismo (Apple); talentos innatos que lleguen a ideas excepcionales (Microsoft); "Googliness": pasión por la tecnología, capacidad de aprendizaje, mentalidad colaborativa, pensamiento crítico, integridad y ética, orientación a

los resultados (Alphabet-Google); motivación, inteligencia y logros excepcionales (Tesla).

2. **Desarrollo:** evitan ofrecer a las personas caminos específicos de desarrollo laboral dentro de la empresa (*career path*). En su lugar, buscan que sean curiosas y proactivas en construir sus propios senderos de desarrollo sobre la base de sus intereses y habilidades.
3. **Aprendizaje:** no proponen programas estándares de capacitación. Promueven que las personas sean autogestivas en su formación. Fomentan el aprendizaje a través de redes informales. Sólo en Tesla se identificó mayor grado de formalización, con una propuesta de capacitación técnica y seminarios para el desarrollo de la creatividad.
4. **Trabajo en equipo:** las empresas relevadas valoran la innovación a través del trabajo en equipo. La mayoría lo hace a partir de un enfoque colaborativo: empoderan a los equipos para que trabajen juntos, cooperen y se apoyen en pos de un objetivo común. Apple es la única que valora un enfoque alternativo: el competitivo. Asigna diferentes equipos en competencia entre sí para trabajar en un mismo proyecto, con el fin de que la competencia genere el resultado más innovador.
5. **Socialización y Liderazgo:** Alphabet-Google hace especial énfasis en la socialización y el liderazgo como factores clave en la promoción de la innovación. La construcción rápida de una red interna y los líderes como conectores, que absorben y difunden información, son considerados la base de la innovación en la empresa. Aunque otras organizaciones también mencionan el liderazgo, no le otorgan la misma importancia crucial que Alphabet-Google. Además, estas empresas no suelen destacar la relevancia de la socialización como parte fundamental del proceso innovador..
6. **Espacios de innovación:** todas las empresas relevadas tienen como aspecto en común la construcción de espacios de innovación que fomenten la creatividad y generación de ideas. Algunas establecieron espacios formales de innovación: "Go Crazy" en Apple; espacios de investigación en Microsoft; Laboratorios y "Press Release Frequently Asked Questions"

(PRFAQ) para evaluar y financiar ideas en Amazon. En Alphabet-Google, si bien existen espacios formales para la innovación ("Google Labs", "Fish Food Program", "Dog Food Program", "Beta Process") se prioriza el día a día como espacio de innovación. Bajo la regla de asignación de tiempo, denominada "70-20-10"; se dedica el 70% del tiempo a los proyectos centrales, el 20% a proyectos secundarios y el 10% a la exploración de nuevas oportunidades. En la misma línea, en Tesla se define que no hay mejor espacio de innovación que el ser humano en sí mismo, aceptando ideas de todos los niveles, motivado por buscar solucionar problemas, y enriqueciéndose con apertura al feedback.

7. **Diseño de la estructura y sistemas organizacionales:** Alphabet-Google y Tesla destacan algún aspecto del diseño de su estructura o sistemas organizacionales. Ambas adoptan una estructura horizontal, con los mínimos niveles jerárquicos y de autoridad requeridos. Valoran la autonomía y libertad de las personas para asumir las responsabilidades de su rol y tomar decisiones acertadas. Google se enfoca en la desestructuración (falta deliberada de políticas y procesos fijos) y la libertad para expresar ideas como base para la promoción de la creatividad e innovación. Tesla se enfoca en un amplio alcance de la responsabilidad del rol y un bajo alcance del control organizacional, para que las personas trabajen ardua e inteligentemente en búsqueda de la perfección.
8. **Gestión del desempeño:** todas las organizaciones consideran un indicador de desempeño la elaboración de nuevas ideas y la contribución con creatividad e innovación a la empresa. Lo reconocen con incentivos materiales (bonos, premios, acciones) aunque esperan que surja por motivaciones intrínsecas de las personas.
9. **Cultura:** todas las empresas analizadas exponen presunciones básicas de su cultura en alineación con las prácticas que desarrollan. Resulta interesante que pueden existir distintos valores, con diferentes prácticas organizacionales, pero el sólo hecho de estar alineadas genera la misma efectividad en el resultado. Por ejemplo, Apple y Microcefalia tienen diferentes presunciones básicas sobre cómo alcanzar la innovación (Apple

desde un enfoque de competencia; Microsoft desde un enfoque de colaboración), y sin embargo, dado que existe alineamiento y coherencia entre la cultura y prácticas organizacionales, ambas figuran como las dos empresas más innovadoras del mundo.

Las empresas pueden adoptar similares o diversas estrategias en términos de cultura, gestión del desempeño, estructura organizacional y sistemas, espacios de innovación, trabajo en equipo, aprendizaje, desarrollo y recruitment. Sin embargo, para obtener resultados efectivos en términos de creatividad e innovación, es fundamental que todas estas dimensiones estén alineadas entre sí. Una cultura que valora y promueve la exploración, la experimentación y la toma de riesgos, combinada con un sistema de gestión del desempeño que premia el pensamiento innovador, genera un entorno propicio para la creatividad. Un diseño de estructura organizacional flexible y ágil, que promueva la colaboración y el intercambio, junto con espacios de innovación que estimulen la generación de ideas, son elementos clave para impulsar la creatividad.

En conclusión, cuando las empresas logran establecer una coherencia y alineación entre las dimensiones analizadas, fomentan en las personas comportamientos de creatividad e innovación.

5.2 Propuesta de valor. Objetivos específicos

Para que las condiciones organizacionales habiliten y promuevan la curiosidad en el trabajo, se propone trabajar en objetivos específicos en el marco de tres dimensiones del diseño organizacional:

- 1) Construir el alineamiento adecuado entre el diseño de roles y responsabilidades, el alcance del control, influencia y apoyo, y los principales sistemas internos**, para que movilice a las personas hacia la curiosidad por percibir una ‘sensibilidad de privación’, un deseo de ‘resolver un problema’, ‘una necesidad de exploración’; sin llevarlas a un estado de incertidumbre y estrés obstaculizador de la curiosidad.

a) Roles y responsabilidades

- Generar una visión compartida entre los directores-fundadores, los líderes de las verticales de negocio y nuevas disciplinas, en

relación con el alcance amplio de las responsabilidades en Elbur Innovations. Clarificar cuál es el fundamento a partir del cual CTOs, Head de Negocio, Delivery Manager y UX, entre otros, son responsables de alcanzar los resultados esperados y deben, para ello, aportar con curiosidad, creatividad e innovación en la definición de la estrategia y acciones.

- Identificar el nivel de maduración -en conocimientos y habilidades- de las personas para asumir los roles y responsabilidades con la autonomía y grado de innovación requerida.
- Construir acuerdos de empoderamiento, exploración y seguimiento de la gestión en pos del alcance de logros, velando porque la falta de maduración en el rol no impacte con resultados de repercusiones irreversibles en el negocio.
- Construcción autogestiva de senderos de desarrollo individual para incrementar en las personas los conocimientos y habilidades requeridas en base a las expectativas sobre el rol.

b) Alcance del control - influencia - apoyo

- Desarrollar una visión común entre los directores-fundadores, los líderes de las verticales de negocio y nuevas disciplinas respecto al bajo alcance de control de los roles en Elbur Innovations -en tanto organización horizontal-, donde se espera que las personas se movilicen en forma curiosa y emprendedora para lograr la influencia y el apoyo necesario para alcanzar sus objetivos.
- Respaldar la libertad y autonomía de las personas mediante la no institucionalización de normas o limitaciones internas respecto a cómo deben alcanzar sus objetivos, en la medida en que se encuentre acorde a la cultura organizacional y genere resultados positivos.

c) Sistemas Internos

- **Sistema de información:** diseñar los flujos y espacios de circulación de la información para garantizar que todos los roles tengan acceso a la información necesaria.

- **Sistema de medición:** generar instancias de revisión de las métricas de resultados de negocio (ej. influencia de variables macroeconómicas; costos-ingresos-desvíos; *profit and loss* -P&L-; *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization* -Ebitda-;) para compartir y hacer responsables a los líderes sobre los resultados finales de su vertical de negocio.
- **Sistema de remuneración:** rediseñar el sistema de remuneración variable, manteniendo la filosofía de bono acorde a los resultados del equipo -no sobre la base del desempeño individual-, incorporando una compensación económica extraordinaria en los casos de generación de ideas e innovación que contribuyan a resultados de crecimiento de la empresa.

2) Consolidar una **cultura organizacional** valorada, por todas las personas que forman parte de Elbur Innovations, como una 'cultura común y compartida' acorde a los valores organizacionales y estrategia de negocio de Elbur Innovations, siendo vivida y practicada activamente por cada uno de sus miembros, con la 'curiosidad' como pilar principal.

a) **Propósito común:** construir un sentido de propósito común en toda la organización tomando como referencia el 'para qué existe Elbur Innovations'.

b) **Cultura de trabajo:** clarificar cómo es la 'la forma en que se hacen las cosas en Elbur Innovations':

- Identificar los comportamientos -acciones observables y medibles- que dan cuenta de la forma característica en que se trabaja en Elbur Innovations.
- Analizar cuáles son las presunciones básicas de la cultura que 'dan forma' a esos comportamientos organizacionales (las creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos inconscientes).
- Identificar actitudes y/o conductas del día a día que puedan percibirse como desalineadas a las presunciones básicas y comportamientos valorados en Elbur Innovations.

- Visibilizar la valoración y el papel fundamental que tiene la curiosidad para movilizar a las personas en la creatividad e innovación.

c) *Recruiting* y selección

- Revisar el proceso de *recruiting* cuyo foco, hasta el momento, estuvo puesto en ingresar la mayor cantidad posible de candidatos con los conocimientos y experiencias técnicas adecuadas, para empezar a ponderar la calidad más que la cantidad de los candidatos ingresados.
- Definir si se deben priorizar ciertas características de las personas en el proceso de selección (ej. que sean curiosos, perfeccionistas, agilidad de aprendizaje, con un historial de trabajo duro, de logros extraordinarios, que tengan experiencias diversas, conocimientos específicos, etc.)
- Construir un equipo diverso -y rotativo- de análisis y definición sobre las personas seleccionadas, con objetivo de que la variedad de miradas permita visibilizar y trabajar los posibles sesgos en los procesos de *recruiting* y selección. Velar porque el objetivo de 'compatibilidad cultural entre el individuo y la empresa' no se alcancen únicamente por percibir una adecuación cultural -*cultural fit*-, sino que se permita también la exploración de aquellos candidatos diferentes que puedan representar un aporte cultural -*cultural add*-.

d) *Onboarding* cultural

- Espacios de mentoría cultural para visibilizar la distancia cultural existente entre algunos perfiles recientemente ingresados con una forma de trabajo diferente y en tensión con la forma tradicional de trabajo en Elbur Innovations. Trabajar en la transformación cultural individual.
- Desarrollo de un programa de *onboarding* cultural que inicie durante el proceso de *recruiting* y selección exponiendo a los candidatos a la cultura de Elbur Innovations, y continúe de manera formal una vez ingresada la persona. Foco en el aprendizaje e

incorporación de la cultura a través de interacciones y socialización con redes internas.

- 3) Instalar '**artefactos culturales**' (espacios, canales, procesos) como espacios que acerquen a las personas información y conocimientos, para despertar la curiosidad, estimular la exploración y promover la generación de ideas creativas. Se propone un diseño en tres niveles distintos:

a) Nivel de información general de la organización

-espacios nuevos post pandemia-

i. La Brújula. Objetivo: compartir información vinculada con los objetivos y estrategia de negocio, los resultados alcanzados y próximas acciones; responder preguntas y escuchar comentarios relacionados al tema. *Owner:* CEO. Frecuencia: bimensual. Día: rotativo de lunes a viernes. Modalidad: presencial. Participación: toda la organización.

La 'brújula', como herramienta de guía en la montaña, permite a los montañistas orientarse para alcanzar el destino propuesto y evitar perderse. De manera similar, este espacio tiene como objetivo orientar a toda la organización en la dirección estratégica establecida.

ii. La Cordada. Objetivo: compartir información de manera clara y accesible vinculada con las áreas, con especial énfasis en el área de recursos humanos, y responder preguntas relacionadas a procesos, prácticas, acciones y resultados (por ejemplo: la importancia de las conversaciones de feedback, gestión del desempeño, aumentos, ajustes, beneficios, novedades). *Owner:* líder de recursos humanos. Frecuencia: bimensual. Día: rotativo de lunes a viernes. Modalidad: presencial. Participación: toda la organización.

En la montaña, una acordada es un grupo de montañistas que se aseguran mutuamente mientras escalan y se desplazan en terrenos difíciles. En el ámbito organizacional es un espacio donde se comparte información, se promueve la transparencia y el estar disponible para el otro; se promueve la idea de que somos un equipo que se apoya

mutuamente y se asegura que todos avancemos en la misma dirección.

iii. El Refugio. Objetivo: generar un espacio recreativo con el propósito de fomentar la interacción entre las personas, promoviendo un mayor conocimiento mutuo y disfrute por compartir momentos juntos. Se busca que las relaciones interpersonales generadas sean el punto de partida para la promoción de conversaciones e intereses en torno a diversos temas personales y organizacionales. *Owner:* área de recursos humanos. Frecuencia: semestral. Día: rotativo de lunes a viernes. Modalidad: presencial. Participación: toda la organización.

En un refugio de montaña, las personas buscan un lugar seguro y de resguardo donde descansar, compartir experiencias y establecer conexiones con otros montañistas. De manera similar, 'el refugio' en Elbur Innovations propone generar un ambiente relajado y abierto, donde se den conexiones interpersonales, conversaciones estimulantes, y propicie que las personas se sientan cómodas para explorar nuevas ideas.

b) Nivel centrado en las verticales de negocio

-retomar espacios pre pandemia e inaugurar nuevos-

i. Pircas y mojones. Objetivo: presentar y exhibir las funcionalidades y aspectos tecnológicos que se trabajaron en el producto durante el trimestre. Se busca mostrar el impacto de la evolución del producto, resaltando las mejoras implementadas y cómo éstas representan un valor adicional a clientes -empresas que usan nuestra tecnología- y sus usuarios. Al compartir información sobre el producto se espera promover la curiosidad en las personas y generación de ideas que impulsen el desarrollo y evolución continua de todos nuestros productos. *Owner:* Head de Negocio y CTO. Frecuencia: trimestral. Día: rotativo de lunes a viernes. Modalidad: presencial. Participación: toda la organización.

En la montaña los mojones -piedras apiladas una encima de la otra- se utilizan como puntos de referencia para marcar el camino correcto. Son una señalización con la que la persona se topa una vez transitado un

camino y representan una guía sobre cuál es el camino para continuar. Las pircas son muros de piedras sólidos y duraderos contruidos en la montaña sin utilizar materiales adicionales. Delimitan, protegen y sirven de resguardo. Este espacio organizacional, para exhibir las funcionalidades y tecnologías trabajadas en los productos, se inspira en la idea de señalización clara y orientación -de los mojones-, y en la idea de solidez, durabilidad y protección de las funcionalidades contruidas -de las pircas-

ii. Campamento base. Objetivo: proporcionar un espacio de encuentro e inspiración en el que un/a integrante de la organización comparta sus conocimientos sobre las novedades e innovaciones que se están produciendo a nivel global, regional o local en el negocio (ej. la tendencia de *buy now pay later* en el negocio de lending; *banking as a service* en servicios financieros digitales, etc). Los participantes pueden aprovechar esta información para explorar nuevas ideas, tendencias. *Owner: Head de Negocio y CTO.* Frecuencia: a demanda. Día: rotativo de lunes a viernes. Modalidad: presencial. Participación: toda la organización.

El campamento base en el ámbito de montaña es un punto de encuentro y preparación para iniciar un desafío, como por ejemplo ascender a una cumbre. Evoca una sensación de comunidad, preparación y exploración; esa esencia busca reflejar este espacio de 'charlas abiertas' en el contexto organizacional.

iii. Ataque a la cumbre. Objetivo: proporcionar a los participantes un panorama global de las funcionalidades presentes en productos similares a los nuestros, destacando las funcionalidades destacadas -*killer features*- que distinguen a un producto de otro, lo hacen especialmente valioso, atractivo e innovador. Este espacio busca fomentar la curiosidad y generación de ideas, alentando a pensar posibles *killer features* que distingan a nuestros productos. Se espera generar un cambio en las personas, incentivando a acciones que normalmente no realizan. Por ejemplo, que los participantes se cuestionen sobre la existencia de productos similares a nivel nacional,

regional o mundial y se animen a pensar funcionalidades nunca antes imaginadas; que se imaginen desafíos tecnológicos que aún no han sido probados. *Owner*: *Head* de Negocio y *CTO*. Frecuencia: cuatrimestral. Día: rotativo de lunes a viernes. Modalidad: presencial. Participación: toda la organización.

La expresión “ataque a la cumbre” en una montaña se utiliza para describir el esfuerzo concentrado y decidido para alcanzar la cima de una montaña. Con el mismo concepto, este espacio organizacional busca enfocarse en las funcionalidades estratégicas de un producto -sus *killer features*- de manera decidida y determinada

c) Nivel específico de circulación y conexión de información operativa

i. Review de producto. Objetivo: realizar un análisis del nivel de avance de los objetivos establecidos, evaluar los resultados alcanzados, identificar posibles retrasos o bloqueos, y definir próximas acciones para alcanzar los objetivos subsiguientes. *Owner*: Head de Negocio y *CTO*. Frecuencia: mensual. Día: fijo. Modalidad: presencial. Participación: toda la vertical.

ii. Líderes como ‘catalizadores de conexión’. Formar y acompañar a los líderes en su rol de:

- Conectores y divulgadores de la información, generando curiosidad en las personas a través de la transmisión de información relevante y actualizada.
- Habilitadores de la exploración, cambiando el enfoque de la eficiencia en tiempo y resultados hacia la valoración de los interrogantes y la exploración. Esto implica -evitar las preguntas que exponen el desconocimiento o desinformación- fomentar preguntas abiertas “¿cómo?” “¿por qué?” “¿qué pasaría si?” y “¿de qué manera podríamos?”, y alentar la indagación y el cuestionamiento por parte de las personas.
- Constructores de la seguridad psicológica dentro de los equipos, creando un ambiente de confianza en el cual las personas se

sientan seguras para explorar, cometer errores y buscar mejores resultados.

5.3 Plan de Acción

Para alcanzar los objetivos propuestos en las tres dimensiones del diseño organizacional, se propone un plan de acción que permita un cambio gradual, incremental, asociado a la experimentación e incorporación gradual de mejoras continuas.

Etapa 1 - iniciar el cambio

Objetivos

- a. Construir una visión compartida sobre la necesidad de cambio en las tres dimensiones del diseño organizacional: (i) alineamiento adecuado entre el diseño de roles y responsabilidades, el alcance del control, influencia y apoyo, y los principales sistemas internos; (ii) cultura organizacional; (iii) 'artefactos culturales'.
- b. Identificar cuál es la situación a alcanzar, la situación actual y las brechas disminuir.
- c. Acordar un plan de acción compartido, con fechas, roles y responsabilidades.

Acciones	Mes 1			
	Semana			
	1	2	3	4
Compartir con los fundadores el diagnóstico con base en el trabajo de campo y marco conceptual. Acordar los objetivos de trabajo, 'foto final de éxito' y plan de acción.				
Lanzamiento con los líderes de las verticales de negocio (<i>CTO & Head of Business</i>). Construir una visión común respecto a la insatisfacción con la situación actual, la necesidad de cambio y los costos de no cambiar. Definir cuál es la situación a alcanzar y sus beneficios para los diferentes <i>stakeholders</i> . Identificar las brechas a disminuir entre la situación actual y la requerida.				
Entrevistas individuales con los líderes de las verticales de negocio para relevar su disposición y/o conexión racional y emocional con el cambio propuesto; su percepción sobre la factibilidad de ser logrado.				
Encuentro de los fundadores con los líderes de las verticales de negocio para acordar un plan de acción compartido, con fechas, roles y responsabilidades, y definir los criterios para evaluar la efectividad del proceso.				

Etapa 2 - Movilizar el cambio

Objetivos

- Involucrar a toda la organización con el cambio propuesto y hacerlos partícipes de la gestión de los cambios en las tres dimensiones de trabajo.
- Empoderar y capacitar a los participantes para la gestión de los cambios acordados.
- Acompañar a las personas para que el cambio individual esté alineado y acompañe al cambio organizacional.

Acciones	Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	Semana				Semana				Semana			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Comunicar a toda la organización la visión sobre (i) la insatisfacción con la situación actual, la necesidad de cambio y los costos de no cambiar; (ii) cuál es la situación a alcanzar y sus beneficios para los diferentes <i>stakeholders</i> ; (iii) las brechas a disminuir entre la situación actual y la requerida; (iv) plan de acción, fechas, roles y responsabilidades; (v) los criterios para evaluar la efectividad del proceso.												
Convocar a los participantes a formar parte de al menos uno de los tres grupos de trabajo que trabajarán sobre las dimensiones del diseño organizacional propuestas: (i) alineamiento adecuado entre el diseño de roles y responsabilidades, el alcance del control, influencia y apoyo, y los principales sistemas internos; (ii) cultura organizacional; (iii) 'artefactos culturales'												
Desarrollo de tres espacios de trabajo en la cual los participantes (i) analicen los objetivos específicos en la dimensión y los beneficios para los stakeholder implicados; (ii) definan el plan de acción para alcanzarlos contemplando posibles obstáculos; (iii) identifiquen e involucren a sponsors que legitimen la iniciativa y role models que sean una fuente de identificación, aprendizaje, imitación, y puedan influenciar para que el cambio se produzca; (iv) definan fechas, roles y responsabilidades dentro del grupo.												
Compartir con toda la organización la propuesta de los tres grupos de trabajo en relación a los objetivos específicos de cada una de las dimensiones, con apertura a sugerencias e incorporación de cambios.												
Inicio y gestión continua de cada grupo de trabajo en la implementación de los cambios en la dimensión asignada. Etapa												

de prueba, exploración hasta identificar el diseño más oportuno para los objetivos requeridos.

Capacitación para el desarrollo de las nuevas habilidades requeridas para el cambio.

Entrevistas grupales, individuales, sondeos generales para relevar impacto en el corto plazo: (i) visibilidad de beneficios; (ii) posibles barreras o resistencias al cambio; (iv) costos del cambio, tiempos y energías requeridos; (v) propuestas de mejora. Consolidado de lo relevado. Análisis en los respectivos espacios de trabajo para revisión del plan de acción y ajustes.

Compartir con los fundadores primero, y luego con toda la organización, el análisis respecto a los resultados identificados en los meses en que se ejecutaron los cambios, las percepciones relevadas, y los ajustes propuestos para continuar con el alcance de los objetivos en cada dimensión.

Etapa 3 - Hacerlo sustentable

Objetivos

- a. Reforzar y consolidar los cambios a través de su institucionalización como diseños organizacionales formales y de su internalización en rutinas, comportamientos y hábitos incorporados a nivel colectivo.

Acciones

Acciones continuas a partir del mes 5

Comunicaciones claras y constantes respecto al 'why': ¿por qué definimos o hacemos las cosas de una determinada manera, en qué creemos, qué buscamos?, etc.

Documentación actualizada y de acceso a toda la organización.

Acompañamiento y formación para comprender y adaptarse a los diseños propuestos.

Reconocimientos a las personas y equipos por su compromiso con el cambio, la perdurabilidad y sustentabilidad de lo implementado.

Destacar los beneficios de los cambios implementados a partir de casos de éxito, testimonios y feedbacks, informes y métricas.

Seguimiento los cambios implementados para identificar si continúan teniendo un impacto favorable en pos de los objetivos buscados: promover la curiosidad como base para la creatividad e innovación. Realizar los ajustes requeridos.

Mantener en la historia y memoria organizacional el valor de la experiencia como una habilidad para generar nuevos cambios y promover la mejora continua

5.4 Requerimientos para el logro

Para lograr los objetivos propuestos en las tres dimensiones organizacionales, se requiere velar por una serie de condiciones que faciliten su logro.

Dimensión 1 Objetivo	<p>Construir el alineamiento adecuado entre el diseño de roles y responsabilidades, el alcance del control, influencia y apoyo, y los principales sistemas internos, para que movilice a las personas hacia la curiosidad por percibir una ‘sensibilidad de privación’, un deseo de ‘resolver un problema’, ‘una necesidad de exploración’; sin llevarlas a un estado de incertidumbre y estrés obstaculizador de la curiosidad.</p>
Recursos	<p>Equipo de recursos humanos con conocimientos en desarrollo organizacional y gestión del cambio, con experiencia en diseño de roles y responsabilidades, y herramientas de análisis organizacional.</p> <p>Equipo con habilidad de análisis y gestión del cambio en procesos de flujos de información y construcción de métricas; con experiencia en implementación de herramientas y tecnologías adecuadas para la generación de métricas, almacenamiento y acceso a la información.</p> <p>Presupuesto para gestionar remuneraciones económicas extraordinarias</p>
Aliados clave	<p>Fundadores y líderes que crean y respaldan el enfoque propuesto sobre el diseño de roles, alcance de control, influencia y apoyo, y sistemas internos.</p>
Condiciones facilitadoras	<p>Mentalidad de apertura al cambio y la experimentación. Resiliencia, paciencia y confianza para transitar el cambio de manera gradual.</p> <p>Fundadores que cedan el liderazgo de manera gradual, brindando apoyo y acompañamiento</p>
Condiciones obstaculizadoras	<p>La situación actual de fatiga.</p> <p>Los comportamientos arraigados en la rutina y el conformismo.</p>
Dimensión 2 Objetivo	<p>Consolidar una cultura organizacional valorada y vivida, tanto por los colaboradores nuevos, antiguos y los fundadores, como una ‘cultura común y compartida’ acorde a los valores organizacionales y estrategia de negocio de Elbur Innovations, cuyo pilar principal sea ‘la curiosidad’.</p>
Recursos	<p>Equipo de recursos humanos con capacidad de construir un plan de ‘apropiación’ de los valores y el propósito organizacional; de generar acciones continuas de</p>

	<p>comunicación interna para visibilidad la cultura; de implementar los cambios requeridos en los procesos de <i>recruiting</i>, selección y <i>onboarding</i> cultural.</p> <p>Presupuesto para nuevas herramientas de evaluación de candidatos y capacitación en la identificación de sesgos en los procesos de <i>recruiting</i>.</p>
Aliados clave	<p>Integrantes de Elbur Innovations que compartan los valores organizacionales y estén dispuestos a ser embajadores de la cultura.</p> <p>Con apertura y compromiso para formar parte de un equipo diverso y rotativo de selección.</p> <p>Líderes que confíen en el nuevo enfoque de <i>recruiting</i> y selección.</p>
Condiciones facilitadoras	<p>Mentalidad abierta a la diversidad y el cambio en los procesos.</p>
Condiciones obstaculizadoras	<p>Falta de predisposición de perfiles clave para participar de los espacios de mentoría de visibilidad de la distancia cultural.</p> <p>Percepción de fundadores y líderes de que las interacciones y socialización en redes internas afectan la productividad.</p>
Dimensión 3 Objetivo	<p>Instalar 'artefectos culturales' (espacios, canales, procesos) como espacios que acerquen a las personas información y conocimientos, para despertar la curiosidad, estimular la exploración y promover la generación de ideas creativas.</p>
Recursos	<p>Equipo de recursos humanos con capacidad analítica para acompañar en el diseño de espacios físicos y virtuales acorde a lo que se propone en términos de 'habilitación de comportamiento de curiosidad'. Con capacidad de acompañamiento para el cambio de mentalidad de los líderes y el desarrollo de habilidades para ser 'conectores' de información.</p> <p>Tiempo de los 'anfitriones' de cada espacio para la generación de la agenda - contenidos requeridos.</p> <p>Presupuesto para la construcción de espacios físicos adecuados a los objetivos.</p>
Aliados clave	<p>Líderes que respalden, estén presentes y promuevan el uso de los artefactos culturales.</p>
Condiciones facilitadoras	<p>Alcanzar lo antes posible un diseño adecuado de los espacios de participación, para que la dedicación de los participantes sea considerado un tiempo 'bien invertido'.</p>
Condiciones	<p>Situación actual de retraso en ciertos compromisos de entrega</p>

obstaculizadoras a clientes, que puedan obstaculizar la participación activa de integrantes de la organización en los espacios propuestos.

A modo de síntesis podemos considerar que los principales requerimientos para el logro se encuentran relacionados con (1) la mentalidad de apertura y predisposición por parte de las personas para ser parte del cambio; (2) la capacidad de las personas para generar equipos de trabajo con el tiempo y habilidades requeridas para instalar nuevas herramientas y metodologías; (3) la gestión del presupuesto para afrontar los cambios propuestos; (4) la capacidad del área de recursos humanos para acompañar en forma proactiva y propositiva el proceso.

En relación a los dos últimos punto existen las siguientes oportunidades de mejora para poder acompañar el proceso en la manera propuesta:

En la gestión del presupuesto:

- I. Se requiere implementar una nueva práctica que supere la estimación aproximada de ingresos y gastos anuales utilizada actualmente en el cálculo de las ganancias y pérdidas (*Profit and Losses - P&L*). Esta estimación se basa en un presupuesto por áreas sin considerar detalladamente las actividades planificadas en cada una de ellas, manteniendo invariable año tras año la proporción de presupuesto asignado a cada área.
- II. Es fundamental que la nueva práctica de gestión del presupuesto contemple la elaboración de una planificación anual de actividades con un presupuesto asociado y su validación a nivel de directorio. Esto permitirá realizar una revisión de la proporción del presupuesto total asignado a cada área, además de una asignación más analítica y precisa de los recursos financieros. Asimismo, fortalecerá la toma de decisiones basada en datos concretos y proyecciones sólidas, potenciando así la eficiencia y efectividad en la gestión financiera de la organización..

En el área de recursos humanos de Elbur Innovations se requiere:

- I. Mayor precisión por parte del área de recursos humanos en la comunicación de la necesidad de cambio; ayudar a las personas a comprender por qué el cambio es importante.

- II. Mayor influencia en el nivel de fundadores y líderes para alinearlos y comprometerlos con el liderazgo para el cambio.
- III. Desarrollar las habilidades en los integrantes del área para identificar y mitigar las resistencias al cambio; para monitorear el avance e impacto del proceso; identificar y comunicar los hitos que hacen medible los beneficios del cambio.
- IV. Desarrollar en el área la agilidad de aprendizaje, para que esta experiencia permita el desarrollo de habilidades transferibles y aplicables a diversas instancias.

5.5 Factores clave de éxito

Como complemento a los requerimientos arriba mencionados, se deben considerar dos factores adicionales clave para el éxito del alcance de los objetivos propuestos:

- 1) Tiene que haber apertura para la adaptación de la propuesta a la singularidad que los fundadores propongan para Elbur Innovations. Ninguno de ellos se sentirá conforme con enfoques universales o 'enlatados', y sólo se garantizará su aprestamiento si consideran que la formulación de la propuesta se adecúa a la singularidad de la organización que quieren construir y con la que se sentirán orgullosos.
- 2) Los fundadores y líderes históricos tienen que reconocer y aceptar la falta de soberanía sobre la gestión de los cambios. Durante todo proceso de cambio se pueden presentar diversas interpretaciones sobre los esfuerzos, y reacciones alternativas a las planificadas. Por lo tanto, es importante comprender que el cambio no puede ser completamente controlado y dirigido exclusivamente por los líderes de la organización. Es más apropiado adoptar una perspectiva que reconozca la complejidad y la naturaleza dinámica del cambio, donde los estímulos generados puedan tener consecuencias imprecisas.

6. Conclusiones finales

En este trabajo se abordó la problemática de la falta de condiciones que promuevan el comportamiento de curiosidad en Elbur Innovations, una empresa dedicada al desarrollo de soluciones tecnológicas para el sistema financiero. En esta conclusión, se destacan los puntos clave que resumen los hallazgos y las propuestas para abordar esta problemática.

La curiosidad juega un papel fundamental en la trayectoria de Elbur Innovations. Desde sus orígenes, la empresa se destaca por su cultura de agilidad e innovación tecnológica, impulsada por los valores de simpleza, honestidad, curiosidad, ambición y coraje. La curiosidad se convierte en la base para la creatividad e innovación, siendo el motor que impulsa el desarrollo de productos tecnológicos que transforman la experiencia bancaria y contribuyen al crecimiento del ecosistema *FinTech* en Argentina.

Sin embargo, con el crecimiento de la empresa y los desafíos surgidos durante la pandemia, se presentan obstáculos que afectan la creatividad y la innovación en Elbur Innovations. A esto se suman factores externos, como el cierre de clientes y la concentración de grandes empresas en el mercado *FinTech*, lo que genera incertidumbre sobre la continuidad de las asociaciones tecnológicas. Para mantenerse como el socio preferido de estos actores clave, Elbur Innovations debe recuperar la curiosidad y aplicar la creatividad e innovación que la caracterizó desde sus inicios.

En este sentido, el objetivo de este trabajo fue proponer un plan de acción para promover la curiosidad como parte de la cultura organizacional. Se abordaron dos preguntas clave: ¿en qué niveles debe trabajar la organización para promover la curiosidad en los individuos? y ¿cuál es el rol de la cultura organizacional en el desarrollo de la curiosidad en el trabajo?

A partir de estos interrogantes, se formularon cuatro hipótesis preliminares basadas en el marco conceptual. Estas hipótesis abordan la importancia del significado del trabajo, el diseño de roles y responsabilidades, la cultura organizacional compartida y las situaciones "disparadoras" de curiosidad en el entorno laboral.

El diagnóstico revela que la falta de alineamiento del diseño organizacional obstaculiza la curiosidad en Elbur Innovations. Por lo tanto, el plan de acción

propuesto busca construir el alineamiento adecuado entre roles, responsabilidades y sistemas internos, consolidar una cultura de curiosidad compartida y generar artefactos culturales que estimulen la exploración y la generación de ideas creativas.

En este proceso de cambio, se destaca el papel fundamental del área de recursos humanos, que debe comunicar la necesidad del cambio, influir en los líderes y desarrollar habilidades para mitigar resistencias y monitorear el progreso.

Es importante señalar que, si bien el presente trabajo se centra en la promoción de la curiosidad en el contexto de Elbur Innovations, se reconoce que la visibilización y evaluación de la curiosidad también son aspectos fundamentales para comprender y potenciar este atributo en la organización. La visibilización de la curiosidad implica identificar y reconocer las manifestaciones de esta cualidad en los individuos y equipos de trabajo, así como en los procesos y proyectos de la organización. Por otro lado, la evaluación de la curiosidad implica establecer indicadores o métricas que permitan medir su presencia, impacto y evolución a lo largo del tiempo. A pesar de no haber abordado específicamente este tema en el plan de acción, se reconoce que la tarea de visibilizar y evaluar la curiosidad es un desafío importante que aún queda pendiente, y se espera que pueda ser foco de trabajo de futuras investigaciones y esfuerzos para abordar este aspecto fundamental en el contexto de Elbur Innovations y otras organizaciones similares.

San Andrés

Bibliografía de referencia

Aghina, W., De Smet, A., Lackey, G., Lurie, M., y Marurka, M. (2018). *The five trademarks of agile organizations*. McKinsey Agile compendium. Section 1: Organizing for agility.

Ariely, D. (2012). *El significado del trabajo* [Video]. TED. <http://www.youtube.com/watch?v=55DKnHgM9eg>

Aubert, N., y de Gaulejac, V. (1993). *El coste de la excelencia: ¿del caos a la lógica o de la lógica al caos?* Ediciones Paidós.

Bakker, A., Demerouti, E., Hakanen, J., y Xanthopoulou, D. (2011). ¿Cómo los empleados mantienen su engagement en el trabajo? *Ciencia & Trabajo*, 13(41), 119-124.

Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.

Balogun, J., Hope Hailey, V., y Gustafsson, S. (2015). *Exploring Strategic Change*. Pearson Education.

Berlyne, D. E. (1978). Curiosity and learning. *Motivation and Emotion*, 2, 97-175. <https://doi.org/10.1007/bf00993037>

Blanco, M. (2020). La nueva generación de modelos de gestión y organización: más humanos, adaptables y de impacto. [Expositor]. <https://bit.ly/3qfc01v>

Boston Consulting Group (2022). *Are You Ready for Green Growth? The Most Innovative Companies of 2022*. [Archivo PDF]. <bcg-most-innovative-companies-2022-sep-2022-1.pdf>

Cappelli, P. (2001). *El nuevo pacto en el trabajo*. Editorial Granica.

Corporate Leadership Council. (2004). *Driving Performance and Retention Through Employee Engagement*. [Archivo PDF]. <https://www.scribd.com/document/473065505/Driving-Performance-and-Retention-Through-Employee-Engagement-CLC>

De Smet, A., Lurie, M., y St. George, A. (2018). *The five trademarks of agile organizations*. McKinsey, Agile compendium. Section 2: Building agile leadership and capabilities.

Donnellan, E., Aslan, S., Fastrich, G., Murayama, K. (2022). How Are Curiosity and Interest Different? Naïve Bayes Classification of People's Beliefs. *Educational*

Psychology Review, 34(4), 73-105.

Ganem, V. (2019). Solo el trabajo rentable es evaluado. En M. Wlosko y C. Ros (Coords.), *El trabajo: entre el placer y el sufrimiento. Aportes desde la Psicodinámica del Trabajo* (pp. 205-223). EDUNLa.

Garvin, D., Edmondson, A., y Gino, F. (2008). Is yours a Learning Organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109-116

Gephart, M., y Van Buren, M. (1996). Building Synergy: The Power of High Performance Work Systems. *Training & development*, 50(10), 23-36.

Jones, D. (2022). How to Be Curious. *New Scientist*, 256(3408), 38-43.

Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Kashdan, T. B., Stikma, M. C., Disabato, D. J., McKnight, P. E., Bekier, J., Kaji, J., y Lazarus, R. S. (2018). The five-dimensional curiosity scale: Capturing the bandwidth of curiosity and identifying four unique subgroups of curious people. *Journal of Research in Personality*, 73, 130-149. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2017.11.011>

Kashdan, T., Disabato, D., Goodman, F., y Naughton, C. (2018). The Five Dimensions of Curiosity. *Harvard Business Review*, 96(5), 58-60.

Kling, J. (1995). High performance work systems and firm performance. *Monthly Labor Review*, 118(9), 29-36.

Lieshout, L., Lange, F., y Cools, R. (2021). Uncertainty increases curiosity but decreases happiness. *Scientific Reports*, 11, 2413. <https://doi.org/10.1038/s41598-021-81277-0>

Loewenstein, G. (1994). The psychology of curiosity: A review and reinterpretation. *Psychological Bulletin*, 116, 75-98. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.116.1.75>

Ludeña, J.S. (1 de septiembre de 2021). Bootstrapping. <https://economipedia.com/definiciones/bootstrapping.html>

Medá, D. (2007). ¿Qué sabemos sobre el trabajo? *Revista de Trabajo*, 3(4).

Nohria, N., Groysberg, B., y Lee, L. (2008). Motivación de los empleados: un poderoso nuevo modelo. *Harvard Business Review*, 86(7), 84-91.

Peljko, Ž., Jeraj, M., Savoju, G., y Maric, M. (2016). An empirical study of the relationship between entrepreneurial curiosity and innovativeness. *The Organ*, 49, 172-182. <https://doi.org/10.1515/orga-2016-0016>

Pink, D. (2009). *La sorprendente ciencia de la motivación*. [Video TED]. <http://www.youtube.com/watch?v=VU8XtG9GmGE>

Prahalad, C. K., y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79-91

Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., y Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores.

Schein, E. (2002). Models and Tools for Stability and Change in Human Systems. *Reflections*, 4(2), 34-46.

Shore, L., y Tetrick, L. (1994). The Psychological Contract as An Explanatory Framework in the Employment Relationship. En C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, 1, 91-109. John Wiley & Sons.

Simons, R. (2005). Designing High Performance Jobs. *Harvard Business Review*, 83(7), 54-62.

Szlechter, D., y Zangaro, M. (2020). Big Data y People Analytics: intimidad y emociones en la gestión de recursos humanos. *Innovar*, 30(78), 75-87.

Wagstaff, M., Flores, G., y Ahmed, S. (2021). Measures of curiosity: A literature review. *Human Resource Development Quarterly*, 32, 363-389. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21417>

Warr, P. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 99-106.

Wlosko, M. (2014). Malestar y sufrimiento en el trabajo: el frágil equilibrio. En M. Wlosko y C. Ros (Coords.), *El trabajo: entre el placer y el sufrimiento. Aportes desde la Psicodinámica del Trabajo* (pp. 343-367). EDUNLa.

Yosovitch, J. (3 de enero de 2022). La suba de tasas y el colapso en las acciones tecnológicas desinfla el mercado de financiamiento FinTech en 2022. *El Cronista*. <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/la-suba-de-tasas-y-el-colapso-en-las-acciones-de-tecnologica-desinfla-el-mercado-de-financiamiento-fintech-en-2022/>

Anexos

Anexo 1 - Encuesta Abril 2023

Dimensión y afirmaciones	Respuesta				
	Totalmente de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
Significancia del trabajo					
Siento que mi trabajo en Elbur Innovations es valorado					
Mi trabajo contribuye a cumplir con el propósito de la organización					
Puedo cumplir mi propósito personal en mi trabajo en Elbur Innovations					
Motivación					
En Elbur Innovations a las personas se les da autonomía y responsabilidad					
Mi trabajo en Elbur Innovations me permite un desarrollo como profesional					
En Elbur Innovations me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer profesionalmente					
Considero que nuestros productos contribuyen a la comunidad					
Me siento orgulloso/a cuando veo lo que logramos					
Me siento orgulloso/a cuando digo que trabajo en esta organización					
Situaciones que promueven el compromiso					
Me gusta trabajar en Elbur Innovations					
Me siento bien trabajando en Elbur Innovations					
En la empresa a las personas se las trata con equidad					
Recibo un buen trato, independientemente de mi posición en la organización					
Si siento que me tratan de forma injusta, tengo la oportunidad de ser escuchado/a y recibir un trato justo					
En Elbur Innovations puedo mostrarme como soy					
Mi líder anima a las personas a equilibrar su vida profesional con su vida personal					

Elbur Innovations es un lugar de bienestar para trabajar					
Elbur Innovations es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar					
En Elbur Innovations se puede contar con la colaboración de los demás (compañeros, otras áreas, líderes)					
En la empresa me dan los recursos y equipos que necesito para hacer mi trabajo					
Respuesta al compromiso					
Estoy dispuesto/a a hacer un esfuerzo adicional para contribuir con calidad					
Quiero seguir trabajando aquí					
Teniendo todo en cuenta, yo diría que este es un gran lugar para trabajar					

Anexo 2 - Cuadro de entrevistados

Rol	Producto	Antigüedad (años)	Edad
Chief Technology Officer -CTO-	Lending	9	38
Chief Technology Officer -CTO-	Banking as a Service	8	39
Chief Technology Officer -CTO-	Investments	6	39
Chief Technology Officer -CTO-	RegTech	5	37
Head de Negocio	Lending	1	44
Head de Negocio	Banking as a Service	2	50
Head de Negocio	Investments	2	40
Head de Negocio	RegTech	2	34
Delivery Manager	Lending	1	30
Delivery Manager	Banking as a Service	2	53
Delivery Manager	Investments	2	49

Programador	<i>Lending</i>	5	37
Programador	<i>Banking as a Service</i>	9	42
Programador	<i>Investments</i>	1	32
Programador	<i>Lending</i>	1	30
<i>User Interface User Experience -UI UX-</i>	<i>Lending</i>	2	32
<i>User Interface User Experience -UI UX-</i>	<i>Banking as a Service</i>	1	32
<i>User Interface User Experience -UI UX-</i>	<i>RegTech</i>	1	34
<i>User Interface User Experience -UI UX-</i>	<i>Investments</i>	1	24

Anexo 3 - Guía de entrevista Hipótesis 2

Entrevista sobre rol, responsabilidades, y alineamiento sistemas

1. ¿Cómo fueron definidas la estrategia y objetivos para tu vertical de negocio?
¿De qué sos responsable?
2. ¿Con qué contás para alcanzar los objetivos en términos de control, influencia, apoyo?
3. ¿Qué sistemas están alineados o desalineados con la estrategia y objetivos definidos? (ej. sistema de comunicación, sistema de seguimiento, sistema de medición, sistema de información y decisiones, sistema de aprendizaje, sistema de remuneraciones, otros)

Anexo 4 - Guía de entrevista Hipótesis 3 y 4

Entrevista sobre curiosidad:

- ¿Tuviste en Elbur Innovations situaciones o experiencias que te despertaran curiosidad? En caso afirmativo ¿qué situaciones del trabajo te generaron un sentimiento de curiosidad?

- ¿Qué acciones desarrollaste frente a ese sentimiento? (ej. diste rienda suelta a la curiosidad y exploraste sobre el tema; hiciste una propuesta a compañeros/as y/o líder; la curiosidad fue un estado del momento y no sucedió nada a posteriori; quedó como un tema pendiente a indagar; etc.)
- En caso de haber desarrollado alguna acción frente al sentimiento de curiosidad, ¿cómo viviste la experiencia? (ej. exploraste sobre el tema y descubrir una brecha de conocimiento sobre el tema te generó ansiedad; propusiste el tema y fue difícil que formara parte de la agenda de trabajo del equipo; otros tuvieron la misma curiosidad y juntos exploraron con goce; etc.)
- ¿Hubo un resultado concreto luego de la experiencia? (ej. hubo una aplicación, innovación, cambio, etc.)
- ¿Considerás que en años anteriores hubieron momentos de más creatividad vinculada a la curiosidad? En caso afirmativo, ¿a qué los atribuí?

Anexo 5 - Síntesis de Entrevistas

Rol	Producto	Antigüedad (años)	Edad	Síntesis entrevistas
CTO	Lending	9	38	<p>Rol y Resp: Tengo libertad para definir las acciones, pero con restricciones. Los fundadores me dijeron a qué teníamos que llegar y por qué caminos; yo tengo que decidir cómo se llega ahí. Para este año definieron que tenemos que migrar a un modelo productivo único para todos los clientes, no sé si estoy tan convencido, pero al final lo terminé comprando. Soy responsable de las decisiones técnicas, el roadmap de producto, la coordinación y la productividad de los equipos, la calidad técnica de los entregables y su alineamiento con la visión de producto, la definición de las tareas a realizar.</p> <p>Control, influencia y apoyo: Tengo control sobre las decisiones de tecnología y el equipo de desarrollo. Tengo influencia sobre <i>UX</i> y <i>QA</i>. Tengo apoyo de <i>devops</i>, seguridad informática, <i>head</i> de negocio y <i>management</i>.</p> <p>Sistemas internos: Creo que todos los sistemas están desalineados (el de comunicación, seguimiento, medición, información y decisiones, aprendizaje; salvo</p>

el de remuneraciones que no lo puedo medir). Me siento responsable de la falta de alineación.

Curiosidad: Creo que constantemente me surge curiosidad por casi cualquier cosa. Desde nuevas tecnologías, problemas de negocio como el entendimiento de por qué hay mora o los planes de incentivos, hasta administración de equipos y management. O entender por qué se está dando un error en el código de los *devs* o en producción.

En muchas ocasiones no hice nada frente a la curiosidad. Algunas veces termino sacrificando dedicación a otras prioridades para poder profundizar un poco sobre esos temas que me generan curiosidad. En general vivo la experiencia con frustración por no poder profundizar en esos temas o por no poder usarlos en el día a día.

En algunos casos en los que pude profundizar se llegó a generar algún entregable, pero siempre a medias.

En años anteriores hubo momentos de más creatividad, porque teníamos más tiempo.

CTO *Banking
as a
Service*

8

39

Rol y Resp: tengo responsabilidad sobre la concreción del pliego con el cliente. No hay mucho margen de creatividad porque el pliego está regido por temas técnicos que necesita el cliente en su *home banking* y regulación del BCRA. Por otro lado, los tres fundadores son los que tienen el conocimiento más profundo en la tecnología de *Banking as a Service*, por lo que me oriento principalmente por sus alineamientos.

Control, influencia y apoyo: El equipo de programación es muy grande y es imposible tener control sobre lo que se hace. Me apoyo en los programadores más experimentados. Cuando hay retrasos en las implementaciones al cliente me pregunto si no tendría que haber controlado más los tiempos y calidad de desarrollo de los programadores.

Sistemas internos: No pensamos en los sistemas internos. Vamos haciendo las cosas como salen por uso y costumbre.

Curiosidad: Al inicio fue empezar todo desde cero; sin curiosidad no era posible. La curiosidad nacía naturalmente a medida que tirabas líneas de código y te topabas con información que no tenías. Ahora ya está más o menos todo construido. La curiosidad que pueda existir es 'cómo lo hacen otros' y eso se resuelve fácilmente viendo a la competencia. Con

todas las demandas que tenemos para avanzar con lo nuestro, no es un tema que me esté preocupando en este momento.

CTO *Invest-
ments*

6

39

Rol y Resp: Tenemos un objetivo amplio “no perder dinero” con el producto. Ninguno tiene claridad respecto a cómo hacerlo, así que en el año vamos a ir trabajando junto con los fundadores en ir definiendo las estrategias. Yo soy responsable de todo lo vinculado al cumplimiento de objetivos desde el punto de vista tecnológico.

Control, influencia y apoyo: Tengo control sobre varios aspectos del producto en sí, principalmente en mi equipo de programadores. Tengo mucha influencia sobre el equipo *cross*. Trabajo muy bien con el *delivery manager* que no me reporta directamente, pero nos entendemos bien. Tengo 100% de apoyo de mi equipo y del *board*. Pierdo mucho tiempo trabajando en la influencia y apoyo del *head* de negocio. Por lo general vemos las cosas de forma diferente.

Sistemas internos: el más desalineado es el sistema de comunicación: muchas veces siento que lo que piensa o quiere el directorio no se comparte claramente hacia abajo, inclusive se buscan iniciativas que de golpe llegan como un “hay que hacer esto” sin previo aviso. El segundo problema es el sistema de seguimiento: al tener muchos temas el seguimiento de los más claves o alto nivel siempre caen en manos del directorio y se pierde de vista el tema; a menos que preguntes y re-preguntes.

Curiosidad: Al iniciar el proyecto de Mercado Libre Inversiones se me despertó la curiosidad de lo que querían hacer, si bien había tocado el tema de fondos comunes de inversión en canal nunca con una visión de mercado tan disruptiva como esta. Con lo cual tuve la posibilidad de preguntar y re preguntar todo.y la curiosidad cada vez se hacía mayor.

también a nivel tecnológico supuso una curiosidad de cómo hacer andar lo que se propone, lo que me llevó a una investigación para poder mejorar procesos que anteriormente había implementado.

Frente a la curiosidad la acción principal fue tener muchas charlas con los fundadores. Trabajar codo a codo hizo que aprenda muchas cosas; cada paso que dábamos era discutido muchas veces para ver qué creíamos que era lo mejor. Viví todo con mucha emoción y pasión, sobre todo al ver que lo propuesto iba cobrando vida y teniendo impacto en el mundo real.

El resultado fue poder ver en vivo (y seguir viendo) cómo el producto impactó en tanta gente.

Antes había más curiosidad en Elbur Innovations. Por el hecho de ser pocos, compartir oficina, escuchar lo que hablaban o hacían otros equipos, ver demos, preguntar el porqué de algo... despertaba más la curiosidad de las personas desde todo punto de vista, desarrollo / comercial / producto. Creo que al enterarse que más hay fuera de tu día a día fomenta o despierta la curiosidad

CTO	Reg-Tech	5	37	<p>Rol y Resp: Estoy como <i>CTO</i> de <i>RegTech</i> desde este año, previamente era el programador líder. Todavía no hay claridad sobre la estrategia. El producto no tuvo los resultados esperados en estos años y los fundadores están pensando en exportarlo a EEUU para ver si tiene mayor éxito. Si eso sucede, tendré que ver cómo se adapta la tecnología a la regulación tecnológica de EEUU.</p> <p>Control, influencia y apoyo: Tengo control sobre las decisiones tecnológicas pero todavía tengo que demostrar que tengo el conocimiento para tomar las decisiones correctas. Creo que soy el que más conoce del producto desde la tecnología, pero en el equipo hay programadores con mayor <i>seniority</i>.</p> <p>Sistemas internos: Todavía no llegamos a revisar y armar los sistemas internos. Se me va informando poco a poco.</p> <p>Curiosidad: Tengo constantemente curiosidad porque es todo bastante nuevo para mí. La canalizó con pregunta a los fundadores e investigaciones propias.</p>
-----	----------	---	----	--

Head de Negocio	Lending	1	44	<p>Rol y Resp: Estamos siguiendo una estrategia que los fundadores creen que será la mejor para sacar el mejor margen bruto del producto. Acordamos que tenemos que ir de A a B. Dentro de ese camino tengo libertad de acción, aunque ya hay ciertos hitos y <i>check points</i> estipulados</p> <p>Control, influencia y apoyo: Estoy en una fase de ir ganando control para hacer al equipo más productivo. El trabajo por influencia está bien cuando las personas saben lo que tienen que hacer y cómo hacerlo. Salvo el <i>CTO</i>, el resto del equipo es junior y hay que ser muy claro en que para que las cosas funcionen, el control tiene que estar en el negocio.</p> <p>Sistemas internos: Estamos desalineados, somos conscientes y por ahora enunciamos la necesidad de que los sistemas los tenemos que armar. Por ejemplo,</p>
-----------------	---------	---	----	---

decimos que 'los datos' son importantes pero no hacemos nada para obtener datos y tomar decisiones con datos; ahí fallamos en el sistema de medición.

Curiosidad: No hay curiosidad por lo desconocido sino por qué algunas cosas se hacen como se hacen. Estoy tratando de entender; a veces es un poco frustrante toparse con la respuesta de que se hace así porque lo definieron los fundadores

Head de Negocio Banking as a Service

2 50

Rol y Resp: En el 2023 la responsabilidad es cerrar el pliego con el cliente y encontrar nuevos clientes para el 2024. Tengo bajo mi responsabilidad pensar ampliamente cuál será la estrategia de innovación del producto, pero en este momento no es prioritario. Los objetivos son más bien acotados: hacer bien lo que tenemos y ganar 1 o 2 clientes más.

Control, influencia y apoyo: (sin respuesta)

Sistemas internos: (sin respuesta)

Curiosidad: (sin respuesta)

Head de Negocio Investments

2 40

Rol y Resp: El que más sabe del negocio de inversiones es uno de los fundadores, pero yo tengo conocimiento y metodología para trabajar el negocio en forma integral. Vamos construyendo juntos la estrategia. En los temas de producto acompaño, en los temas de ganar nuevos negocios, propongo

Control, influencia y apoyo: Controlo sólo las relaciones comerciales. Influencio sobre el desarrollo y operación del producto aunque no siempre logro que adecúen los objetivos de operaciones a lo que se necesita para el negocio. Los CTOS están acostumbrados a trabajar una visión parcial del negocio y los Delivery Manager solo velan por los atrasos y las dependencias, no tienen un enfoque de acompañar al cliente para que tenga éxito con la implementación de nuestro producto. Tengo el apoyo del CEO y directores.

Sistemas internos: El modelo de incentivos es imperfecto pero está alineado con los objetivos generales; la priorización, toma de decisiones y comunicación en ocasiones no se alinea, se saltea instancias o se estanca.

Curiosidad: La curiosidad viene de querer entender cómo hago para aumentar el negocio. La acción más concreta que me disparó la curiosidad es buscar ayuda para profesionalizar la práctica y establecer objetivos. La experiencia es satisfactoria cuando se ven

resultados, frustrante cuando se propuso poner foco en algo y realizarlo de forma cross compañía pero no se atendió porque no estaban de acuerdo los fundadores o no querían invertir en esos recursos.

<i>Head de Negocio</i>	<i>Reg-Tech</i>	2	34	<p>Rol y Resp: Por el momento estoy acompañando a los fundadores a encontrar la mejor estrategia para el producto. Ellos son los que están en las rondas con posibles nuevos clientes.</p> <p>Control, influencia y apoyo: Tengo el apoyo del equipo técnico, aunque a veces no comprenden por qué se toman algunas decisiones. El problema es que muchas veces esas decisiones no las tomo yo y me cuesta fundamentar las razones.</p> <p>Sistemas internos: Una vez que establezcamos el negocio vamos a empezar a pensar en el governance completo con todos sus sistemas.</p> <p>Curiosidad: Ahora la principal curiosidad es cómo llevar este producto para que compita en EEUU. Es muy angustiante porque hay mucha información que desconocemos y la brecha parece inmensa. Alivia el estar trabajando directamente con los fundadores; ellos son los que tienen principalmente este interés.</p>
------------------------	-----------------	---	----	--

<i>Delivery Manager</i>	<i>Lending</i>	1	30	<p>Rol y Resp: En mi producto se definió estrategia amplia (lo digo pensando en los grandes objetivos anuales que nos pusimos) y mis objetivos están alineados con el roadmap anual, así que creo que no son tan concretos como por ahí si los tiene un desarrollador. El problema es que fue igual durante el 2022, tampoco me especificaron objetivos concretos sobre mi rol y los que yo fui definiendo no siempre estuvieron alineados con los del <i>CTO</i> y <i>Head de Negocio</i>. Eso generó algunas fricciones.</p> <p>Control, influencia y apoyo: Debería tener mayor influencia sobre las tareas que lleva a cabo el equipo en cada sprint y en el día a día. Todavía estoy aprendiendo sobre el producto y los requerimientos de cara a una implementación. El referente sigue siendo el <i>CTO</i> porque es todavía el que más conocimiento tiene. Voy aprendiendo de él para ir sacándole tareas. No tengo control sobre el roadmap anual de la vertical. La decide el <i>Head de Negocio</i> y en ocasiones no entendemos a qué se debe la priorización.</p> <p>Sistemas internos: el sistema de remuneraciones con bonos no está del todo alineado a mi rol. Pensando en que soy "dueño" de la relación con un cliente, puedo tener claros los objetivos y resultados clave del</p>
-------------------------	----------------	---	----	--

producto y del negocio que permiten el pago del bono, pero no sé si ese resultado se relaciona directamente con mi desempeño.

Curiosidad: Desde que arranqué me generó curiosidad el rubro de las *FinTechs* y el negocio de *lending*. Y sigo teniendo esa curiosidad de querer conocer y aprender más de ambos conceptos. Por el primero investigué por mi cuenta, por el segundo volví (y vuelvo) locos a mis compañeros de equipo para aprender de sus experiencias. Lo voy viviendo con ansiedad, creo que por estar empezando un trabajo en algo totalmente nuevo (*lending*, bancos, etc) y querer entender todo lo más posible para desempeñar bien mi rol y cumplir con lo que esperan. Siento que en estos 9 meses en PCNT aprendí muchísimo de *lending* e hizo que maneje mejor la ansiedad o que disminuya, y también hizo que mejore mes a mes mi relación con los equipos del cliente (y también con equipos internos) por entender y conocer cada vez más aspectos del negocio para el cual nos contratan y del producto que les vendemos. Pero no sé si cuenta como resultado concreto.

Delivery Manager
Banking as a Service

2 53

Rol y Resp: tengo un mix entre objetivos estrechos y amplios, por ejemplo: a. poner en producción a los tres clientes de acuerdo al roadmap acordado y que estaba retrasado; b. optimizar el flujo de trabajo de los equipos para que entreguen más valor. El rol se inauguró con mi ingreso y hay momentos en que ven mi trabajo como positivo y otros en los que consideran que traigo una metodología burocrática.

Control, influencia y apoyo: Las implementaciones de Banking as a Service son muy complejas y hay que tener una visión integral sobre los pasos y plazos, para que un atraso no ponga en riesgo lo acordado en el pliego. Sólo tengo control sobre mi metodología y procesos de seguimiento. Le voy levantando las alarmas al CTO y vamos acordando qué respuesta darle al cliente. Deberíamos trabajar más cercanamente con el *hard* de negocio, aunque tiene un enfoque de ir obteniendo nuevos negocios más que cuidar los existentes.

Sistemas internos: El sistema de remuneración está presente de la mano del sistema de objetivos a cumplir (*kpi*), pero es el más desdibujado, incluso con algunas discontinuidades, falencias y también episodios disruptivos que se verificaron en la práctica.

Curiosidad: Elbur Innovations es una empresa que, si

te gusta indagar, aprender, descubrir, abre muchas posibilidades de experimentación y aprendizaje, caminos a recorrer que son como senderos que se introducen en un bosque encantado. La empresa en general es una gran habilitadora (en mi caso) para despertar la curiosidad, pero entiendo que los límites internos en la definición de roles (a veces falta de definición) juegan en sentido contrario, como grandes inhabilitadores ya que si visualizamos un esquema de premio/ castigo, el castigo puede ser grande, mínimamente muy desgastante.

Delivery Manager	Investments	2	49	<p>Rol y Resp: Como <i>delivery manager</i> al ingresar los objetivos definidos fueron amplios para el puesto, a causa de no existir referencia en la organización del rol. En el formato buscado, esta estrategia exige además de la experiencia y capacidades técnicas propias, capacidades de autogestión, proactividad, curiosidad, etc.</p> <p>Control, influencia y apoyo: En términos de control dentro de mi rol no hay un equipo y/o recursos específicos sobre los cuales ejerza control directo, sumado a ello para llegar a cumplir con los propios objetivos se necesita del apoyo de múltiples áreas como producto, desarrollo, <i>quality assurance</i> -QA-, legales, recursos humanos, etc, por lo tanto además de la formación y capacidades técnicas, la capacidad de negociación, buena comunicación y empatía son fundamentales para cumplir la tarea. El día a día fluye; sólo en algunos momentos siento que se me piden tareas que no deberían estar bajo mi control, por ejemplo cuando el <i>head</i> de negocio me pide datos o presentaciones para presentar él a los clientes.</p> <p>Sistemas internos: En ciertas situaciones puede estar desalineado o a destiempo el sistema de comunicación de los objetivos. Estamos en abril y todavía no fueron comunicados.</p> <p>Curiosidad: Al ingresar a Elbur Innovations el trabajo en inversiones me despierta la curiosidad sobre todo por conocer un nuevo dominio. Me formé de forma autodidacta en temas de mercado de capitales, y luego solicité al área de recursos humanos participar del curso de Matba Rofex. Viví la experiencia como un esfuerzo, pero que valió la pena, como siempre que se conoce algo más en profundidad, te das cuenta que tenés mucho más por aprender. Tengo ganas de meterme el año próximo en una maestría en negocios digitales. Fui descubriendo que para que tu curiosidad</p>
------------------	-------------	---	----	---

se convierta en algo de interés de los fundadores, tenés que poder hablar con profundidad sobre el tema; eso a veces es intimidante.

UI UX Lending

2

32

Rol y Resp: Me comunican cuáles son los objetivos del negocio y luego me hacen pedidos de *UI UX*.

Control, influencia y apoyo: No tengo control sobre la priorización de mis tareas, porque están regidas por lo que necesita el producto. Tampoco controlo los recursos que necesito para hacer bien mi rol. Por ejemplo, me piden construir métricas de experiencia de los usuarios pero no me dan las herramientas y la formación necesaria.

Sistemas internos: Está desalineado el sistema de objetivos de producto poco claros o cambiantes durante el año.

Curiosidad: Tuve curiosidad ante los proyectos nuevos, por ejemplo la autogestión de Credicuotas. Mis principales acciones fueron la investigación de herramientas nuevas, cursos. Reuniones periódicas con el equipo según el momento. Lo viví con frustración por momentos y satisfacción mientras tomaba forma el proyecto. El principal resultado fue el conocimiento adquirido y una visión más amplia para otros proyectos.

UI UX Banking
as a
Service

1

32

Rol y Resp: Soy responsable de diseñar pantallas. Buscar referencias en la competencia. Documentar. Dar soporte en test de usabilidad. Diseñar componentes de librería *UX*. Formarme sobre *UX* y sobre el negocio.

Control, influencia y apoyo: Controlo los tiempos que asigno a cada tarea. Creo que no tengo influencia sobre nadie y apoyo pareciera que de nadie. Estoy hace un año pidiendo que me den una comunidad de usuarios para poder hacer pruebas de las pantallas.

Sistemas internos: Hay un desalineamiento en tener un salario parcial (bono) atado a cosas que exceden el cumplimiento individual del objetivo. También hay desalineamiento en el Sistema de información y decisiones; hay poca previsibilidad sobre qué se viene por parte de referentes de producto, líderes de negocio

Curiosidad: Tengo momentos de curiosidad con cada una funcionalidad que sacamos, principalmente porque todo nos convoca a querer conocer cuál será la mejor experiencia del usuario y previamente nadie le prestaba atención a esto. El principal resultado fue

				incorporar la investigación como dinámica de todos los trabajos
UI UX	Reg-Tech	1	34	<p>Rol y Resp: Me bajan objetivos puntuales y concretos a cumplir. La organización para conseguirlos está íntegramente delegada a mi labor.</p> <p>Control, influencia y apoyo: En el 2022 no logré mucha influencia y apoyo. Este año se pone más en juego la persuasión y la comunicación de ciertas prácticas que aportan valor para generar el apoyo de aquellas personas que tienen mayor influencia para que las cosas sucedan.</p> <p>Sistemas internos: creo que con los nuevos líderes de tecnología y negocio se está queriendo armar algo alineado y coherente. Estamos todavía en veremos.</p> <p>Curiosidad: las experiencias de curiosidad estuvieron íntimamente ligadas a la “experiencia del usuario” propiamente dichas. Las acciones fueron aprender y capacitarme. Lo viví con mucho disfrute porque por primera vez pudimos hablar de la experiencia del usuario en <i>RegTech</i>.</p>
UI UX	Investments	1	24	<p>Rol y Resp: Tengo una responsabilidad estrecha. Hay trabajos y objetivos concretos a realizar.</p> <p>Control, influencia y apoyo: En el 2022 no conté con control y me tuve que ir ganando el apoyo de los líderes. En el 2023 creo que estoy empezando a tener control de proyectos y ayuda de líderes.</p> <p>Sistemas internos: no hay un buen sistema de comunicación y eso perjudica a todos</p> <p>Curiosidad: La curiosidad vino por querer entender a dónde quiere ir la empresa en el mundo inversiones. Busqué de qué manera podía aprender más y aportar en mi trabajo, pregunté a mis referentes cómo podía conocer más para poder aportar, no solo realizar tareas sino lograr ser más eficiente. En la experimentación hubieron momentos de incertidumbre como también momentos en donde pude jugar y explorar más. Mis líderes me dejaron mostrar mis ideas para llegar más lejos. La empresa me dio lugar a crecer.</p>
Programador	Lending	5	37	<p>Rol y Resp: Tengo tareas específicas por <i>sprint</i>. Tengo que cumplir con el plazo de entrega y calidad del desarrollo. No controlan cómo lo hago ni cuando, sólo qué entrego.</p> <p>Control, influencia y apoyo: Controlo lo que entiendo y mi trabajo. No controlo lo que entiende y hace el otro</p>

desarrollador. Con los nuevos nos pasa que no terminan de entender el producto y desarrollan un código que no tiene lógica con la funcionalidad que se necesita. En teoría se incluyó al producto gente de Negocio para que haya más y mejores explicaciones, pero como no entienden de lo técnico no logran explicarlo bien.

Sistemas internos: falta que negocio comunique las novedades.

Curiosidad: mi única curiosidad es entender cómo migrar este producto monolítico a microservicios. Antes había más curiosidad porque era ver cómo sacar algo que no existe a producción; ahora se trata de evolucionarlo y eso es más sencillo.

Programador
Banking as a Service

9

42

Rol y Resp: desarrollo la funcionalidad que me pide el negocio. La programación la hago como creo que es correcto. Como soy uno de los primeros programadores es difícil que alguien venga a decirme cómo programar.

Control, influencia y apoyo: Tengo el apoyo del CTO y tengo influencia sobre los programadores. Muchas veces no tenemos las historias bien descritas para poder programar la funcionalidad y trabajamos un poco ciegos. Hacemos desarrollos que después hay que corregir; nos retrasa y nos frustra. El negocio lo sabe y todavía no lo cambió.

Sistemas internos: no conocemos el impacto de lo que hacemos en los usuarios finales.

Curiosidad: Cuando empezamos con el código desde cero teníamos más momentos de curiosidad, porque al estar con la base en blanco nos preguntamos todo constantemente, especialmente cómo hacer algo limpio y escalable. Ahora el equipo es tan grande y hay tantas manos tirando líneas de código que no tengo tiempo para ser curioso, tengo que estar mirando que lo que hay que hacer lo hagan bien.

Programador
Investments

1

32

Rol y Resp: Tomo los requerimientos de programación de *Jira* y mi líder técnico controla la calidad de la programación

Control, influencia y apoyo: Tengo libertad para definir qué desarrollo hacer en el *sprint*. Tengo el apoyo del CTO; si no entiendo la funcionalidad él me la explica.

Sistemas internos: no sé.

Curiosidad: Muchas veces no entiendo por qué se

				definió una forma de código y el CTO me la explica.
Programador	Lending	1	30	<p>Rol y Resp: Hay desarrollo de funcionalidades específicas en cada <i>sprint</i>. La descripción funcional está en la historia. Yo sólo tengo que hacer el paso a paso.</p> <p>Control, influencia y apoyo: tengo control sobre mi trabajo. Un programador más experimentado revisa si respeté la descripción funcional y el estilo de programación.</p> <p>Sistemas internos: los bonos son iguales para el equipo y no todos trabajan de la misma manera.</p> <p>Curiosidad: Cómo ser más rápido y prolijo con el desarrollo.</p>

Anexo 6 - Metodología de investigación de benchmark de buenas prácticas.

Metodología de investigación: análisis bibliográfico y de entrevistas realizadas a colaboradores de las organizaciones.

Fuentes:

1. Apple: [Human Resource processes that make apple so innovative](#)
2. Microsoft: [Human Resources development](#) // <https://management-training-guru.com/>
3. Amazon: [6 ways to create a culture of innovation](#)
4. Google: [Model for innovation](#)
5. Tesla: [culture at tesla](#) // [culture 2](#) // [culture 3](#) // [HBR](#)

Anexo 7 - Benchmark de buenas prácticas para promoción de la creatividad e innovación en organizaciones.

Empresa

Apple

Buenas prácticas

Recruiting: espera que los/as candidatos/as sean *hard worker* (no prometen balance vida trabajo), comprometidos/as con la empresa y tengan el paradigma de querer lograr cada detalle a la perfección.

Desarrollo y Agilidad: en vez de hacer que la persona se focalice en una cosa y mejore en ese tema, refuerzan que las personas se preparen a sí mismos para la próxima gran cosa "*next big thing*". En la medida en que es un éxito el proyecto en el que están, ya se tienen que estar preparando para hacer algo nuevo, que pueda ser algo completamente diferente de lo anterior. El objetivo es que estén siempre preparados para aprender y re-configurarse. La preparación no es sólo física, sino también de trabajo de la mente.

No promueven el concepto de *career path*. Las personas tienen que ser responsables de su propia carrera. Las personas tienen que buscar ellas mismas la información sobre otros posibles trabajos en otras unidades de Apple.

Aprendizaje: no tienen programas de capacitación. Refuerza en las personas la idea de ser autosuficientes y desarrollar sus habilidades por cuenta propia.

Trabajo en equipo: en vez de crear un equipo fuerte que trabaje en un proyecto, asignan diferentes equipos para trabajar en el mismo un proyecto y los equipos compiten entre sí por crear algo nuevo lleno de innovación. Se revisa el trabajo de los equipos y se elige el mejor

Espacios de innovación: los equipos de diseño tienen dos reuniones obligatorias todas las semanas. La primera es una reunión de discusión de pequeños refinamientos. La segunda se llama "go crazy meeting" donde se permite a cualquier persona hablar o presentar ideas sobre cualquier cosa que se le ocurra.

Gestión del desempeño: con foco en la compensación económica. Las personas que contribuyen con algo grande para la compañía, reciben concesiones de acciones de forma periódica. Lo llaman una oportunidad de creación de riqueza que le permite a la persona un buen retiro y logra alcanzar sus propios logros individuales

Cultura: algunas presunciones básicas de la cultura (a) las personas tienen que poder trabajar en una cultura que los empuja a sus límites y les da pocas herramientas para transitarlo; (b) no esperen un ambiente de familiaridad cercana en el trabajo, tienen que convertirse en alguien especial para sobrevivir; (c) si aportan valor a la empresa con algo increíble, van a recibir una recompensa impresionante; (d) como nada está garantizado, tienen que ser proactivos y curiosos sobre qué va a suceder mañana

Empresa

Microsoft

Buenas prácticas

Recruiting: se enfatiza la calidad más que la cantidad de las personas ingresadas. Se prioriza personas con talentos y habilidades antes que con experiencia. La idea detrás es que las personas con talentos son proactivas y llegan a ideas excepcionales. Se promueve una selección acorde a políticas de diversidad e inclusión, para el desarrollo de diversidad de ideas dentro de la empresa..

Desarrollo: hay una estrategia de desarrollo del talento con foco en generar valor en los vínculos interpersonales y desarrollo intrapersonal. Se valora y busca visibilizar a cada persona desde su individualidad, para que pueda generar un transformación en el puesto y desempeñar un papel más responsable en conjunto.

Espacios de innovación: hay espacios exclusivos dedicados a la investigación y desarrollo de las operaciones para garantizar la mejora continua. Se recompensa de manera diferencial a las innovaciones que contribuyen a la satisfacción del cliente

Gestión del desempeño: prima la práctica '*pay-for-performance*'. Las personas son evaluadas en base a su *accountability* -responsabilidad exigible en el rol-, incorporando el feedback de los clientes -externo o internos-. Hay un programa transparente de remuneración diferencial en base a los resultados de la evaluación de desempeño, la elaboración de nuevas ideas y la contribución de la persona en el crecimiento de la empresa.

Cultura: algunas presunciones básicas de la cultura (a) las personas tienen que ser *accountable* -responsables-, (b) se valora y diferencia la calidad e innovación, (c) focalizar los esfuerzos de las personas en un objetivo común, eliminar toda posible rivalidad interna, dado que puede ser destructiva

Empresa

Amazon

Buenas prácticas

Desarrollo: se fomenta el intercambio de mejores prácticas y se le da a las personas la libertad y el apoyo para moverse internamente de área o rol en pos de concretar sus intereses e ideas.

Espacios de innovación: hay un Laboratorio de Expresiones que permite a las personas asistir a talleres y clases creativas. Un espacio para tener reuniones en un espacio botánico. La orquesta sinfónica de Amazon, integrada por empleados/as de la empresa, hacen conciertos a la comunidad. Tienen una práctica llamada "Press Release Frequently Asked Questions" (PRFAQ). Cualquier persona con una idea puede armar un comunicado de prensa con la visión del producto y escribir las FAQ que explican su funcionamiento. Un equipo de "colegas innovadores" evalúan la idea, se busca financiamiento y estrategia para lanzarlo al mercado.

Cultura: algunas presunciones básicas de la cultura (a) se valora la experimentación y el error es esperado; consideran que "para inventar, tienes que experimentar, y si sabes de antemano que va a funcionar, no es un experimento y, por lo tanto, no se estará inventando nada nuevo"; (b) decisiones: promover las decisiones de alta calidad y de alta velocidad. Por lo general se considera que hay dos tipos de decisiones: basadas en "puertas de un solo sentido" (estratégicas y de largo plazo; difícilmente reversibles una vez que se optó por un camino) y "puertas de dos sentidos" (más operativas o tácticas, permiten mayor flexibilidad; con posibilidad de ser reversibles). En Amazon creen que la mayoría de las decisiones son "puertas de dos sentidos": son cambiables y reversibles. Si algo no funciona del todo bien, no hay que vivir con las consecuencias durante mucho tiempo. Se puede volver a abrir la puerta y retroceder.

Empresa

Alphabet (Google)

Buenas prácticas

Recruiting: en el proceso de entrevistas en Google, se hace un relevamiento de los/as candidatos/as en cuatro áreas predefinidas: capacidad cognitiva, conocimientos relacionados con el puesto, liderazgo y "Googliness" (la capacidad de ser "googler"). "Googliness" es una prueba de la compatibilidad cultural entre el individuo y la empresa, e incluye los siguientes atributos: pasión por la tecnología, capacidad de aprendizaje, mentalidad colaborativa, pensamiento crítico, integridad y ética, orientación a los resultados. La decisión de contratación de un/a candidato/a no es tomada por una persona, sino por un comité de contratación.

Aprendizaje: se busca minimizar los espacios formales para el aprendizaje, ya que se considera que el aprendizaje más efectivo ocurre en redes informales. Se pone énfasis en la construcción de una red interna, fomentando comportamientos abiertos y el intercambio de conocimientos. Se promueven equipos interfuncionales o interproductos, que se reúnen regularmente, para compartir e intercambiar conocimientos. A partir de estos espacios informales, surgen ideas creativas y se generan procesos de aprendizaje más formales.

Proceso de socialización: los/as candidatos/as son expuestos/as a la cultura de Google durante el proceso de contratación. Una vez ingresados/as hay instancias formales de inmersión en la cultura de Google, bajo un programa de orientación llamado "Noogler" (el nombre es una combinación de las palabras "New" (nuevo) y "Googler" (empleado/a de Google)). Un aspecto clave del programa es la construcción rápida de una red interna, dado que lo consideran la base de la innovación.

Liderazgo: Los líderes actúan como embajadores culturales y conectores. Deben absorber rápidamente y difundir información de otras partes de la organización hacia sus equipos, y servir como facilitadores en el proceso de innovación. Los líderes deben empoderar a las personas, confiar y apoyarlos en nuevos proyectos, y minimizar los obstáculos a la innovación.

Espacios de innovación: se propone una regla de asignación de tiempo, denominada "70-20-10" , que promueve que la mayor parte del tiempo y los recursos se dedique a los aspectos fundamentales y principales del negocio, al tiempo que se reserva un espacio para la exploración y la experimentación en áreas periféricas que podrían conducir a nuevas oportunidades o descubrimientos. Según esta regla, se dedica un 70% del tiempo al núcleo principal, que son las tareas o proyectos más importantes y directamente relacionados con el objetivo principal de la empresa. El 20% se destina a áreas cercanas al núcleo, que son proyectos o tareas que tienen una relación indirecta pero aún tienen un impacto significativo. Por último, el 10% se dedica a explorar áreas muy diferentes, fomentando así la experimentación y la exploración de ideas nuevas y diferentes que pueden tener un potencial disruptivo o innovador. En segundo lugar, existen espacios más formales para la innovación: el "Google Labs", el "Fish Food Program" (donde se prueban nuevos productos o características con los miembros del equipo), el "Dog Food Program" (donde se prueban nuevos productos o características con las personas que forman parte

de la organización) y el "Beta Process" (donde se prueban nuevos productos o características con los clientes).

Diseño de la estructura organizacional: en forma deliberada hay una falta de políticas, estructura y procesos en Google, para que influya de manera positiva en la innovación. La estructura organizativa es muy abierta y plana, lo que permite que las personas expresen sus ideas.

Gestión del desempeño: el sistema de *Performance and Incentives* (P&I) tiene un impacto positivo en el reconocimiento y recompensa de las personas creativas. Consta de indicadores clave de rendimiento (se basa en el alcance de *objective and key results* - OKR). Incluye un proceso de evaluación e incentivos materiales y no materiales. Los incentivos materiales para la innovación son premios y bonos. Sin embargo, se considera más importante para la innovación el incentivo no material, derivado de los desafíos del propio trabajo, por ejemplo: la posibilidad de interactuar con colegas talentosos, la dificultad técnica de las tareas y la posibilidad de desarrollar soluciones líderes en el mundo.

Cultura: algunas presunciones básicas de la cultura: (a) se promueve la idea de "no hacer el mal", es decir, se busca actuar de manera ética y responsable en todas las acciones y decisiones. (b) se valora el concepto de "gran impacto", donde se busca que las acciones y proyectos tengan un impacto significativo en la sociedad y el mundo en general. (c) se cree firmemente que es posible cambiar el mundo, y se trabaja con una clara visión de hacerlo realidad. Esta visión se enfoca en organizar la información del mundo de manera accesible y útil para todos. Es una misión ambiciosa que impulsa a los/as integrantes de Google a buscar constantemente soluciones innovadoras y a desarrollar productos y servicios que mejoren la vida de las personas y transformen positivamente la sociedad.

Curiosidad: Google tiene el lema "*stay curious*". Se destaca la importancia de mantenerse curioso/a para explorar nuevas ideas, seguir aprendiendo, investigando y preguntando, considerando que la curiosidad impulsa el progreso y la evolución.

Empresa

Tesla

Buenas prácticas

Recruiting: Tesla sólo contrata a personas motivadas e inteligentes, por lo tanto, tiene altas expectativas y estándares. El trasfondo educativo de las personas no importa siempre y cuando tengan un historial de logros excepcionales. La empresa valora la capacidad de colaborar y la disposición para aprender por encima de la experiencia y las cualificaciones.

Desarrollo: la mayoría de los líderes de Tesla son jóvenes que demostraron tener talentos. Se busca que quieran desarrollarse rápidamente en sus roles y estén ansiosos por aprender cómo mejorar. Se los alienta a probar cosas nuevas y salir de su zona de confort. Tienen un programa de Aceleración del Rendimiento que contribuye a la rápida adaptación de los/as nuevos/as empleados/as en la empresa, ya que les ayuda a aprender de los innovadores en ese campo. Se prioriza la movilidad del talento y la gestión propia de la carrera, lo cual también contribuye al proceso ágil de aprendizaje de las personas.

Aprendizaje: hay programas de capacitación técnica por parte de expertos. Se organizan seminarios y programas de desarrollo que fomentan la creatividad de las personas.

Trabajo en equipo: se empodera a los equipos para que trabajen juntos, colaboren, se apoyen mutuamente y experimenten con nuevas ideas, siempre alineados con los objetivos de la empresa. La misión del equipo: estamos construyendo algo que hará un futuro mejor juntos.

Espacios de innovación: definen que el mejor espacio de innovación es el ser humano que acepta ideas y opiniones de todos los niveles (dado que a veces las ideas más innovadoras provienen de la persona menos esperada), que es riguroso en hacer lo mejor posible, tiene la motivación de encontrar todo lo que está mal y arreglarlo; busca feedback aunque sea una apreciación negativa, especialmente de amigos.

Diseño de la estructura organizacional:

(a) amplio alcance de la responsabilidad: las personas tienen un alcance amplio de responsabilidad. Tienen que asumir la responsabilidad tanto de los éxitos como de los fracasos de sus proyectos y tomar estos cambios de manera personal. Se espera que, independientemente de su nivel, todas las personas realicen sus tareas en la empresa como si fueran sus propios dueños y estén comprometidos con el éxito de la empresa. Se fomenta que las personas trabajen ardua e inteligentemente, busquen manejar las situaciones de manera perfecta.

(b) bajo alcance del control organizacional: las personas no se ven restringidas ni limitadas por reglas. Se anima a cada una a realizar su trabajo de la manera que consideren adecuada, siempre y cuando produzca resultados positivos. Al respaldar la libertad de las personas, Tesla les permite ser innovadores y creativos, tomando acciones que contribuyan al crecimiento de la empresa.

Sistema de información: (a) Reuniones de saltos de nivel: cuantas más capas de comunicación existan, más propensas son a generar errores y provocar pérdida de información. Por eso, se fomenta la realización de reuniones de salto de nivel para obtener la información precisa que se necesita, evitando intermediarios innecesarios. (b) Reducción del tamaño de las reuniones: se cree en la importancia de la productividad y la gestión del tiempo. Sólo las personas realmente necesarias participan de las reuniones y se les permite abandonarlas si no encuentran útiles esas reuniones o si no tienen nada que aportar en ese momento.

Cultura: algunas presunciones básicas de la cultura:(a) Moverse rápido. (b) Hacer lo imposible. (c) Innovar constantemente. (d) Pensar como dueños. (e) Estamos todos adentro (*we are all in*).

- **Seguridad psicológica para animarse al error:** el enfoque en Tesla es que para que las personas se apropien y sean responsables de su trabajo y toma de decisiones, hay que confiar y empoderarlas, demostrando confianza en su capacidad. La microgestión es contraproducente y crea una cultura de miedo y resentimiento, lo cual es opuesto a la resolución innovadora y creativa de problemas. Uno de los principios que empodera a las personas de Tesla es la creencia de que no puede haber respuestas "incorrectas" cuando se trata de hacer algo que nunca se ha hecho antes. Este enfoque elimina inmediatamente cualquier temor asociado con cometer errores o tomar decisiones equivocadas.
- **Pensamiento con foco en la solución:** el enfoque de motivación se basa en el pensamiento centrado en la solución (*solution-focussed thinking*). Las personas se tienen que sentir motivadas por crear soluciones que resuelvan problemas actuales y emergentes, especialmente en relación con temas medioambientales.