Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y de Telecomunicaciones

Tesis de Maestría

El Impacto de la Cultura Organizacional sobre la Innovación en las Empresas de Telecomunicaciones

Autor: Diego Ariel Wiernik

Tutora: Mónica de Arteche

Fecha: 28 de Junio de 2016

Índice

1. Resumen Ejecutivo 4
2. Introducción 5
   2.1. Objetivos y Alcance 9
   2.2. Preguntas de Investigación 9
   2.3. Hipótesis 9
      Principal 9
      Secundarias 10
   2.4. Metodología y Fuentes utilizadas 10
3. Liderazgo e Innovación 13
   3.1. Liderazgo Burocrático 14
   3.2. Liderazgo Transformacional 16
   3.3. Liderazgo como Impulsor de la Innovación 20
4. Cultura Organizacional e Innovación 27
   4.1. Cultura Organizacional 28
   4.2. La Cultura Organizacional como soporte de la innovación 31
5. Las Empresas de Telecomunicaciones y la Innovación 38
   5.1. El Mercado de las Telecomunicaciones 39
   5.2. El Liderazgo en las Empresas del Sector 45
   5.3. La Cultura y otros aspectos organizacionales 53
   5.4. El vínculo con la Innovación 60
6. El Cambio hacia la Innovación 66
   6.1. Hacia un Modelo de Negocios Sustentable 67
   6.2. Hacia el Liderazgo Transformacional 71
   6.3. Hacia la Cultura de la Innovación 74
   6.4. Hacia la Innovación Organizacional 79
7. Conclusiones 85
8. Una Visión del Futuro 90
9. Referencias 92
Anexo 1 106
Anexo 2 107
Anexo 3 107
Anexo 4 109
Anexo 5 113
Anexo 6 115
Anexo 7 119

Índice de Tablas

Tabla 1: Cuadro de análisis de Fuentes Utilizadas (Yin, 2011) 11
Tabla 2: Características del LIderazgo Transaccional y Transformacional (Bass B. M., 1990) 22
Tabla 3: Competencias críticas de los líderes para el cambio (Deschapelles, 2012) 51
Tabla 4: Modelos estratégicos básicos - Ansoff & Chandler (Bertagnini, 2014) 54
Tabla 5: Tipos Básicos de Organización (adaptado de Mintzberg) (Bertagnini, 2014) 55
Tabla 6: Modelos de Cultura Corporativa (Trompenaars) (Bertagnini, 2014) 55
Tabla 7: Círculo Virtuoso Aplicado Casos Analizados (Elaboración Personal) 84
Tabla 8: Fuente Naranjo-Valencia (2016, p33) 106
Tabla 9: Análisis de Variales de los liderazgos Steady-State y Entrepreneur (Shim & Steers, 2012) 107

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Esfuerzo de los empleados según el tipo de líder (Bass B. M., 1990) 24
Ilustración 2: Modelo de Culturas Organizacionales (Cameron & Quinn, 1999) 33
Ilustración 3: Índice de satisfacción del cliente en relación a la telefonía inalámbrica (USA) (Fuente: American Customer Satisfaction Index) 41
Ilustración 4: Índice de satisfacción del cliente en relación a la telefonía fija (USA) (Fuente: American Customer Satisfaction Index) 41
Ilustración 5: Índice de satisfacción del cliente en relación a los bancos (USA) (Fuente: American Customer Satisfaction Index) 42
Ilustración 6: Evolución de la Cadena de Valor de las Telecomunicaciones (Elaboración Personal) 43
Ilustración 7: Características de los ejecutivos (Fuente: Russell Reynolds Associates) 46
Ilustración 8: Comparativa entre Toyota y Hyundai (Shim & Steers, 2012) 47
Ilustración 9: Valores del liderazgo (Deschapelles, 2012) 50
Ilustración 10: Nuevas características de la cultura en las telecomunicaciones (Deschapelles, 2012) 59
Ilustración 11: Promedio de las prioridades en la innovación en relación al negocio (Kenny & Arias, 2006) 61
Ilustración 12: Liderazgo de proyectos de cambio (Kenny & Arias, 2006) 62
Ilustración 13: Elementos básicos e integradores de una Visión Estratégica de un Servicio (Hofman, 2014) 68
Ilustración 14: Costo de adquisición de clientes (Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016) 70
Ilustración 15: Etapas para el desarrollo de una mentalidad innovadora (Grimond & Hong, 2013) 80
Ilustración 16: Elementos valorados por los integrantes de una organización (Basford & Schaninger, 2016) 81
Ilustración 17: Encuesta sobre aspectos de la cultura organizacional (Ahmed & Shafiq) 108

1. Resumen Ejecutivo

El contexto del mercado en general, y de las telecomunicaciones en particular, las empresas se ven obligadas a desarrollar la innovación organizacional para poder proyectarse y recuperar las ventajas competitivas. Sin embargo, en ocasiones, se puede ver que existen aspectos organizacionales que no se encuentran en condiciones de brindar las posibilidades para que esto suceda.

En el presente trabajo se realizó un análisis, basado en fuentes secundarias, centrado en establecer la relación existente en las empresas de telecomunicaciones con la innovación. Para ello se planteó la relación entre ella, la cultura y el liderazgo y se buscó determinar cuáles son las características que deben tener para sustentarla. En base a ello, se verificó si las mismas se encuentran dadas en las empresas de telecomunicaciones y se las comparó, a partir de la información obtenida de publicaciones, estudios de consultoría y artículos, con empresas de otras industrias que se encuentran en igual posición. Lo mismo se realizó con los nuevos jugadores del propio mercado, los cuales cuentan – en su mayoría – con dichas características por provenir de mercados dinámicos desde su nacimiento. Para finalizar, se intentó determinar cómo se deberían implementar los cambios para lograr alcanzar el tipo de cultura y liderazgo necesarios, y se ejemplificó con casos de empresas de telecomunicaciones que ya lo realizaron.

Como resumen del análisis, se concluyó que la innovación es necesaria para la supervivencia en el nuevo mercado, pero la que misma se debería basar en los modelos de negocios de las empresas, que son las verdaderas nuevas ventajas sustentables debido a que se dificulta su replicación. De ellos, se derivarían los nuevos productos y servicios a ofrecer a los clientes. Pero, para soportar la innovación, se tendrían que implementar cambios que modifiquen el liderazgo, con miras a establecer uno de características transformacionales, el cual se encargaría de generar la cultura apropiada, que cuente con la flexibilidad y posibilidad de generar el clima necesario para ello.

Palabras clave: innovación, cultura, liderazgo, cambio, transformacional, telecomunicaciones

2. Introducción

Los cambios tecnológicos que sucedieron en el transcurso de las últimas décadas, y la velocidad a la que acontecieron, provocaron una revolución en la mayoría de las industrias del mercado. En este contexto, las telecomunicaciones, no solo no han sido una excepción, sino que se han convertido en una de las industrias que más modificaciones sufrió a causa de esta revolución tecnológica.

Desde sus inicios, el mercado de las telecomunicaciones, se caracterizó por dos aspectos fundamentales: alta estabilidad y baja competencia. Los segmentos objetivos se repartían, tácita o explícitamente, entre las distintas empresas que participaban y los clientes – en ese momento, se los consideraba abonados – no podían cambiar de empresa ni tampoco lo demandaban debido a que todas proveían servicios de similares características.

Pero, sobre todo esto, se encontraba una regulación rígida que establecía las reglas y estaba orientada a proteger a las empresas existentes de la posible aparición de nuevos competidores. Ésta se constituía en la principal ventaja competitiva sobre la que ellas se apalancaban.

El contexto en el que las empresas desarrollan sus actividades se encarga de condicionar las características que tendrán los líderes que elijan para conducirlas. Por lo tanto, ante un mercado estable y cuyos cambios se desarrollaban con lentitud, en las empresas de telecomunicaciones se valoró el poseer líderes transaccionales (Bass B. M., 1990), que se enfocaran en la eficiencia operativa y en aumentar sus márgenes de ganancias con la aplicación de los modelos de negocios tradicionales.

Sin embargo, esta situación se modificó con la llegada de internet y con un cambio en el concepto de la *comunicación* (Grimond & Hong, 2013). Lo que antes era conocido por cada uno de los actores del mercado, comenzó a volverse cada vez más difuso. Esto se profundizó con la llegada de nuevos modelos de comunicación. La llamada telefónica tradicional ya no era la única forma de comunicarse y, en muchos casos, fue reemplazada por el correo electrónico, el mensaje de texto o la mensajería instantánea. Una nueva era de servicios de comunicación se gestaba.

Este fue el paso clave para que se le abriera la puerta a nuevas empresas, desarrollos y modelos de negocio (Kenny & Arias, 2006). Los nuevos jugadores del mercado se

encargaron de ofrecer nuevos servicios y desembarcaron dentro del mercado de las telecomunicaciones, sin que la regulación los afectara debido a que los nuevos medios no eran alcanzados por ella. Por el contrario, ésta se convirtió en una pesada "jaula de oro" para las empresas tradicionales, debido a las limitaciones y condiciones que imponían a sus propios modelos.

A modo de síntesis, se puede decir que el antiguo contexto de las telecomunicaciones se modificó hasta llegar a este nuevo, caracterizado por la alta competencia entre sus participantes, un mercado inestable y fluctuante, y donde los constantes cambios tecnológicos generan incertidumbre en todos los actores; tanto en quienes proveen los servicios como en quien los consume (Naranjo-Valencia, Jimenez-Jimenez, & Sanz-Valle, 2016).

Dentro de este marco, las tradicionales ventajas competitivas, que las empresas de telecomunicaciones creían poseer por siempre, se desvanecieron. Del mismo modo, lo hicieron los modelos tradicionales de negocios: ya vender paquetes de llamadas de voz o banda ancha no era suficiente (Grimond & Hong, 2013).

Para conseguir nuevos modelos de negocios que se constituyan en nuevas ventajas y, que a su vez, sean sustentables en un contexto dinámico como el que se presenta, la capacidad de innovar se convirtió en un eje clave dentro de las organizaciones (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001; Grimond & Hong, 2013) dado que permite descubrir las distintas oportunidades que se detecten en el mercado (Garcia & Calantone, 2002) y tener éxito en el largo plazo (Hon, 2012).

Esto se debe a que la disrupción tecnológica hace que los productos y servicios puedan equipararse rápidamente y solo quien esté preparado para estar atento a las nuevas necesidades que surjan y aprovecharlas, podrá tener una ventaja competitiva sustentable (Lin, Chuang, Chang, & Yeh, 2012)

El concepto de la innovación se podría considerar muy sencillo de implementar, pero encierra una suma de acciones muy importantes a desarrollar y necesita que, tanto las organizaciones como las personas que las integran, posean determinadas características para que se fomente puertas adentro.

Para que esto suceda, no basta con simplemente establecerla dentro de la agenda de la compañía. Es necesario una cultura que la sostenga y la impulse, a partir de la instalación

de valores y creencias alineados con ella (Denison, 1990). Es la herramienta con la que cuenta una organización para fomentar una idea conjunta, que agrupe a todos los que allí trabajan y les indique cuáles son los objetivos a alcanzar y de qué manera deben lograrse (Gordon & Cummins, 1979).

Una cultura asociada a la innovación posee características particulares, como por ejemplo: incentivar la creatividad, la toma de iniciativa (Frohman, 1998; Kitchell, 1995; Zien & Buckler, 1997), la toma de riesgos y la aceptación del error (Barsh, Capozzi, & Davidson, 2008).

Estas características no son las que se desarrollan en empresas que se mueven en mercados estables como en los que, tradicionalmente, se desarrollaron las empresas de telecomunicaciones, ya que ellos demandan orientación a los procesos y la eficiencia operacional, centralizando la toma de decisiones y esquemas transaccionales en líderes que se encuentren alineados a estos valores (Bass B. M., 1990).

El otro elemento a considerar para el desarrollo de la innovación es el liderazgo. Para poder establecer y desarrollar una cultura como la que fue descripta, se necesita de líderes (Peters & Waterman, 1982) que motiven a sus seguidores a ir más allá y no solamente cumplir con las tareas, que los empoderen (Jung & Sosik, 2002) y les permitan tomar decisiones, sin temor a los castigos en caso de error (Bass B. M., 1990).

Es decir, se necesita de líderes que dejen de valorar el *status quo* y busquen transformar a las organizaciones. Estos se conocen como líderes transformacionales (Bass B. M., 1990; Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016; Deschapelles, 2012; Lin, Chuang, Chang, & Yeh, 2012).

Por todo lo mencionado en referencia al mercado tradicional, se podría indicar que las empresas de telecomunicaciones se encuentran alejadas de poseer una cultura de la innovación y un liderazgo adecuado que la fomente como valor dentro de la organización. Por lo tanto, se deberían iniciar procesos de cambios profundos que les permita la adaptación a la nueva realidad que el mercado les propone (Grimond & Hong, 2013).

Dado que la innovación necesita de la cultura y ésta, a su vez, está muy influenciada por las características personales de los líderes de las organizaciones, tanto los CEOs como la alta gerencia (Hambrick & Mason, 1984; Giberson, y otros, 2009), necesitan contar con las

características de líderes transformacionales (Bass B. M., 1990) o tener la capacidad y voluntad de desarrollarlas, entre otras cualidades (Seidman & McCauley, 2011).

De esta manera, podrían cambiar el enfoque de las organizaciones y colocar a la innovación dentro de su agenda de trabajo para que les permita desarrollar, impulsar y medir los proyectos de cambio organizacional necesarios (Barsh, Capozzi, & Davidson, 2008) para su desarrollo.

El objetivo del presente trabajo fue mostrar la relación que vincula a la innovación, la cultura organizacional y el liderazgo entre sí, y analizar la situación en que se encuentran las empresas de telecomunicaciones respecto de la posibilidad de desarrollar procesos innovadores que les permitan reposicionarse en el mercado a través de nuevas ventajas competitivas sustentables.

El trabajo es de tipo descriptivo se inicia con la presentación del problema. Posteriormente, se desarrolla el estado del arte del tema planteado para luego aplicar, sobre casos emblemáticos, los constructos estudiados y, de esta manera, analizar el impacto de la innovación, la cultura y el liderazgo en los resultados del negocio en los casos de estudio

En los dos primeros capítulos se definieron los conceptos innovación, cultura y liderazgo y además se destaca la importancia de las interrelaciones - entre Liderazgo e Innovación y Cultura Organizacional e Innovación - donde, en ambos casos, se establecieron los aspectos más importantes vertidos por la literatura acerca de los vínculos entre las variables y las características que emergen.

El tercer capítulo se refirió a la situación actual del mercado y las empresas de telecomunicaciones, indicándose su vínculo con la innovación a partir de las variables analizadas y cuáles serían las condiciones ideales que éstas deberían tener para que se desarrolle; las cuales coinciden con las presentadas por las empresas de alta tecnología (por ejemplo: Apple, Google, Samsung), quienes son sus nuevos competidores del mercado.

En el cuarto capítulo, se mostró cómo se deberían implementar los cambios necesarios dentro de las empresas, desde la cultura y el liderazgo, para permitir el florecimiento de la innovación como valor y cómo ésta sería el sustento para la generación de los nuevos modelos de negocios. Cada uno de los procesos de cambios planteados se compara con los procesos enfrentados por cuatro empresas que ya los realizaron: Deutsche Telekom, British Telecom, Portugal Telecom y Korea Telecom.

Por último, se reflexionó sobre los dinamizadores que las empresas de telecomunicaciones necesitan encarar para llevar adelante los cambios mencionados que les permita poder desarrollar la innovación dentro de sus organizaciones para contar con las herramientas necesarias para adaptarse a las nuevas reglas del mercado.

El alcance del presente trabajo se circunscribió a los vínculos que se generan dentro de las empresas de telecomunicaciones entre la cultura organizacional, el liderazgo y la innovación y los procesos internos que permiten su desarrollo, proliferación y cambio. Se tomaron como referencia cuatro casos del mercado y se trabajó por comparación con otras industrias. Por otro lado, se tomó el rol que posee el entorno en el que las empresas desarrollan sus actividades como condicionante para la selección del estilo de liderazgo y cultura a adoptar, pero se excluyó el rol de las políticas públicas en el desarrollo de la innovación y otros componentes del tejido sociorrelacional como la comunicación y el conflicto, los cuales pueden afectar a la cultura organizacional.

2.1. Preguntas de Investigación

- ¿Qué aspectos de la cultura organizacional y del liderazgo deberían desarrollarse, en de las empresas de telecomunicaciones, para favorecer a los procesos innovadores y generar un mayor valor agregado dentro de las compañías, que les permita sobrevivir y desarrollarse dentro del nuevo mercado dinámico de las telecomunicaciones?
- ¿Cuál es la influencia de los líderes dentro de las compañías, cuáles son las características que deben tener para liderar a sus organizaciones en épocas de rápidos cambios y cuáles son las herramientas con las que cuentan para el desarrollo del cambio cultural necesario para fomentar a la innovación como un valor clave?

2.2. Hipótesis

Principal

- **P1:** Debido al estable mercado tradicional de las telecomunicaciones, las empresas tradicionales que en él se desempeñan desarrollaron estructuras rígidas, modelos culturales y poseen líderes cuyas características presentan dificultades para favorecer al desarrollo de procesos innovadores que les permitan adaptarse al concepto actual de

"comunicaciones", a las nuevas características dinámicas que el mercado les propone y generar un mayor valor agregado para todos los sectores intervinientes.

Secundarias

- **S1:** El cambio cultural dentro de las empresas de telecomunicaciones es conveniente que sea impulsado de manera *top-down*, para lo cual se requiere de líderes transformacionales – en los mandos superiores y medios – que lo puedan fomentar y difundir a todos los niveles de la compañía.
- **S2:** La cultura organizacional es una de las herramientas principales sobre la que los líderes de las empresas de telecomunicaciones pueden apalancarse para lograr introducir la innovación dentro de ellas.

2.3. Objetivos y Alcance

- Identificar qué aspectos de la cultura organizacional favorecen el desarrollo de la innovación en las empresas de telecomunicaciones
- Describir el valor agregado que los procesos innovadores aportan dentro de las compañías
- Analizar el impacto del liderazgo como eje para la implementación del cambio cultural dentro de las empresas de telecomunicaciones.
- Reflexionar sobre las características del mercado de las telecomunicaciones que dificultan el desarrollo de procesos innovadores dentro de él.

2.4. Metodología y Fuentes utilizadas

Este trabajo de investigación se realizó bajo un paradigma cualitativo y una investigación descriptiva con estudio de casos. La investigación se basó en el estudio y análisis de la información existente en trabajos de divulgación científica, publicaciones y trabajos de consultoría, y en casos emblemáticos del sector de las telecomunicaciones.

En la Tabla 1 se observa una muestra de la cantidad de trabajos que se evaluaron, utilizados como fuentes primarias y secundarias, la cual fue suficiente para contar con una saturación de información que permitió responder a las preguntas de investigación y poder analizar las hipótesis propuestas (Flyvberg, 2006; Yin, 2011):

Variables	Dimensiones	Autores	Casos y ejemplos de estudio
Innovación	• Relación con la cultura organizacional y el liderazgo • Estado del arte en las empresas de telecomunicaciones, empresas de alta tecnología y otras industrias • Impacto sobre los modelos de negocios • Proceso de cambio organizacional para el desarrollo de la innovación	• Kaufman, 2013 • Deschapelles, 2012 • Berson, Oreg, & Dvir, 2008 • Alas, Übius, & Vanhala, 2011 • Lim, 2013 • Grimond & Hong, 2013 • Britghtidea, 2015 • Damanpour & Schneider, 2006 • Damanpour 1987; 1991	• Learning from innovation leaders: Winning practices of the most succesful technology, media and telecom innovators • Connections between organisational culture, leadership and the innovation climate in Estonian enterprises • Caso de Estudio BT Group • Transforming Corporate Culture Through Pervasive Innovation at Korea Telecom • A Gamification and Innovation Success Story: Portugal Telecom • Make the call: Choosing effective innovation in the telecommunications sector - A Southeast Asia perspective
Cultura	• Definición de Cultura Organizacional • Factores de la cultura que favorecen la innovación • Estado del arte en las empresas de telecomunicaciones, empresas de alta tecnología y otras industrias • Características del proceso de cambio cultural	• Ahmed & Shafiq, 2014 • Schein E. H., 2004; 1992; 1984; 1985; 2004; 1990 • Hofstede, 1980 • Kotter J. , 1998 • Kotter & Heskett, 1992 • Seitz, 2015 • Denison, 1990	• (Learning from Googles Digital Culture • Organizational Culture and Leadership, 3th ed. • Corporate Culture and Organizational Effectiveness • Cultures and coalitions • Cultures that support product innovation processes • Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh • The four building blocks of change
Liderazgo	• Liderazgo Burocrático • Liderazgo Transformacional • Factores y tipo de liderazgo que favorecen la innovación • Estado del arte en las empresas de telecomunicaciones, empresas de alta tecnología y otras industrias • Características del proceso de cambio de estilo de liderazgo	• Bass B. M., 1990; 1985a; 1985b; 1998 • Avolio & Bass, 1988; 1990 • Bass & Avolio, 1989; 1990; 1994 • Gong, Huang, & Farh, 2009 • Wagner & Trol, 2015 • Gumusluoglu & Ilsev, 2009a; 2009b • Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016	• The End of Bad Decisions • Learning from Googles Digital Culture • Lead to Win – Deutsche Telekom's New Leadership Ambition • From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision • Transformational leadership, creativity, and organizational innovation • Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire

Tabla 1: Cuadro de análisis de Fuentes Utilizadas (Yin, 2011)

De allí, se obtuvo la información relevada hasta el momento sobre la relación existente entre el la innovación, el liderazgo y la cultura organizacional, tanto a nivel general como en forma aplicada a las empresas de telecomunicaciones.

Para poder realizar la triangulación de fuentes se utilizaron casos testigo, tanto de la industria de las telecomunicaciones como de otras industrias, que sirvieron para confirmar en la práctica las conclusiones obtenidas de los estudios teóricos analizados:

- Caso Deutsche Telekom (Wagner & Trol, 2015)
- Caso Korea Telecom (Lim, 2013)
- Caso British Telecom (Britghtidea, 2015)
- Caso Portugal Telecom (Kaufman, 2013)
- Caso Apple y Samsung (Shaughnessy, 2016)
- Caso Google (Seitz, 2015)
- Caso Toyota y Hyundai (Shim & Steers, 2012)

Tanto los trabajos de divulgación científica como los casos utilizados pertenecen a diversas regiones, lo cual amplía las conclusiones a las que es posible arribar con la información recolectada.

3. Liderazgo e Innovación

Los líderes, dentro de las organizaciones, son aquellas personas que influyen sobre las acciones de los demás; en general, a través de su comportamiento, alineado a las características culturales que posee la empresa (Muchtar & Qamariah, 2014). Éste, a su vez, le sirve de refuerzo de los conceptos básicos a todos los colaboradores que rodeen al líder (Denison, 1990).

Por lo tanto, se deduce fácilmente que las características personales que posean desde el CEO hasta los senior managers, tendrán una gran influencia en los objetivos que la empresa determine que desea alcanzar (Damanpour & Schneider, 2006), la forma de hacerlo, las estructuras que ésta posea y los resultados que finalmente se obtengan (Berson, Oreg, & Dvir, 2008; Hambrick & Mason, 1984). Esto se debe a que las decisiones que tomen e impulsen se soportan sobre sus bases cognitivas y sistema de valores (Carpenter, Geletkanycz, & Sanders, 2004).

La manipulación de la cultura dentro de las organizaciones (Schein E. H., 1985) y su diseminación a lo largo de la misma (Muchtar & Qamariah, 2014) son consideradas dos de las funciones esenciales del liderazgo. Por lo tanto, se lo considera el encargado de impulsar el tipo de cultura que se quiera establecer y generar el clima que promueva su desarrollo, junto con otras características organizacionales que le sirven de sustento como la estrategia, la estructura, el sistema de premios y los recursos (Mumford M. D., Scott, Gaddis, & Strange, 2002)

Se conocen diversos estilos de liderazgo, cada uno de los cuales cuenta con singulares características, las cuales son valoradas distintivamente en las organizaciones dependiendo de su tipo y del entorno en el cual se desempeñen. De lo dicho se deduce que no hay un liderazgo mejor que otro, sino que se deprende del contexto el que mejor se adapte a la organización en donde se aplique.

A lo largo del capítulo se analizaron dos estilos de liderazgo: el transformacional y el burocrático, dentro del cual se destacó al transaccional. De ambos estilos se analizaron las características principales y las situaciones de entorno en las que mejor se desempeña cada uno. Luego, se analizó la relación entre liderazgo y la innovación y cuál de los estilos es el que más favorece su desarrollo dentro de las organizaciones.

3.1. Liderazgo Burocrático

Dentro de los estilos de liderazgo se pueden encontrar diversos modelos que pueden representar el comportamiento que los líderes tienen con sus seguidores. De ellos se desprende que uno de los más desarrollados en las organizaciones es el denominado liderazgo burocrático. Éste se puede asociar al concepto tradicional de la relación "jefe – empleado" y se lo puede dividir en dos clases: el *liderazgo laissez-faire* y el *liderazgo transaccional.*

El liderazgo Laissez-Faire no es considerado realmente una forma de liderazgo (Bass B. M., 1985). Los líderes que responden a esta corriente evitan la toma de posición, ignoran los problemas, no realizan seguimientos sobre sus soluciones y se abstienen de intervenir en ellos. En resumen, ellos no quieren ser molestados; no les interesa (Bass & Avolio, 1990).

Según indica Gill et al. (1998), son líderes que no se involucran con lo que sucede a su alrededor. Tienen la particularidad de no ser buenos modelos de rol para sus subordinados y seguidores porque, por ejemplo, a la hora de convocar a una reunión lo hacen sin agenda, están de acuerdo con todo lo que se les plantea y se ven influenciados por la última persona que les habla.

En relación a sus subordinados y seguidores, no se encargan de brindarles el apoyo ni la contención que necesitan, incluso cuando éstos se los hacen saber. Además, tratan de simplificar tanto las operaciones que el grupo debe llevar a cabo que no solo las órdenes se vuelven innecesarias; la creatividad, inspiración y apoyo también lo son. Y el aprendizaje, en su conjunto, queda resumido a una experiencia de prueba y error (Gill, Levine, & Pitt, 1998).

Este tipo de liderazgo tiene asociados comportamientos que conducen a conflictos disfuncionales y falta de logros.

El restante modelo de liderazgo burocrático mencionado es el transaccional, el cual se caracteriza, principalmente, por la transacción que se establece entre el líder y el seguidor: el primero explica a los segundos lo que se requiere de ellos y qué compensación recibirán si cumplen con las tareas que se les asignen (Bass B. M., 1990).

En este caso, a diferencia del anterior, los líderes se ocupan de practicar el gerenciamiento en base a la excepción y la recompensa ocasional (Gill, Levine, & Pitt, 1998).

La primera de estas características puede tomar una forma pasiva o activa. Si es pasiva, se puede resumir en una sola palabra: reactividad. Es decir, este tipo de líder no es proactivo sino que se encarga de establecer objetivos de desempeño y estándares, y espera a que los problemas surjan para atacarlos, reaccionando de una manera negativa ante los errores e interviniendo de manera renuente. Esto conduce a un refuerzo del *status quo*.

Por otro lado, en su forma activa, el gerenciamiento por excepción también se preocupa por establecer los objetivos y estándares pero, a diferencia del anterior, se enfoca en realizar un monitoreo en busca de desvíos y errores que le permita corregirlos, y reforzar las reglas y procesos. Este comportamiento lleva a desalentar la toma de riesgos por parte de los colaboradores a su cargo.

El otro elemento que caracteriza al liderazgo transaccional es la recompensa ocasional. Esto se refiere a que, una vez establecidos claramente los objetivos de trabajo y estándares de desempeño, se provee el *feedback* necesario para que los mismos puedan ser alcanzados y, en caso de lograrlo, se entregan premios y reconocimientos, generalmente económicos (Avolio & Bass, 1990).

Como consecuencia de esta característica, se refuerza el comportamiento conformista, se desalienta la búsqueda de nuevos objetivos y, solamente, se contribuye a que los líderes puedan cumplir con sus objetivos prefijados, sin saber si están alineados a los de sus colaboradores (Gill, Levine, & Pitt, 1998). En resumen, la intensa presión transaccional que se genera tiende a producir perspectivas y capacidades poco amplias (Seidman & McCauley, 2011).

Por lo tanto, este intercambio o transacción – la promesa de recompensa por buen desempeño y castigo por malo – no es considerada una técnica efectiva; por el contrario, tiende a ser percibida como contraproducente en el largo plazo. Sin mencionar que, junto con la actitud del líder que actúa solo cuando los procesos y estándares para las tareas no son alcanzados, se pueden asumir como una receta para la mediocridad (Bass B. M., 1990).

Esto se debe a que los colaboradores no consideran que sus ideas, sentimientos o necesidades sean tenidos en cuenta ni el líder sabe qué hacer cuando se pide que eleve la

motivación y los logros más allá de las expectativas normales. El empoderar a los seguidores o desarrollar su mayor potencial no se encuentra dentro de los límites de este liderazgo (Gill, Levine, & Pitt, 1998). Por ello, los gerentes transaccionales, frecuentemente, se vuelven expertos en manejar a sus personas para cubrir sus "números" (Seidman & McCauley, 2011).

Esta falta de empoderamiento, endémica dentro de las organizaciones burocráticas, puede llevar a la imposibilidad de aprender de errores pasados y es un resultado esperable de este tipo de liderazgo, ya sea en su variante activa o pasiva (Pitt, Yan, & N., 1996). De esto se deriva que un intenso foco transaccional reduce la habilidad de la organización para adaptarse a los nuevos mercados, productos, servicios o sistemas (Seidman & McCauley, 2011).

Se podría afirmar que el foco del liderazgo transaccional está en mantener los métodos de producción, refinarlos, mejorarlos y maximizar sus prácticas (Chang, Bai, & Li, 2015) y ha orientado, a las organizaciones que lo implementan, a que sus objetivos se fijen sobre los logros tácticos a través de buscar la excelencia operacional, en el límite de la esfera de lo que pueden medir, lo cual hacen constantemente (Seidman & McCauley, 2011).

Por ese motivo, los procesos transaccionales se consideran más apropiados cuando las compañías desempeñan sus actividades en mercados estables (Bass B. M., 1990) y todo trabajo puede reducirse a una transacción mensurable (Seidman & McCauley, 2011).

Si la tecnología, fuerza de trabajo o ambiente son estables también, entonces se dan condiciones para gerentes que simplemente prometen y entregan premios en base al cumplimiento de tareas asignadas. En estos casos es cuando la administración por excepción es efectiva; siempre y cuando, el gerente monitoree el desempeño de los empleados y tome las acciones correctivas que correspondan. Bajo estas condiciones, las reglas y regulaciones aceptadas por todos, se encargan de eliminar la necesidad de un diferente estilo de liderazgo (Bass B. M., 1990).

3.2. Liderazgo Transformacional

En contraposición con el liderazgo transaccional, dentro de los diferentes tipos que existen en la actualidad, se destaca el denominado *transformacional*, que fue identificado por primera vez por Downton (1973) en su debate sobre el liderazgo rebelde y la

revolución. Luego, fue descripto por Burns (1978) y, finalmente, modelizado empíricamente por Bass (1985).

El liderazgo transformacional se ocupa de describir lo que un líder hace cuando incrementa la motivación por encima de los límites esperados y cuando logra desarrollar a las personas a su máximo potencial (Gill, Levine, & Pitt, 1998). Aparece cuando los líderes se interesan en ampliar y elevar los intereses de sus empleados, en generar preocupación y aceptación de los objetivos y misión del grupo, y en conmoverlos para que dejen de lado sus propios intereses por el bien común (Bass B. M., 1990; Jung D. I., 2001).

Un líder transformacional inspira a sus seguidores a dar más de lo esperado e involucra una relación emocional con ellos (Avolio & Bass, 1988; Bass B. M., 1985; 1990). Se encarga de articular un objetivo motivacional, basado en la visión, valores y creencias, comunicar expectativas de alta performance y alentar a sus seguidores a alcanzar esos objetivos (Waldman, Javidan, & Varella, 2004; Waldman, Siegel, & Javidan, 2006).

Este tipo de líder se extiende más allá de la orientación a las tareas y los procesos, demostrando sensibilidad y respuesta frente a las necesidades de sus seguidores. Eso hace que se convierta en un agente de cambio radical, impulsor de la toma de riesgos y persuasivo en su visión del futuro (Bass B. M., 1990).

Esto lleva a que el liderazgo transformacional pueda ser considerado, esencialmente, un proceso continuo de inspiración a los miembros del grupo para actuar en una forma acordada que lleva a construir valores durables de la organización, mientras se logran significativas aspiraciones compartidas (Weinstein, 2004). Busca elevar la conciencia de sus seguidores sobre la importancia de los objetivos organizacionales e inspirarlos a trascender de sus intereses personales por el bien de la organización (Marks & Printy, 2003).

Dentro de las características principales del liderazgo transformacional se encuentran (Bass & Avolio, 1994):

- *Consideración individual:* identificar las necesidades y potenciales individuales de cada persona, permitiendo su desarrollo.
- *Estimulación intelectual:* estimular el intelecto y la imaginación de sus subordinados, cuestionar el *status quo* y fomentar la creatividad

- *Motivación inspiracional:* inspirar a las personas a través de posibilidades excitantes, comunicar una clara y racional visión de donde se necesita estar, alinear los objetivos individuales y organizacionales haciendo que los segundos sean medios atractivos para obtener los primeros.
- *Influencia idealizada:* expresar confianza en la visión, destacar sus virtudes, tomar la responsabilidad por sus actos, ganar el respeto y la confianza demostrando algún tipo de habilidad.

Por lo tanto, para ser líder transformacional se necesita ser carismático y motivador hacia sus empleados y tener la capacidad de encontrar las necesidades emocionales de cada uno de ellos y/o estimularlos intelectualmente. Su gran poder e influencia son utilizados para inspirar y excitar a sus empleados con la idea de que se pueden alcanzar grandes éxitos con un poco de esfuerzo extra (Bass B. M., 1990), haciendo foco en su desarrollo y en la creación de un ambiente que los apoye dentro de la organización (Mumford M. D., Scott, Gaddis, & Strange, 2002).

En consecuencia, los líderes transformacionales se encargan de marcar un camino para el comportamiento de los trabajadores en las organizaciones (Dessler, 2001) a través de desarrollar una visión compartida, la realización de modelos mentales explícitos y desafiantes y el promover patrones de pensamiento que hagan foco en las oportunidades de crecimiento y las relaciones (Senge, 1992).

Además de las características descriptas, el liderazgo transformacional se ocupa de prestar atención a las diferencias entre sus empleados y actuar como mentores (Bass B. M., 1990), no solo mediante la motivación, sino al desempeñarse como modelos de rol y mostrar comportamientos no convencionales y creativos, y fomentarlos entre sus seguidores (Howell & Higgins, 1990). Parte de la estimulación intelectual la construyen a partir de mostrar nuevas formas de ver viejos problemas, enseñar a ver las dificultades como problemas a resolver y poner énfasis en el desarrollo de soluciones racionales (Bass B. M., 1990)

En resumen, el liderazgo transformacional, principalmente, se basa en los intangibles requeridos para motivar a otros en la organización para hacer cambios que optimicen su desempeño; en estimular las motivaciones intrínsecas de sus seguidores (Seidman & McCauley, 2011).

Eso hace que en épocas de grandes cambios en el entorno de las organizaciones, ayude a los altos ejecutivos de negocios a responder más efectivamente a ellos (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003), dado que tienen mejor relación con sus superiores y hacen más contribuciones a la organización por encontrarse alineados con la misión y visión de la misma (Bass B. M., 1990).

Por este motivo, cuando las empresas enfrentan mercados turbulentos, donde sus productos nacen, se desarrollan y mueren en unos cuantos años, y/o cuando la tecnología puede volverse obsoleta antes de ser amortizada, el liderazgo transformacional debe ser adoptado a todos los niveles de la compañía.

Bass (1990) afirma que los problemas, cambios rápidos e incertidumbre hacen que se requiera de organizaciones flexibles con líderes determinados que puedan inspirar a los empleados a participar con entusiasmo. Firmas que requieren renovación y cambio necesitan de líderes con carisma, atención al desarrollo individual, y la habilidad y voluntad para proveer estímulo intelectual.

En estos casos, la función de un líder transformacional se traduce en (Seidman & McCauley, 2011):

- crear y comunicar una atrayente visión para el futuro que inspire grandes números de personas
- contratar un equipo que tenga la combinación justa de cualidades y conocimientos.
- gerenciar este equipo con un delicado balance entre manejar y apoyar
- continuar alcanzando la excelencia transaccional mientras la transformación se lleva a cabo.

Estas características muestran que es el tipo de líder que se necesita para enfrentar los momentos de cambio; en especial, si éste involucra cambios relacionados con la cultura organizacional debido a que, más que trabajar con la cultura organizacional, este tipo de líderes la desafían y la cambian, haciendo sentir su presencia a través de la organización y las actividades que realizan (Bass B. M., 1990).

Particularmente, se ocupan de darle forma y crear el clima organizacional necesario para el cambio (Weihrich et al., 2010). Por sus características, se lo considera el encargado de desarrollar la cultura y cambiarla – no solo a través de las ideas, sino con su actuación como modelo de rol – y de motivar a los subordinados con el planteo de que imaginen

como debería ser la organización en los próximos años si todos estuvieran alineados con sus ideas e intereses (Bass B. M., 1990).

Con estas acciones, lo líderes transformacionales buscan subir los estándares de las organizaciones y sus integrantes persiguiendo un bien mayor, tomar riesgos calculados a la hora de encarar los procesos de cambio y traer a otros para que se sumen en su visión (Bass B. M., 1990).

Entonces, se puede determinar que, dado el contexto actual, las organizaciones modernas necesitan de líderes transformacionales que les permitan impulsar nuevos cambios culturales (Gill, Levine, & Pitt, 1998) y lograr hacer grandes diferencias en el desempeño de la firma a todo nivel, dado que este estilo de liderazgo está directamente relacionado con el alto desempeño a largo plazo (Bass & Riggio, 2006; Cameron K. , 2008; Collins, 2001).

Las organizaciones que piensan y actúan transformacionalmente, son mejores en el largo plazo dado que sus acciones buscan las ventajas competitivas sustentables a través de la adaptación rápida a los cambios de entorno.

Pero lo más importante a tener en cuenta es que aunque una empresa no posea las características transformacionales en sus líderes, ello no implica que no pueda desarrollarlas. El liderazgo transformacional puede ser aprendido y puede – y debe – ser objeto de entrenamiento y desarrollo (Bass B. M., 1990), tanto como una iniciativa singular o como una competencia general; es decir, desarrollarlo a lo largo de la organización para que todos los líderes de todos los niveles contribuyan con la transformación (Seidman & McCauley, 2011).

3.3. Liderazgo como Impulsor de la Innovación

Tanto el liderazgo transaccional como el transformacional poseen características distintivas que los identifican y los posicionan mejor dentro de las organizaciones según los valores que estas posean y el entorno en el que desarrollen sus actividades. Ninguno de ellos puede ser considerado mejor que el otro, sino el más apropiado para el momento que la organización debe enfrentar.

Entonces, si se considera que el mercado actual es dinámico, cambiante, inestable y presenta un alto nivel de incertidumbre – generado principalmente por la velocidad a la que

se desarrolla los cambios tecnológicos – se puede establecer que la innovación ha pasado a ser un elemento clave en las industrias para generar ventajas competitivas sustentables que permitan mejorar el desempeño (Baker & Sinkula, 2007) y la competitividad de las organizaciones (Lengnick-Hall, 1992; Roberts, 1998).

Por lo tanto, dado que el liderazgo es considerado como una de las influencias más importantes sobre la innovación organizacional, tanto en el sector público como en el privado (Muchtar & Qamariah, 2014; King, 1990; Osborne, 1998; Schein E. H., 2004), se deduce las compañías deben poseer líderes que estén preparados para enfrentar este tipo de contextos y que permitan y fomenten su desarrollo en todos los niveles de la compañía (Bass B. M., 1990), de modo que todos los integrantes de ellas estén involucrados en los procesos que la apalanquen.

Dentro de las organizacionales, la innovación se ve afectada por los líderes no solo a través de la creación y administración de las características organizacionales como cultura, estrategia, estructura sistema de premios y recursos (Peters & Waterman, 1982; Mumford M. D., Scott, Gaddis, & Strange, 2002), sino que también por la motivación de la creatividad (Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Jung D. I., 2001). En resumen, los líderes se ocupan de ayudar a definir y dar forma a los contextos que contribuyen con la innovación organizacional (Sarros, Cooper, & Santora, 2008).

Para que se pueda analizar qué tan preparados se encuentran los diferentes tipos de líderes para enfrentar el contexto y lo que la innovación les presenta como desafío, es importante considerar las características salientes de los liderazgos transaccional y transformacional, como se destaca en la Tabla 2.

De ellas resulta que el liderazgo transformacional aparece como sustentador de la innovación organizacional al tomar acciones que lo impulsan al actuar como motivador para los empleados, además de introducir en la cultura organizacional la creatividad y la propensión al riesgo (Scott & Bruce, 1994).

En líneas generales, el liderazgo transformacional se ha considerado más efectivo que otros estilos de liderazgo en facilitarla (Amabile, Schatzel, Moneta, & Kramer, 2004; Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Liao, Fei, & Liu, 2008; Lloréns-Montes, Ruiz-Moreno, & Garcia-Morales, 2005; Peck, Gallucci, Sloan, & Lippincott,

2009) porque apunta al cambio y al desarrollo de procesos asociados a ella (Howell & Avolio, 1993; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996).

Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional
Carisma: Provee una visión y sentido de misión, inculca orgullo, gana respeto y confianza	*Recompensa Contingente:* intercambia recompensas por esfuerzos, recompensas por buen desempeño, reconoce logros
Inspiración: comunica altas expectativas, usa símbolos para focalizar esfuerzos, expresa importantes propósitos de manera sencilla	*Gerenciamiento por Excepción (activo)*: controla y busca desvíos de las reglas y estándares, toma acciones correctivas.
Estimulación Intelectual: Promociona la inteligencia, racionalidad y el cuidado en la resolución de problemas	*Gerenciamiento por Excepción (pasivo)*: Interviene solo en caso de que los estándares no sean alcanzados.
Consideración Individual: Da atención personal, trata a cada empleado individualmente, lo prepara y asesora.	*Toma de Riesgo*: renuncia a las responsabilidades y evita la toma de decisiones.

Tabla 2: Características del LIderazgo Transaccional y Transformacional (Bass B. M., 1990)

Esto se debe a que no tiene por objetivo principal la eficiencia organizacional sino que busca la excelencia a través de la motivación intrínseca de los integrantes. Su influencia positiva sobre la innovación organizacional se manifiesta a través de la percepción que los seguidores tienen del apoyo que el líder les brinda (Gumusluoglu & Ilsev, 2009) al demostrar el comportamiento apropiado y proyectarse como modelo de rol y principal abastecedor para la implementación de los cambios necesarios (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003).

Entonces, esta percepción se encarga de apoyar al clima innovador, influyendo positivamente en el desempeño creativo de los integrantes (Jaiswal & Dhar, 2015) de manera que, junto con sus líderes, se ocupen de lidiar con problemas complejos a través de encontrar soluciones novedosas (Williams & Foti, 2011).

Además, esta motivación intrínseca de los empleados para realizar actividades innovadoras (Jansen, Vera, & Crossan, 2009) se ve favorecida porque los líderes transformacionales se ocupan de empoderarlos al mostrar confianza en sus habilidades (Howell & Avolio, 1993; Waldman & Bass, 1991).

Una de las herramientas que se utilizan para ello es la inspiración motivacional, a través de la cual el líder le indica a sus subordinados acerca de las expectativas que tiene para el potencial comportamiento creativo; inspirándolos a explorar nuevas tecnologías e ideas (Chen, Lin, Lin, & McDonough, 2012; García-Morales, Jiménez-Barrionuevo, & Gutiérrez-Gutiérrez, 2012; Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Kozinets, 2001).

De esta manera, se logra estimular la creatividad de los integrantes (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003) y la innovación grupal (Eisenbeiss, van Knippenberg, & Boerner, 2008) y se manifiestan las intenciones de la organización de brindar apoyo a la innovación, incitándolos a tomar riesgos (Wang, Rode, Shi, Luo, & Chen, 2013).

Entonces, dado que la innovación tecnológica se considera un proceso *bottom-up* (Bantel & Jackson, 1989) que es alimentado por los empleados en los niveles inferiores (Amabile, 1998; Menzel, Aaltio, & Ulijn, 2007), el liderazgo transformacional cumple un rol fundamental al producir un ambiente seguro y establecer el contexto para que progrese.

Dentro de ese contexto, los integrantes de la organización se sienten contenidos a la hora de la toma de decisiones innovadoras. Esto significa que no solo se percibe que no se castiga al error – como sucede en entornos transaccionales – sino que la delegación de poder evita la necesidad de verificación de cada acción que se tome; en cuyo caso, la innovación se transformaría en una cuestión jerárquica.

En resumen, los líderes transformacionales se caracterizan por proveer una motivación inspiracional al empoderar a sus seguidores (Jung & Sosik, 2002), crear un clima innovador (Jung, Chow, & Wu, 2003) y motivarlos a actuar con la visión de adoptar la innovación tecnológica (Liaw, Chi, & Chuang, 2010; Narver, Slater, & Tietje, 1998).

Una diferencia sustancial entre los estilos de liderazgo analizados, que influye sobre el desarrollo de los procesos innovadores, es el tipo de incentivos que ambos manejan. Mientras que el transaccional basa sus recompensas en los incentivos financieros, los cuales sirven como presión para mejorar el desempeño; el transaccional busca la motivación para ese mejor desempeño a través de los incentivos no financieros (Fey & Furu, 2008).

Esto evidencia que el sistema de recompensas transaccional neutraliza el efecto del liderazgo transformacional y la innovación (Chen, Lin, Lin, & McDonough, 2012) debido a la promesa de que no habrá incentivo financiero ante la ocurrencia de un error.

Es por ello que el líder que posee características transformacionales se encarga de utilizar con efectividad los incentivos no financieros para aumentar la motivación en sus empleados e incrementar su desempeño innovador (Iles, 2001; Nelson B. , 2001). Dentro de ellos, cuenta con la inspiración motivacional y la estimulación intelectual, dos elementos que – a la vez –pueden ser cruciales para el desarrollo de la innovación organizacional (Elkins & Keller, 2003).

En la Ilustración 1, se puede constatar que, a consecuencia de ello, los integrantes de las organizaciones se encuentran más comprometidos y son capaces de dar un esfuerzo extra porque consideran que cuentan con líderes que lo valorarán, más allá de la recompensa económica que se les pudieran ofrecer (Bass B. M., 1990).

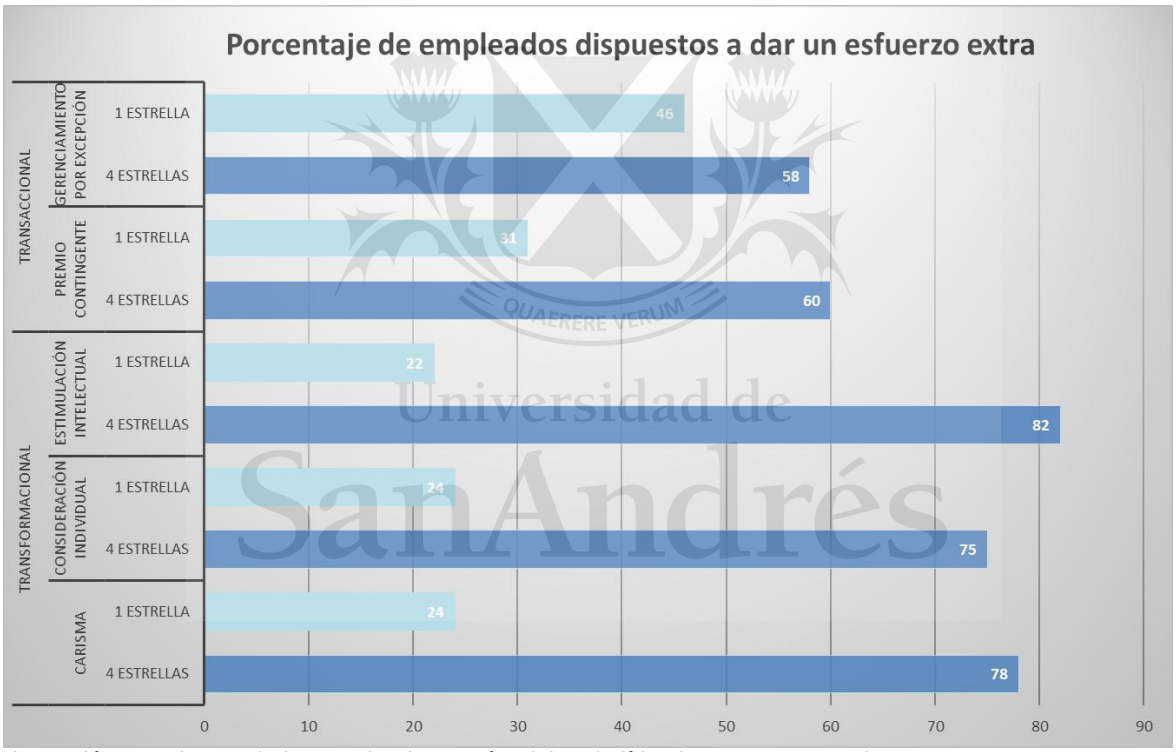


Ilustración 1: Esfuerzo de los empleados según el tipo de líder (Bass B. M., 1990)

En resumen, si se describiera el perfil de un líder innovador dentro de una organización, éste debería contar con las siguientes características (Zenger & Folkman, 2014):

1. *Mostrar una excelente visión estratégica:* poder describir vivamente su visión del futuro.
2. *Tener foco en el cliente:* estar interesado en lo que está en la mente de los clientes, el contexto que rodea a la organización y las oportunidades que surjan.

3. *Crear un clima de confianza recíproca:* estar dispuesto a tomar cierto nivel de riesgo. El líder debe iniciar una relación cálida y colaborativa con los innovadores que trabajan para él y debe encargarse de no castigarlos por los errores honestos que puedan suceder.
4. *No mostrar miedo para hacer lo que es mejor para la compañía y el cliente*: no enfocarse en complacer las demandas de su superior sino hacer lo que corresponda para el desarrollo de la compañía.
5. *Poner la fe en una cultura que magnifique la comunicación hacia los superiores*: creer que las mejores y más innovadoras ideas surgen desde los niveles inferiores de la organización y preocuparse por crear una cultura que no las limite. Se debe ser optimista, lleno de energía y receptivo de nuevas ideas.
6. *Ser persuasivos*: ser altamente efectivo en hacer que otros acepten buenas ideas. No presionar para que las acepten sino presentarlas con entusiasmo y convicción.
7. *Ser excelentes en establecer grandes logros*: estos logros hacen que las personas den un plus y requieren que encuentren nuevas formas para alcanzar logros aún mayores.
8. *Poner énfasis en la velocidad*: los experimentos y prototipos rápidos son preferidos a largos estudios realizados por grandes comités.
9. *Ser cándidos en la comunicación*: proveer una devolución honesta. Los subordinados deben saber que pueden contar con su respuesta directa.
10. *Inspirar y motivar a través de la acción*: tener un claro sentido de propósito y significado del trabajo, y ser modelo de rol para sus seguidores.

Este decálogo de características se encuentra en coincidencia con las del liderazgo transformacional y deja a las claras que este estilo de liderazgo es el que las organizaciones requieren a la hora de desarrollar procesos innovadores.

Además, como se mencionó anteriormente, la innovación es mucho más importante cuando se establece a lo largo de la compañía como un valor intrínseco y, como se trata de una capacidad que se ve muy afectada por las características de los líderes que encabezan a las organizaciones (Makri & Scandura, 2010), es fundamental que todos los niveles gerenciales – incluyendo al CEO – cuenten con las mismas características.

Esto se desprende de que él es quien imprime su estilo de liderazgo a la organización. Por lo tanto, se debe relacionar con la creatividad e innovación porque su capacidad para comprometerse con los emprendimientos creativos afecta el éxito de los mismos y la voluntad de participación de los empleados (Mumford M. D., Scott, Gaddis, & Strange, 2002).

Para concluir, se considera que las organizaciones que busquen el desarrollo de la innovación están mejor preparadas para conseguir este objetivo si los CEOs – como principales responsables – y todos los líderes que ellas contengan poseen características transformacionales.

Gracias a ellas, se consideran capacitados para gerenciar personas creativas internamente y brindarles el apoyo necesario para permitir la generación de procesos innovadores, así como comunicarse con el entorno e identificar nuevos conocimientos, contextos y oportunidades externas (Makri & Scandura, 2010; Damanpour & Schneider, 2006) que favorezcan en las organizaciones el desarrollo de nuevas ventajas competitivas para posicionarse en el mercado dinámico que enfrentan.

La posibilidad de explorar nuevas ideas, tomar riesgos y apalancar el capital humano y social son consideradas dimensiones del liderazgo transformacional que mejoran las competencias de una compañía que persigue agendas de investigación básicas y que, en ocasiones, pueden derivar en innovaciones que posean mayor influencia positiva en los resultados del negocio (Makri & Scandura, 2010).

4. Cultura Organizacional e Innovación

Así como el liderazgo se considera un factor clave a la hora de analizar la posibilidad de una organización de desarrollar la innovación, hay otro que no puede ser dejado de lado ya que representa a la esencia misma de la organización: la cultura organizacional.

A la cultura se la puede definir como la combinación de valores, creencias y normas que existen dentro de las organizaciones, las caracterizan (Cameron & Quinn, 1999) y llegan a tener un impacto importante en la forma en la que sus empleados se comportan, piensan y sienten cuando se encuentran en ella (Schein E. H., 1990).

A partir de esta definición, se manifiesta que el desempeño que tengan los integrantes de una organización dependerá de la cultura que en ella se profese y de qué tan fuerte esta sea para penetrar en su comportamiento y conducirlos hacia la visión y misión general que la compañía tiene. Es decir, la cultura tiene un alto impacto en que la empresa pueda cumplir con los objetivos que se propone (Ahmed & Shafiq, 2014).

Como sucede con el liderazgo organizacional, la cultura no es ajena a la realidad en la que se desenvuelve la organización. Por lo tanto, si se pasa de un contexto estable a uno de cambios veloces, las expectativas y comportamientos de los empleados cambia y, entonces, la cultura debe cambiar junto con ellos para brindarles la satisfacción de pertenecer a la organización y pasar a ser un instrumento que promueva el desempeño y asegure la productividad (Ritchie, 2000) bajo las nuevas condiciones.

Por lo tanto, para favorecer al desarrollo de la innovación como un nuevo valor dentro de las organizaciones, la cultura deberá ser tomada por los líderes como una herramienta que los ayude a alinear los valores de la organización a los conceptos que los procesos innovadores necesitan para desarrollarse y favorezca su adopción por parte de sus integrantes.

En el presente capítulo se definio a la cultura, a partir de sus conceptos básicos, y se analizó en qué asepectos de la organización tiene una mayor influencia, así como la relación que guarda con el liderazgo. Del mismo modo, se determinó el vínculo que guarda con la innovación y la participación que tiene en su desarrollo como moderadora de la influencia de los líderes transformacionales.

4.1.Cultura Organizacional

La cultura organizacional se puede interpretar como la personalidad de la organización debido a que está compuesta de las presunciones, valores, creencias, actitudes y comportamientos de sus miembros (Schein E. H., 2004), su combinación y las normas que llegan a tener impacto en la forma en que éstos se comportan, piensan y sienten en la organización (Schein E. H., 1990). En resumen, se la define como el conjunto de valores, presunciones, interpretaciones y aproximaciones que caracterizan a una organización (Cameron & Quinn, 1999).

También se la identifica como el motor que reconoce los esfuerzos y las contribuciones que cada miembro hace a la organización, sirve para proveer una idea conjunta de qué logros deben ser alcanzados y la forma de hacerlo (Gordon & Cummins, 1979), y es la herramienta que permite mantener en línea a los empleados en pos de los objetivos organizacionales (Uddin, Luva, & Hossian, 2013).

La forma que tiene la cultura organizacional para afectar al comportamiento de los empleados es a través de dos funciones principales: integración interna y coordinación (Hofstede, 1988; Martins & Terblanche, 2003). Ambos se utilizan para darle un significado compartido a los eventos de la organización (Schein E. H., 2004; Louis, 1980; Rentsch, 1990).

Desde el punto de vista de los integrantes de la organización, la cultura se percibe como los valores, creencias y presunciones ocultas que tienen en común (Miron, Erez, & Naveh, 2004) y comparten mutuamente (Martins & Terblanche, 2003).

Entonces lleva a concluir que la cultura y los integrantes de las organizaciones mantienen una relación simbiótica en la cual la primera influye sobre la conducta de los segundos y puede hacer que sea adoptada como un valor fundamental (Hartmann, 2006), y éstos, a su vez, le dan forma aportando sus propios valores y creencias.

Al igual que suscede en cualquier comunidad, la cultura se establece como un fenómeno colectivo que surge de las creencias de los miembros y las interacciones sociales (Schneider, 1987; Trice & Beyer, 1993), contiene los valores, patrones de creencias y expectativas de comportamiento (Rousseau, 1990) y une a los individuos de una misma organización, a través del tiempo (Schein E. H., 2004).

En particular, en el ámbito organizacional, se generan interacciones entre sus integrantes que son consideradas rituales sociales. Se trata de actividades organizadas de manera semiformal y que le permiten a la gente compartir información (entre otras cosas), mediante determinadas acciones; canalizan las energías de las personas a través de tareas o logros sociales y son los espacios en que las historias y valores son desarrollados (Trice & Beyer, 1993).

Cuando estos rituales se vuelven formales, se transforman en los espacios de discusión abierta que permiten el desarrollo de nuevas ideas, lo que da forma a la cultura a partir de la inclusión (Jassawalla & Sashittal, 2002) de todos los integrantes. Los símbolos físicos como el ambiente de trabajo, la documentación y otros elementos concretos son su reflejo y muestran las prioridades de la organización y los comportamientos deseados (Schein E. H., 1985).

Dentro de las organizaciones, la cultura organizacional tiene 4 funciones básicas: proveer sentido de identidad a los miembros; desarrollar el compromiso; fortalecer los valores organizacionales y dar forma al comportamiento a través de los mecanismos de control (Nelson & Quick, 2011).

Según Hofstede (1980), toda cultura organizacional se compone de cinco dimensiones que la definen y, permiten caracterizar a la organización y analizar los comportamientos que en ella se desarrollan. Estas dimensiones son: distancia al poder; individualismo vs colectivismo; masculinidad vs femeneidad; aversión a las incertidumbres; orientación de largo plazo vs de corto plazo.

Como fue expresado, la cultura forma parte de cada empresa y de los comportamientos que en ella se desarrolllan. Por lo tanto, la manera que tienen sus integrantes para aprender de ella es a través de formar parte. El lenguaje, los patrones y normas de comportamiento, los héroes, símbolos y acciones simbólicas, las presunciones básicas y la historia (Brown A. , 1998) son consideradas las herramientas organizacionales de las que la cultura se vale de ciertos para moldear los valores, creencias y comportamientos de quienes la componen.

Por ello, a la hora de encarar un proceso de cambio cultural, son esas mismas herramientas las que se pueden manipular y cambiar para generar nuevas que le den forma a una nueva cultura de una manera sustentable (Jassawalla & Sashittal, 2002).

A través de influir sobre el comportamiento de los integrantes de la organización, se busca que, indirectamente, la cultura organizacional impacte sobre su performance en base a tres ideas básicas (Bulach, Lunenburg, & Potter, 2012):

1. permitir entender la historia y funcionamiento de la organización.
2. generar devoción a la filosofía de la organización y sus valores.
3. funcionar como un mecanismo de control para dirigir los comportamientos hacia resultados los esperados.

Entonces, se transforma en el centro de las actividades de la organización que agrupa el impacto sobre su efectividad y la calidad en productos y servicios que genera (Klein, 1996). Por lo tanto, cuando la cultura organizacional es fuerte, se utiliza para sostener y desarrollar el desempeño de los empleados, a partir de la motivación, en pos de un objetivo compartido (Daft, 2002). Esto permite que pueda ser vista como una herramienta de administración (Trice & Beyer, 1993) a ser utilizada por los líderes para alcanzar sus objetivos.

A partir de establecer la cultura, la alta gerencia se plantea el influir sobre los resultados organizacionales (Damanpour & Schneider, 2006). Esto marca que el liderazgo y la cultura organizacional están íntimamente vinculados y para lograr el mejor desempeño, es necesario que las empresas pongan el foco en los valores y creencias de sus gerentes, los cuales deben estar alineados con la misión y visión de la cultura (Zehira, Ertosunb, Zehirc, & Müceldilid, 2011). De manera que los líderes (Bennis, 1986; Davis, 1984; Quinn & McGrath, 1984; Schein E. H., 2004; Trice & Beyer, 1993) son quienes definen a la cultura.

En particular, se considera que los líderes superiores son los encargados de establecer, mantener y cambiar el contenido de la cultura organizacional (Schein E. H., 2004; Schneider, 1987). Ellos, en conjunto con el CEO y los fundadores, le imprimen sus características personales (Schneider, 1987; Giberson, y otros, 2009), la forma de los patrones culturales y se encargan de desarrollar políticas y estrategias, como procedimientos gerenciales (Szczepańska-Woszczyna, 2015).

Consecuentemente, el liderazgo se relaciona con los procesos de cambio de cultura organizacional (Afsaneh, 1993; Kotter J. , 1998; Schein E. H., 1984) a partir de que se deben gestar desde los altos líderes para que se encarguen de imprimirle la nueva impronta y valores, afectando de igual manera al clima interno (Ostroff, Kinicki, & Tamkins, 2003).

Además, su comportamiento se utiliza como refuerzo de los nuevos conceptos (Denison, 1990). La forma en que los líderes reaccionan ante los problemas, resuelven las crisis, recompensan o castigan a sus seguidores se consideran muestras de la cultura organizacional (Zehira, Ertosunb, Zehirc, & Müceldilid, 2011).

Entonces, en caso de que éstos busquen una transformación cultural, dependerá tanto de ellos como de la voluntad y capacidad de los participantes para manejar el cambio propuesto, confiar en los demás y adoptar los nuevos comportamientos, valores y creencias (Floyd & Lane, 2000).

En resumen, si en la organización se desea realizar un cambio, éste exige que primero se realice en la forma de conducirse o en las características personales de la cúpula directiva para lograrlo (Giberson, y otros, 2009).

En relación a otros aspectos organizacionales, algunos sugieren que la estrategia surge de la cultura, mientras que otros indican lo contrario (Schein E. H., 1990; Kanter, 2000).

Para concluir, se puede afirmar que la supervivencia de las organizaciones se basa sobre los cambios y capacidad adaptativa de la cultura. Ésta, a su vez, se ve influenciada por un liderazgo efectivo (Bass B. M., 1998; Kotter J. , 1998; Schein E. H., 1992). Por ello, en la alta gerencia es aceptado que la cultura organizacional y los resultados positivos están estrechamente vinculados (Pettigrew, 1979) y es considerada una buena herramienta para medir la performance (Hofstede, 1980; Ouchi, 1981; Kotter & Heskett, 1992; Magee, 2002).

4.2. La Cultura Organizacional como soporte de la innovación

Como fue mencionado anteriormente, la innovación de productos y servicios se ha vuelto un eje crítico para el éxito en los negocios a largo plazo (Hon, 2012), dado que juega un papel vital en la creación de valor (Moller, Rajala, & Westerlund, 2008) y es el medio para ganar grandes mercados (Chapman, Soosay, & Kandampully, 2003). Y si se considera que una de las variables que influye en la innovación es la cultura organizacional (Büschgens, Bausch, & Balkin, 2013; Lin, McDonough, Lin, & Lin, 2013), puede afirmarse que ésta ha pasado a ser uno de los componentes básicos sobre los que se sustentan las ventajas competitivas de una organización.

La relación entre la cultura y la innovación se demostró a través de estudios empíricos (Büschgens, Bausch, & Balkin, 2013; Chang & Lee, 2007; Lau & Ngo, 2004; Lin, McDonough, Lin, & Lin, 2013; Miron, Erez, & Naveh, 2004; Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez, & Sanz-Valle, 2012) y se estableció que la primera es considerada uno de los factores más importantes y determinantes para el desarrollo de la segunda. (Damanpour, 1987; 1991; Mumford M. , 2000).

Entonces, se necesita poder determinar de qué modo la cultura organizacional se relaciona con la innovación, cuáles debieran ser las características principales que favorezcan su desarrollo y qué vínculo posee con el liderazgo transformacional, de manera de que ambos se encuentren alineados en pos del mismo objetivo común.

Si se analiza la capacidad de innovación de cada uno de los individuos que componen una organización, se verifica que se encuentra influenciada por los compañeros de trabajo y los líderes y, que es un proceso de varios pasos que se basa en la relación entre esos agentes y los componentes organizacionales, como por ejemplo, el clima y la cultura (Scott & Bruce, 1994).

Por lo tanto, como se considera que la cultura es uno de los factores que se encarga de moldear el comportamiento organizacional, esto la convierte en una de las variables esenciales a considerar al momento de implementar innovación en las organizaciones porque es la herramienta con la que se cuenta para dar forma a los valores y creencias apropiados (Denison, 1990).

A su vez, el clima organizacional es otro elemento que se debe tener en cuenta por su influencia sobre la innovación y constituirse en un factor importante para su desarrollo (Bain, Mann, & Pirola-Merlo, 2001; Jung, Chow, & Wu, 2003; Scott & Bruce, 1994) debido que determina el entorno en que los integrantes de la organización desempeñan sus actividades.

La cultura contribuye a la proliferación de un clima innovador, a través de la utilización herramientas como la lealtad y el respeto profesional (Alas, Übius, & Vanhala, 2011), permitiendo que se extienda a todo los niveles y transformándolo en un valor.

Entonces, se infiere que la innovación no se desarrolla a nivel organizacional o individual si el ambiente y la cultura no poseen las características necesarias (Szczepańska-Woszczyna, 2015). Y dado que ésta última se sustenta en las normas de la organización, se

la puede considerar el reflejo de la influencia que tienen sobre la creatividad (O'Reilly, 1989). Entonces, a través de ellas, se puede determinar si se cuenta con un clima que la fomente o inhiba.

Algunos inhibidores de la innovación que se pueden identificar son, por ejemplo: el temor al fracaso y cambio, la toma de decisiones *top-down*, la falta de apoyo del liderazgo y la mitigación de riesgo (Andrews, 2015; Bina, 2015). Estos factores, junto con otros elementos, definen el estilo y modelo de cultura que posee una organización.

Si se toma como referencia el modelo de dos dimensiones de Cameron y Quinn (1999), en el cual se toman como variables la flexibilidad y discreción vs estabilidad y control y el foco en el exterior vs foco en el interior, es posible definir cuatro tipos de cultura, cada una con sus características.

En la Ilustración 2 se muestran estos modelos de cultura organizacional: cultura adhocrática, cultura clan, cultura de mercado, cultura jerárquica.

Ilustración 2: Modelo de Culturas Organizacionales (Cameron & Quinn, 1999)

Para cada una de estas culturas, se destacan las siguientes características (Sanz-Valle, Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez, & Perez-Caballero, 2011):

- *Adhocracia:* enfatiza la flexibilidad y el cambio; es una cultura que está orientada hacia el exterior. Usualmente, se ve en organizaciones que operan en

contextos dinámicos y en aquellas que buscan ser líderes de sus mercados. En una cultura adhocrática son la creatividad, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.

- *Clan:* también refuerza la flexibilidad pero tiene su foco en el interior. Esta cultura tiene como características principales el trabajo en equipo, el involucramiento de los empleados y el compromiso corporativo hacia ellos.
- *Mercado:* predica el control y la estabilidad, y su foco está orientado en el exterior. Los valores centrales de una cultura de mercado son el cumplimiento de objetivos, la consistencia y la competitividad
- *Jerarquía:* también se encuentra orientada al control pero su foco está dentro de la organización. Los valores claves son la eficiencia y el cumplimiento de las normas, reglas y regulaciones.

Por otro lado, si se analizan las características que debería tener la cultura organizacional que se destaca las organizaciones innovadoras (Anexo 1) se puede verificar que la proactividad, la toma de riesgos, la creación de compromiso y la iniciación de procesos cambios son sus pilares (Johannessen, Olsen, & Olaisen, 1999).

Esto lleva a que la cultura organizacional que apoya los procesos innovadores es aquella que se enfoque en la habilidad para lidiar con la incertidumbre, mejorar el sistema de comunicación y la toma de decisiones, percibir a la información que ingresa desde el exterior como una oportunidad y no como una amenaza, introducir un estilo de administración que ayude a los empleados a ser más independientes y eso favorezca su creatividad, cooperación e innovación (Smolarek, 2009).

Entonces, si se comparan estos valores claves con las definiciones de los cuatro modelos de cultura mencionados anteriormente, puede identificarse que la cultura adhocrática es aquella cuyas características principales favorecen, en mayor medida, al desarrollo de la innovación.

Otro elemento a considerar, como se mencionó en el apartado anterior, es que toda cultura organizacional se vale de herramientas como las historias, vocabularios, rituales y símbolos para moldear los valores, creencias y comportamientos. Del mismo modo, éstos sirven como vínculo entre la cultura y la innovación (Buckler & Zien, 1996) y dan muestras del clima social en el que se desarrollan. Por ejemplo, en culturas innovadoras, se encargan

de demostrar libertad de elección, igualdad y energía entrepreneur (Jassawalla & Sashittal, 2002).

Entonces, una empresa que enfrenta un proceso de cambio, relacionado con el desarrollo nuevos modelos de negocios que deriven en nuevos productos y servicios, se tiene que apalancar en la cultura organizacional como marco de referencia. A través del ambiente social y cognitivo, la visión compartida de la realidad y la creencia colectiva, y el sistema de valores que se ven reflejados en el comportamiento de los participantes (Schein E. H., 1992; Jassawalla & Sashittal, 2002; Detert, Schroeder, & Mauriel, 2000) se dispone de las bases para el desarrollo de la innovación, la creatividad y la toma de iniciativa (Zien & Buckler, 1997; Frohman, 1998; Kitchell, 1995).

Sin embargo, si alguno de estos aspectos organizacionales no cuentan con las características necesarias, se deberán modificar a través de introducir una nueva cultura que se encuentre orientada a favorecer los procesos innovadores y colaborativos. Esto se logra a partir de la generación de nuevas historias, símbolos y rituales (Jassawalla & Sashittal, 2002).

Si bien la cultura organizacional debe procurar que la innovación se disemine dentro de las organizaciones en todos sus niveles, esto no implica que se haga de manera aleatoria y sin un rumbo determinado. Lo ideal es que se adopte un sistema formal de innovación, el cual no debe interferir con la capacidad de respuesta y flexibilidad de la organización (Cormican & O'Sullivan, 2004) y se encargue de permitir que los líderes orienten las ideas hacia la visión compartida, comuniquen los logros de modo que todos estén al tanto de ellos, y justifiquen objetivamente las acciones tomadas y los beneficios relacionados (Szczepańska-Woszczyna, 2015).

Por lo tanto, la cultura y el liderazgo se deben alinear y contar con características que tengan a la innovación como un valor intrínseco. Lo que deja abierto el interrogante de cuál es la relación entre estos tres elementos fundamentales para las empresas que se desempeñan en mercados dinámicos.

La supervivencia de las organizaciones se basa en los cambios y capacidad de respuesta de la cultura que, a su vez, está influenciada por un liderazgo efectivo (Bass B. M., 1998; Kotter J. , 1998; Schein E. H., 1992). Por lo tanto, son los líderes quienes se pueden promover una cultura de la innovación, crear una estructura organizacional que la favorezca

y sostenga (Peters & Waterman, 1982; Van de Ven, 1986) e influir sobre el clima organizacional para que le permita crecer (Alas, Übius, & Vanhala, 2011).

Por lo tanto, la cultura organizacional se posiciona como mediadora entre el liderazgo transformacional y la innovación organizacional (Muchtar & Qamariah, 2014; Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Deshpande, Farley, & Webster, 1993; Jassawalla & Sashittal, 2002; Prather & Turrell, 2002) y, consecuentemente, influye sobre el desempeño (Ogbonna & Harris, 2000; Xenikou & & Simosi, 2006).

Esto se debe a que los líderes se ocupan de crearla y administrarla, de modo que sirva de sustento para la innovación y de generar la estructura organizacional necesaria para soportarla (Peters & Waterman, 1982).

Entonces, si bien el liderazgo es un elemento clave para el desarrollo de la innovación (lo cual fue analizado en el capítulo anterior), su mayor influencia se manifiesta en establecer una cultura organizacional fuerte (Muchtar & Qamariah, 2014) que ayude a su desarrollo. Eso lleva a que el estilo de liderazgo - en particular, el de la alta gerencia - sea uno de los factores determinantes (Szczepańska-Woszczyna, 2015).

Si bien el liderazgo transformacional es el que mejor se relaciona con el desarrollo de procesos innovadores, dos de sus aspectos afectan positivamente a la innovación organizacional, desde el punto de vista de la cultura: articular la visión y brindar apoyo individual (Sarros, Cooper, & Santora, 2008).

El primero se manifiesta a través de la capacidad de un buen líder de crear una visión, comunicarla, cultivarla y liderar para que se lleve a cabo (Sloane, 2007). Es decir, definir el desempeño y los comportamientos esperados que den forma a la cultura (Antonakis & House, 2002; Bass & Avolio, 1989; Deal & Kennedy, 1982; Kim, Dansereau, & Kim, 2002; Trice & Beyer, 1993) y se sirvan de la innovación (Amabile, 1996; 1998; Mumford M. D., Scott, Gaddis, & Strange, 2002) para lograrla.

Por otro lado, los líderes transformacionales se ocupan de empoderar a sus seguidores (Jung & Sosik, 2002), crear un clima innovador (Jung, Chow, & Wu, 2003), cambiar los valores personales y llevarlos a niveles más altos de necesidades y aspiraciones (Jung D. I., 2001). Para conseguir estos objetivos se valen de la cultura como su herramienta principal.

Retomando el concepto de la innovación de modelos de negocios, productos y servicios, es posible conceptualizar que las decisiones y acciones de los líderes, así como el

entorno, se encargan de definir las interacciones de los participantes desde donde emerge la visión compartida de la realidad y el sistema de valores, así como los objetivos y comportamientos que formen la cultura (Jassawalla & Sashittal, 2002).

A partir de lo analizado, se infiere que la cultura organizacional se encarga de ayudar a amplificar el efecto del liderazgo transformacional, a través de incrementar la receptividad individual hacia una visión articulada, nuevos valores e intereses comunes (Pawar & Eastman, 1997; Pettigrew, Ferlie, & McKee, 1992).

Sin embargo, así como la cultura puede servir para expandir el efecto del liderazgo transformacional, puede ir en detrimento de éste si es que no se encuentra alineada. Una cultura poco innovadora puede ocasionar que se falle en generar el compromiso de los miembros de la organización, sin importar lo apropiada de la visión (Avolio & Bass, 1988), y el interés compartido se pierda.

A modo de cierre del análisis realizado a lo largo del capítulo, puede entenderse que la cultura organizacional, la innovación y el liderazgo están íntimamente relacionados, dado que son los líderes de las organizaciones los que se preocupan por imponer su estilo a la hora de dar forma a la cultura que, a su vez, se transforma en el sustento del que se nutre la innovación para su desarrollo.

Por lo tanto, la cultura organizacional es un factor determinante para la innovación y, dependiendo de sus características y de los líderes que la desarrollen, puede apadrinarla o inhibirla (Naranjo-Valencia, Jimenez-Jimenez, & Sanz-Valle, 2016; Szczepańska-Woszczyna, 2015).

Mientras que una cultura adhocrática sirve de impulso para la generación del clima propicio para la innovación, una cultura jerárquica tiene un efecto negativo que se ve reflejado, en especial, en aspectos como la toma de decisiones centralizada y el alto nivel de formalización.

Por ello, toda organización que busque el desarrollo de la innovación se deberá enfocar en prestar especial atención a su cultura organizacional.

5. Las Empresas de Telecomunicaciones y la Innovación

Como fue destacado en los capítulos anteriores, las organizaciones que se desarrollan en mercados caracterizados por rápidos cambios tecnológicos, incertidumbre dinámica y competencia intensa (Hult, Hurley, & Knight, 2004) deben desarrollar la innovación puertas adentro para mostrarse competitivas (Lengnick-Hall, 1992; Roberts, 1998) dado que sirve de base para la creación de nuevas ventajas competitivas que lleven al crecimiento de los negocios (Ar & Baki, 2011; Dess & Picken, 2000).

Este es el caso actual del mercado de las telecomunicaciones, donde el contexto tradicional de un mercado estable y regulado se ha modificado a partir de los cambios tecnológicos y ha requerido flexibilidad de parte de las organizaciones. Esta equivale a empresas innovadoras que puedan adaptarse al nuevo dinamismo (Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016), de manera de mejorar su performance y competitividad (Baker & Sinkula, 2002).

Pero para entender lo que los cambios en el mercado han significado, primero se debe entender qué son las comunicaciones en la actualidad. A diferencia de la definición formal –la transmisión de información por medio de señales electromagnéticas, a través de cables de cobre, fibra óptica, etc – en la actualidad, han pasado a ser algo mucho más importante ya que afectan cada aspecto de la vida: el modo en que se hacen los negocios, en que se ejercen los gobiernos, en que las personas se mantienen en contacto con sus seres queridos y en cada uno construye su experiencia, su propia cultura.

Es decir, las telecomunicaciones se han transformado, pasando de ser un mero medio por el cual las personas intercambian información para ser parte de su forma de vida. Esto, sumado a los desarrollos tecnológicos asociados, generó que cada persona las utilice según sus necesidades, dando lugar a un mercado ultrasegmentado.

Dado este cambio en las condiciones del mercado, se vuelve necesario analizar la situación de las empresas de telecomunicaciones, cómo se vieron afectadas y si han logrado responder en sus condiciones internas de la manera apropiada para adaptarse.

En el primer apartado, se analizó al mercado de las telecomunicaciones en profundidad y cuáles fueron los cambios se generaron en él. Del mismo modo, se planteó el ingreso de

nuevos jugadores en el modelo y cómo su ingreso hizo que se modificaran los modelos de negocios tradicionales, orientándolos hacia un modelo de empresas de alta tecnología.

A continuación, se describió cómo el impacto sobre modelo de negocios se vio reflejado en uno de los aspectos más importantes de las organizaciones: el liderazgo. Allí se analizó el estilo de líderes y ejecutivos que tradicionalmente fueron valorados en las empresas de telecomunicaciones y cómo deberían modificarse sus características para poder llevarlas al desarrollo de la innovación y las nuevas ventajas competitivas sustentables.

Luego, y dado que el entorno y el liderazgo son factores claves en la cultura organizacional, se analizó el impacto que éstos tuvieron en su desarrollo y hacia donde debería conducirse – junto con otros aspectos organizacionales, como la estrategia y la estructura – para sustentar el crecimiento de los procesos innovadores que las empresas requieren.

Por último, y en base a lo analizado previamente, se verificó la relación entre las empresas de telecomunicaciones tradicionales y la innovación, si con sus modelos asociados a los mercados estables se dan las condiciones para su desarrollo y, en caso contrario, cuáles deberían ser las nuevas características para lograrlo.

En todos los aspectos mencionados, se buscó una relación con otras industrias del mercado que haya sufrido cambios o posean características similares, y se tomó como referencia del objetivo al que se debe aspirar, a las empresas de alta tecnología, las cuales se han desarrollado desde un primer momento en mercados dinámicos como el que éstas enfrentan hoy en día.

5.1.El Mercado de las Telecomunicaciones

Las telecomunicaciones han evolucionado en los últimos años a un ritmo que era inimaginable para otros tiempos, lo que permitió que penetraran en la sociedad de tal manera que son considerados básicos, aunque no sean declarados como tales. A modo de ejemplo, se puede mencionar que es más importante el olvidar o perder el teléfono móvil que la billetera.

Esto generó que el mercado tradicional en el que se movieron las empresas, se modificara y cambiara la estabilidad y poca competencia – generada por la alta regulación y

adelantos tecnológicos lentos – por un contexto dinámico, con altos niveles de incertidumbre y mucha velocidad. Una nueva realidad a la que no estaban acostumbradas (Chang, Bai, & Li, 2015).

Las compañías se han caracterizado por siempre subestimar la velocidad de los cambios y su magnitud (Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016) y eso las ha llevado a mantener estructuras y culturas organizacionales, y modelos de liderazgo, que eran efectivos para mercados estables pero que las hacen poco flexibles y con baja adaptabilidad. Esto se tradujo en una falta de visión respecto de las demandas del mercado y los servicios que requiere.

Sin embargo, el nuevo contexto, regido por la ubicuidad de internet que permite el desarrollo de nuevo servicios y dispositivos, se encargó de traer aparejados dos efectos: la pérdida de lealtad por parte de los clientes y el cambio en los productos y servicios ofrecidos en relación a las telecomunicaciones. Estos se vieron reflejados a través de la disminución de ingresos de las empresas lo que las obligó a cambiar el rumbo de sus negocios para no seguir perdiendo frente a sus nuevos competidores (Grimond & Hong, 2013). La pregunta es si están en condiciones de darse cuenta que su modelo de negocios está agotado (Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016).

Dentro de este modelo, las empresas de telecomunicaciones se enfocan en el aseguramiento operacional y mantener el *status quo* de un complejo sistema de procesos (Deschapelles, 2012). Como consecuencia de ello, los productos y servicios que surgen de él no se encuentran orientados a proveer un mayor valor agregado para los clientes sino en ofrecer lo mismo que siempre de una forma más eficiente.

Pero esta eficiencia ya no es valorada por el mercado actual, lo que redunda en que, a la hora de evaluar la satisfacción por el servicio brindado, se obtengan resultados insatisfactorios. En este escenario, el interés de los clientes no se manifiesta en quien les brinda la conectividad (Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016).

Esta situación se puede ver representada en los índices de satisfacción como, por ejemplo, el American Customer Satisfaction Index. Si se analizan los valores de las Ilustraciones 3 y 4 se observa que los resultados obtenidos por las empresas de telecomunicaciones más importantes en los Estados Unidos en el último año, se encuentran por debajo de la media de la industria.

Benchmarks By Industry

Wireless Telephone Service

	Base-line	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	Previous Year % Change	First Year % Change
All Others											70	65	68	68	71	73	76	77	76	78	78	0.0	11.4
Verizon Wireless											68	67	69	71	72	74	73	72	70	73	75	2.7	10.3
Wireless Telephone Service											**65**	**63**	**66**	**68**	**68**	**69**	**72**	**71**	**70**	**72**	**72**	**0.0**	**10.8**
T-Mobile											NM	64	69	70	71	71	73	70	69	68	69	1.5	7.8
AT&T Mobility											63	62	63	68	71	67	69	66	69	70	68	-2.9	7.9
Sprint											59	63	63	61	56	63	70	72	71	71	68	-4.2	15.3
AT&T Wireless											61	#										N/A	N/A
Nextel Communications											NM	59	#									N/A	N/A

Ilustración 3: Índice de satisfacción del cliente en relación a la telefonía inalámbrica (USA) (Fuente: American Customer Satisfaction Index)

Benchmarks By Industry

Fixed-Line Telephone Service

	Base-line	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	Previous Year % Change	First Year % Change
All Others	77	76	77	75	74	73	74	69	73	75	74	73	71	72	74	75	78	76	76	75	78	4.0	1.3
Fixed-Line Telephone Service	**81**	**80**	**79**	**75**	**74**	**73**	**72**	**70**	**71**	**72**	**71**	**70**	**70**	**70**	**73**	**72**	**75**	**73**	**70**	**74**	**73**	**-1.4**	**-9.9**
Verizon Communications								73	71	73	73	70	69	72	70	71	73	71	70	74	73	-1.4	0.0
AT&T	85	83	83	80	81	79	75	73	73	76	76	72	71	70	75	71	75	71	70	73	72	-1.4	-15.3
CenturyLink	79	83	80	76	76	74	70	71	74	73	65	66	64	66	70	68	70	70	66	71	71	0.0	-10.1
Cox Communications	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	76	70	74	74	74	72	71	74	70	-5.4	-7.9
Charter Communications	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	72	69	-4.2	-4.2
Comcast	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	69	67	69	67	68	69	67	71	67	-5.6	-2.9
Time Warner Cable	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	68	65	-4.4	-4.4
NYNEX	79	79	75	66	#																	N/A	N/A
BellSouth	83	83	83	78	78	76	75	74	74	74	73	70	71	#								N/A	N/A
GTE	76	72	72	68	65	63	69	#														N/A	N/A
Ameritech	81	79	77	73	70	66	#															N/A	N/A
Bell Atlantic	80	81	81	72	71	73	71	#														N/A	N/A
MCI	75	75	78	72	74	73	70	70	70	67	70	70	#									N/A	N/A
US WEST	77	76	74	71	68	67	64	#														N/A	N/A
SBC Communications	80	80	77	71	71	71	70	66	67	67	68	71	#									N/A	N/A
Qwest Communications								61	56	62	64	69	70	72	73	71	72	73	#			N/A	N/A
Pacific Telesis	81	78	80	72	#																	N/A	N/A

Ilustración 4: Índice de satisfacción del cliente en relación a la telefonía fija (USA) (Fuente: American Customer Satisfaction Index)

Esta situación tan particular, solo encuentra su par en otra industria: la financiera, como muestra la Ilustración 5. Entonces, cabe preguntarse si es que hay puntos en común entre ambas que permitan entender por qué el servicio brindado por las empresas del sector dista tanto de lo esperado por sus clientes.

Benchmarks By Industry

Banks

	Base-line	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	Previous Year % Change	First Year % Change
All Others	75	77	77	74	73	70	72	74	76	76	77	78	78	80	80	80	80	79	79	83	80	-3.6	6.7
Banks	**74**	**74**	**72**	**71**	**70**	**68**	**70**	**72**	**74**	**75**	**75**	**75**	**77**	**78**	**75**	**75**	**76**	**75**	**77**	**78**	**76**	**-2.6**	**2.7**
JPMorgan Chase											70	70	72	74	73	68	67	70	74	76	74	-2.6	5.7
Citigroup	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	72	69	69	68	69	73	70	74	74	0.0	2.8
Wells Fargo	71	71	65	62	67	65	67	66	69	68	70	67	72	69	72	73	73	73	71	72	72	0.0	1.4
Bank of America	72	67	65	61	62	61	63	68	70	74	72	72	72	72	73	67	68	68	66	69	69	0.0	-4.2
PNC Financial Services	NM	NM	69	69	66	NM	67	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	N/A	N/A
KeyCorp	NM	76	70	65	65	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	N/A	N/A
Wachovia								72	73	76	78	79	80	79	76	#						N/A	N/A
Norwest	77	76	71	70	#																	N/A	N/A
NationsBank	75	73	68	64	#																	N/A	N/A
Chemical Banking	68	70	68	#																		N/A	N/A
First Union	76	73	71	74	68	68	66	#														N/A	N/A
BANK ONE	77	74	69	70	68	66	70	66	70	70	#											N/A	N/A
First Chicago NBD	NM	NM	70	68	#																	N/A	N/A
Chase Manhattan	NM	NM	NM	69	71	NM	NM	#														N/A	N/A
Citicorp	73	70	68	#																		N/A	N/A
First Interstate Bancorp	71	71	#																			N/A	N/A

Ilustración 5: Índice de satisfacción del cliente en relación a los bancos (USA) (Fuente: American Customer Satisfaction Index)

Si se analizan los casos en profundidad, se pueden encontrar dos puntos en común que las caracterizan. El primero es que ambas son industrias maduras donde los clientes cuentan con un conocimiento de los servicios superior a otros. Entonces, éstos les hacen saber a las empresas las necesidades tienen y son capaces de evaluar de una mejor manera si éstas cumples con sus expectativas o no.

El segundo punto que compartido es que ambas cuentan con un marco regulatorio que las contiene y sobreprotege. En la mayoría de las oportunidades, dicho marco es impulsado por las mismas empresas y, en otro tiempo, fue clave para brindarle estabilidad al mercado al restringir el ingreso de nuevos jugadores, lo que les otorgaba una ventaja competitiva.

Esto último, en el caso de las telecomunicaciones, generó que en las empresas se mantuvieran los modelos de negocios, en lugar de buscar otros que fueran más ad hoc y respondieran a las necesidades de los clientes. Es decir, no se percibieron las necesidades y cambios que se produjeron en el entorno ni fueron considerados como oportunidades (Deschapelles, 2012).

Sin embargo, con la llegada de los adelantos tecnológicos y el ingreso de las OTT[1] al mercado de las comunicaciones, se desarrolló una competencia creciente y una dinámica a

[1] OTT: Over The Top, empresas dedicadas a la provisión de servicios, a partir de la conectividad existente.

la que no estaban acostumbradas. En el mismo sentido, las reglas y leyes que regían al mercado – evitando el ingreso de nuevos jugadores – y aseguraban su negocio, se transformaron en una jaula de oro de la que deben liberarse lo más rápido posible para evolucionar (Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016), dado que ya no cumplen con esa función sino que les impiden innovar.

Estos cambios se reflejan dentro de la cadena de valor de los servicios de telecomunicaciones, representada en la Ilustración 6, y han redundado en que las empresas tradicionales perdieran gran parte de sus ingresos debido a la generación de nuevos modelos de negocio a los que no pudieron adaptarse.

Ilustración 6: Evolución de la Cadena de Valor de las Telecomunicaciones (Elaboración Personal)

Si se analizan en profundidad los nuevos roles dentro de la cadena, se puede determinar que muchos de los negocios que, en otras épocas, eran exclusivos de las empresas de telecomunicaciones, han pasado a estar en competencia con los nuevos jugadores del mercado que son empresas provenientes – en muchos casos – de otras industrias. En particular, de la de alta tecnología.

Esta situación se generó debido a que las empresas de telecomunicaciones no se orientaron hacia las necesidades de los clientes y dejaron la investigación y desarrollo a cargo de sus proveedores (Kenny & Arias, 2006). Éstos, por otro lado, junto con los grandes nombres en la industria digital, se aprovecharon y se lanzaron a construir rápidamente sus propias relaciones con ellos (Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016), lo que están preparados para hacer dado que sus propios mercados se los requieren. Con ello, lograron que se cambiaran las reglas de juego y se adaptaran a sus procesos y modelos de negocios.

Al día de hoy, las empresas de tecnología se ocupan de desarrollar nuevos dispositivos y servicios, tomando como base la conectividad ofrecida por las empresas de telecomunicaciones, por una cuota mensual. Si el modelo continúa, los operadores se transformarán en el backend de compañías orientadas al consumo que disfrutan de los que, en otros tiempos, fueron clientes suyos (Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016).

Como resumen, se puede ver que en el nuevo mercado de las telecomunicaciones, quienes se impongan por sobre sus competidores no lo harán porque las ventajas competitivas vinculadas al mercado tradicional, como la regulación, la mejor cobertura de red, los mejores dispositivos o aplicaciones (Deschapelles, 2012).

Para lograr sobrevivir en él, las empresas tradicionales deben estar dispuestas a romper con el *status quo* y tomar a la tecnología como ventaja competitiva (Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016). Esto significa que se necesitan transformar en empresas de alta tecnología, donde la innovación, el aprendizaje organizacional y la creación de nuevo conocimiento son vitales para la renovación de largo plazo, dado que forman parte del sustento para lidiar con los rápidos y discontinuos cambios (Makri, Lane, & Gomez-Mejia, 2006).

Esto les permite generar nuevos modelos de negocios que las lleve a mezclar servicios y generar soluciones a medida para cubrir las necesidades individuales de los clientes y empresas, demostrando flexibilidad ante las necesidades que se planteen. La habilidad para alcanzar segmentos específicos de clientes o diseñar más rápido soluciones para nuevos negocios, también les son de utilidad para competir con los nuevos jugadores de la industria (Deschapelles, 2012).

Sin embargo, aquellas no estén dispuestas a tolerar el nivel de cambio requerido, corren el riesgo de no sobrevivir a lo que suceda a su alrededor.

5.2. El Liderazgo en las Empresas del Sector

Uno de los factores más importantes que afecta la innovación es el liderazgo (King, 1990; Osborne, 1998; Schein E. H., 2004) y, de lo analizado en relación al mercado de las telecomunicaciones, se desprende que las empresas que deseen sobrevivir deberán desarrollarla para poder hacerlo. Sin embargo, debido a los avances tecnológicos y a los propios cambios del mercado, el tipo de liderazgo que era útil cuando éste era más estable, hoy ya no lo es (Shim & Steers, 2012).

Frisani, Jain, Macías-Lizaso, Romme y Usina (2016) destacan que, particularmente, el perfil de los líderes ejecutivos que presentan las empresas de telecomunicaciones puede ser uno de los más grandes obstáculos a sobrellevar para el desarrollo de la innovación. Esto se debe a que, típicamente, se muestran:

- *Aversos al cambio*: no son propensos a la toma de riesgos que los cambios conllevan. En este aspecto es marcada la diferencia respecto de los líderes de las empresas nativas digitales y se asemejan más a un ejecutivo promedio.
- *Conformistas*: no muestran un perfil de liderazgo orientado a la innovación y la audacia. Son más convencionales que los agentes de cambio que lideran las transformaciones digitales. De cara a la rápida innovación de producto y nueva competencia que afectan a los operadores, la innovación y la audacia son dos características muy necesarias.
- *Pro Status Quo*: hablan de desafiar al status quo pero, a la hora de hacerlo, se aferran a los procesos y burocracia existente. Esto sugiere una duda en parte de los líderes, la cual puede ser resultado de una cultura formada por una fuerte regulación gubernamental y presión en producir resultados en el corto plazo.
- *Comandar, no liderar*: A pesar de tener atractivo social e interpersonal, no tienen la audacia o visión para liderar a sus "tropas" detrás de un objetivo común. Un problema en una industria que seguirá viendo consolidación, disrupción y cambio.

Sin embargo, en el mismo informe, dentro de los aspectos positivos con los que cuentan los líderes de las empresas de telecomunicaciones, se destaca que tienen espíritu

competitivo y ambicioso frente a los desafíos, demuestran resiliencia ante las dificultades, están abiertos a tomar riesgos e ir hasta los límites de la industria, pero siempre dentro de los límites de la cultura y la industria.

Como se muestra en la Ilustración 7, en comparación con el general de los ejecutivos, tienen una mayor tendencia de tomar riesgos calculados lo que indica una habilidad para una visión de largo plazo de negocios. Además, muestran tener un estilo interpersonal cándido y abierto.

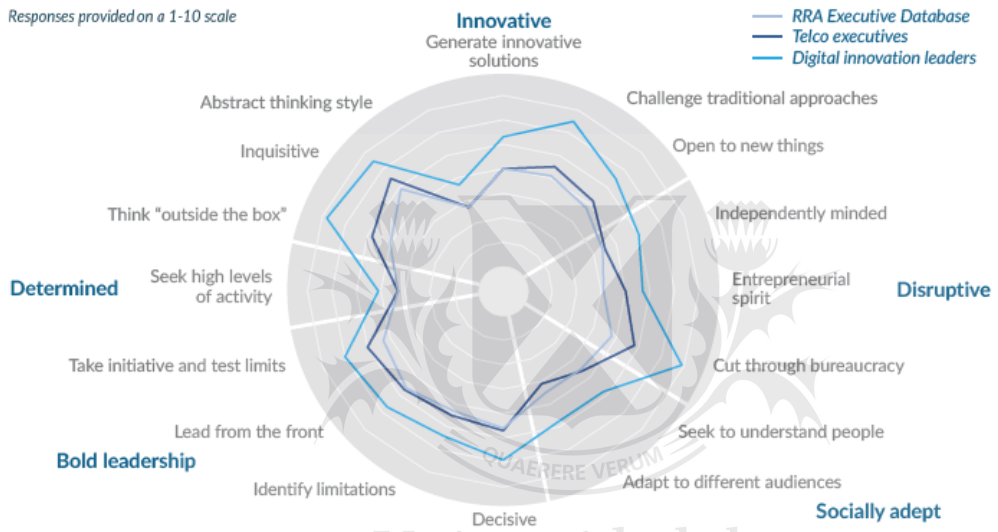


Ilustración 7: Características de los ejecutivos (Fuente: Russell Reynolds Associates)

Sintetizando, se muestra que poseen un estilo de liderazgo y comportamiento diferente que el resto de los ejecutivos, pero que sigue siendo convencional frente a sus pares de las empresas nativas digitales, que son las nuevas competidoras en la industria.

Por otro lado, las empresas de telecomunicaciones se caracterizan por ser organizaciones duras, no solo en relación al tipo de liderazgo que en ellas se ejerce, sino que al sistema de compensaciones que posee (Bass B. M., 1990), el cual está basado en la transacción (premio por tarea bien realizada, castigo en caso contrario).

Este tipo de premios extrínsecos van en detrimento de los resultados individuales como creatividad, flexibilidad cognitiva y resolución de problemas, los cuales van atados a la motivación intrínseca (Amabile, Goldfarb, & Brackfield, 1990; Deci, Koestner, & Ryan, 1999) debido a que solo logran aumentar la presión sobre los empleados, reduciendo su margen de error y volviéndolos aversos al riesgo (Chen, Lin, Lin, & McDonough, 2012).

En resumen, cuentan con líderes que poseen características transaccionales, los cuales eran los mejores para desarrollarse en el tradicional mercado de las telecomunicaciones. El problema está en el que mercado cambió abruptamente y las organizaciones no se prepararon para afrontarlo, ni contaron con líderes que las ayudaran a sobrellevarlo. Por lo tanto, se siguió confiando en el liderazgo transaccional para optimizar procesos que ya le eran inútiles (Bass B. M., 1990) a diferencia de sus nuevos competidores, que ya poseían ejecutivos con un estilo de liderazgo diferente.

Bajo estas condiciones, es posible trazar un paralelismo entre la industria automotriz y la de las telecomunicaciones dado que ambas industrias sufrieron un cambio similar en las condiciones de mercado y las empresas pasaron a ser empresas de tecnología, debido a que la velocidad e implementación de los cambios tecnológicos se transformaron en quienes marcaran el paso.

Para ello, se puede tomar la comparativa realizada entre Toyota y Hyundai (Shim & Steers, 2012), dos de las empresas líderes de la industria y que cuentan con estilos completamente diferentes: steady-state y entrepreneurial (Anexo 3).

El líder steady-state, implementado en Toyota, es el que se enfoca en el progreso sistemático usando el planeamiento de largo plazo, con un director paternalista que confía más en el sistema y los procesos; mientras que Hyundai posee un director con estilo entrepreneurial, que se involucra en el día a día, se enfoca en promocionar su comportamiento y la toma de riesgos y pone el foco en las personas. En la Ilustración 8 se representan sus características predominantes.

Ilustración 8: Comparativa entre Toyota y Hyundai (Shim & Steers, 2012)

Entonces, el primer estilo de liderazgo puede correlacionarse con el transaccional y, el segundo, con el transformacional. En base a eso, se plantea que ante un mercado de competencia y avance tecnológico, Hyundai se encuentra mejor preparada – por ser la cuenta con el líder entrepreneur – para poder lidiar con el cambio y la innovación. Toyota, por otro lado, estuvo mejor posicionada en el momento en que el mercado era más estable y los avances tecnológicos más lentos, pero debe reconvertirse para no perder posicionamiento.

De aquí se desprende que Toyota refleja el caso de las empresas tradicionales de telecomunicaciones, que cuentan con un liderazgo transaccional, y Hyundai a las nuevas empresas de tecnología que se introdujeron dentro del mercado, con sus líderes transformacionales.

Entonces, dado que el comportamiento transaccional ayuda a mejorar los procesos existentes pero, en las empresas de telecomunicaciones, se necesita desarrolla la innovación y contar con líderes que se pongan al frente de los cambios necesarios, deberán modificar el estilo de liderazgo vigente hacia un perfil de transformacional, lo cual es especialmente importante dadas las nuevas y emergentes amenazas al modelo de negocios tradicional (Chang, Bai, & Li, 2015; Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016; Chen, Lin, Lin, & McDonough, 2012).

Esto queda demostrado en que, si bien los ejecutivos que se desempeñan en telecomunicaciones, coinciden en que la innovación es la clave para el desarrollo de las empresas y la forma de seguir a los cambios en los negocios, muy pocos logran estimularla de manera efectiva. La razón de ello es que se enfocan en las estructuras y los procesos, lo cuales son necesarios pero no suficientes; la clave está en las personas y la cultura organizacional (Barsh, Capozzi, & Davidson, 2008).

Por ello, se necesita de los líderes transformacionales, ya que son aquellos ejecutivos que han tenido éxito en liderar transformaciones de gran escala dentro de una organización establecida y compleja, y han obtenido un progreso sustancial en respuesta a las amenazas y oportunidades propuestas por disrupciones significativas (Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016).

Sin embargo, dentro de las compañías, este tipo de líderes – capaces de abrazar la idea del cambio organizacional y tecnológico, con todas sus ambigüedades y llevar adelante la

visión de un mejor futuro – no están bien posicionados para liderarlo (Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016).

Esto se debe a que no coincide con el tipo de liderazgo practicado por la alta gerencia y el directorio, el cual redunda en la forma de trabajo (Aycan, 2008; Erez & Shokef, 2008; Yukl G. , 2010) e influye significativamente en la cultura organizacional emergente (Shim & Steers, 2012).

Los CEOs se enfocan más en desarrollar nuevos productos y servicios, similares a los existentes, que en innovar en los modelos de negocios. Y le ponen poco énfasis a su rol como líderes para fomentar la innovación y la cooperación, a pesar de consideran indispensable el trabajo colaborativo con otras industrias y dentro de la propia (Kenny & Arias, 2006).

A diferencia de lo que sucede en las telecomunicaciones, las empresas de alta tecnología se benefician de tener CEOs capaces de adoptar la innovación porque se encargan de catalizar y explotar los talentos técnicos profesionales de la firma, son muy colaborativos, abiertos de mente y energéticos; características muy importantes dado deben lidiar con cambios rápidos y discontinuos (Hambrick, Black, & Fredrickson, 1992).

Este impulso dado por la alta gerencia, se traduce en más y diferentes modelos de negocios e innovaciones comercializadas, debido a que tiene la mirada en el exterior para detectar las oportunidades que puede aprovechar, alinea a su gente en pos de los nuevos objetivos y los lleva a cabo (Makri & Scandura, 2010).

Para tomar ejemplos dentro de las empresas de esta industria a los cuales se debe aspirar alcanzar, es importante ver el estado de las líderes del mercado. Dentro de éstas se encuentran Apple, la empresa más exitosa de servicios del planeta, y Samsung, la más poderosa en producción e innovación. Sus líderes se caracterizan por (Shaughnessy, 2016):

- poner el foco en la transformación del negocio, pasando de producto a múltiples servicios y cadenas de ingresos construidas a partir de una plataforma y ecosistemas, para construir una posición durable;
- incluir grandes riesgos de inversión de vuelta en la agenda de la organización;
- buscar ventajas de diseño, integrando servicios, software, hardware y conectividad;

- considerar a la innovación como un conjunto de capacidades de base que, en otro tiempo, eran olvidadas cuando un producto tenía gran presupuesto y mercado;
- tener en cuenta que el cliente o el ecosistema son esenciales a la hora de la toma de decisiones;
- combinar la visión de la compañía con la valoración de los nichos que se proveen y se deben proteger;
- tener en cuenta que se necesitan nuevos modelos de decisiones;
- ser pragmático a la hora de tomar decisiones y colaborar.

Estos puntos destacados en el tipo de liderazgo que poseen las grandes empresas de tecnología, muestra que los líderes innovadores tienen las mismas características que los líderes transformacionales (Zenger & Folkman, 2014) y se destaca que no solo se encargan de brindar las condiciones para la innovación, sino llevar adelante esas ideas hasta comercializarlas, si es que consideran que aportarán valor a la empresa (Makri & Scandura, 2010).

Entonces, el tipo liderazgo de los ejecutivos de las empresas de telecomunicaciones se debe modificar, cambiando el enfoque orientado a los modelos de negocios tradicionales y que valora la excelencia técnica debido a que, con la convergente disrupción del sector, se debe perseguir una cantidad más amplia de objetivos y demostrar un mayor rango de valores y fortalezas de liderazgo (Deschapelles, 2012). La Ilustración 9 muestra cómo deben transformarse dichos valores.

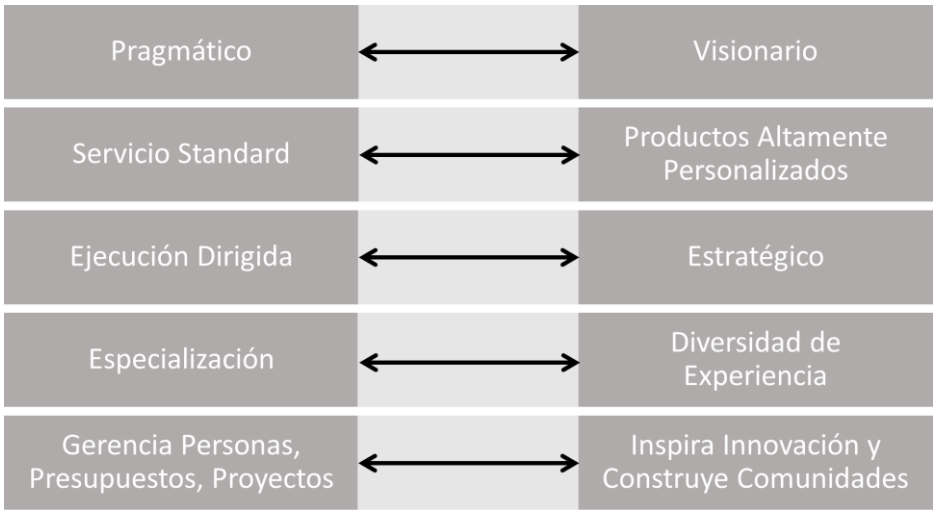


Ilustración 9: Valores del liderazgo (Deschapelles, 2012)

Esta mezcla de capacidades, sumada a la voluntad disruptiva para romper con las estructuras y procesos actuales, se consideran fundamentales para los futuros líderes (Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016).

Deschapelles (2012) plantea que los líderes de las empresas de telecomunicaciones serán desafiados a reorganizar sus organizaciones para recompensar más la toma de riesgos y la innovación, desarrollar más el talento interno e incrementar el empoderamiento de aquellos que persigan la innovación; lo que significa liderar por valores más que por control y dar forma a la nueva cultura que le brinde la libertad necesaria a las personas creativas

Además, indica que quienes se encarguen de este cambio deberán tener ciertas características, mencionadas en la Tabla 3, entre las que se destacan:

	COMPETENCIA
Liderazgo hacia los Negocios	**Orientación a los Resultados** Manejar mejoras de los resultados del negocio
	Impacto en el Cliente Pensar sobre servir al cliente
Liderazgo hacia las Personas y la Organización	**Colaboración e Influencia** Efectividad en trabajar con pares o socios fuera de la línea de comando
	Liderazgo de Equipos y Desarrollo de Personas Enfoque, alineación y construcción de grupos efectivos
	Cambio de Liderazgo Manejar el cambio a través de las personas, transformando y alineando a la organización en una nueva dirección
	Desarrollo de Capacidades Organizacionales Desarrollar competencias en la organización para atraer talentos y desarrollar equipos
	Inclusión Agrupar personas de distintas perspectivas para producir grandes resultados en los negocios
Liderazgo hacia el Pensamiento	**Orientación Estratégica** Pensar más allá de la propia área y mostrar complejas capacidades de pensamiento analítico y conceptual
	Visión del Mercado Fuerte entendimiento del mercado y cómo afecta al negocio
	*competencias en gris oscuro son críticas en la transición

Tabla 3: Competencias críticas de los líderes para el cambio (Deschapelles, 2012)

- Orientación estratégica: Ser abierto, con la mirada puesta en el exterior, rápido y ágil.
- Liderazgo de cambio: pasar a tolerar las fallas ocasionales y adaptarse al cambio continuo; sentirse cómodo con la ambigüedad de la nueva tecnología (Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016).

- Liderazgo de equipo y desarrollo de personas: formar equipos fuertes, diversos y cohesivos, reclutar y retener el talento y desarrollar el alto potencial. La forma de lograr esto es a través de fortalecer el vínculo entre los líderes y los miembros de la organización, para entender mejor sus personalidades necesidades y características, y proveer a sus empleados suficiente oportunidades de desarrollo (Lin, Chuang, Chang, & Yeh, 2012).
- Colaboración e influencia: la cultura de colaboración que es requerida debe ser influenciada por los líderes para atraer a los talentos que buscan.
- Orientación a los resultados: tener el tiempo para entender y comunicar los éxitos y buscar los ejes que estén en línea con la cultura. También, deben contar con la capacidad administrar la tensión entre la creatividad y el riesgo comercial (Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016).

Este tipo de cambio en la mentalidad de los líderes de las empresas de telecomunicaciones fue llevado adelante, en forma exitosa por Deutsche Telekom. En este caso, la organización se planteó la necesidad de tener líderes apasionados que fueran más allá de lo que se les pedía: deberían asumir más responsabilidades, actuar proactiva y anticipadamente, tener la voluntad de asumir riesgos y mantener el foco en el desempeño, ser T-minded – es decir, pensar en lo mejor para la empresa - cooperativos y actuar como emprendedores. Este cambio, fue impulsado y liderado por la alta gerencia de la organización, dado que dos de los vicepresidentes de la compañía se pusieron a cargo del mismo, actuando como modelo de rol (Wagner & Trol, 2015).

Para concluir, se evidencia que, en la actualidad, los líderes analizados no poseen las características de los líderes transformacionales. Sin embargo, existen algunas razones para ser optimistas (Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016) y pensar que este liderazgo pueda emerger:

1. está creciendo la afinidad para pensar diferente y desafiar las creencias convencionales.
2. están más alineados con las necesidades de la compañía y la industria, y empiezan a tener una mirada más orgánica a la hora de establecer objetivos y comunicarlos. En lugar de liderar basados en preconceptos, están más orientados a dejar que el mercado y la información formen sus mensajes.

3. están empezando a demostrar un espíritu competitivo y más características interpersonales.

Si se puede seguir construyendo sobre estas competencias y desarrollar nuevas capacidades que están faltando, se estará mejor posicionado para liderar a las organizaciones en una era que demanda rápidas transformaciones, romper las reglas y reimaginar los modelos de negocios para poder prosperar.

5.3.La Cultura y otros aspectos organizacionales

En las empresas de telecomunicaciones se necesitan desarrollar de nuevos productos y servicios basados en los adelantos tecnológicos, lo que les demanda que reaccionen rápidamente a los desafíos. Para que las administraciones tengan éxito, los líderes y equipos se encargan de reformar a las empresas, generar nuevas ideas y producir nuevos modelos de negocios. Para lograr esto, se basan en la cultura organizacional (Lin, Chuang, Chang, & Yeh, 2012) ya que es la herramienta que permite explicar y ejecutar las diferentes acciones corporativas (Jarnagin & Slocum, 2007; Schein E. H., 1992).

Como fue analizado anteriormente, la alta gerencia se encarga de inculcar a las organizaciones con sus valores centrales y creencias, los cuales se reflejan en la cultura, siempre alineada a los objetivos de largo plazo (Schein E. H., 1992; Smith, Peterson, & Thomas, 2008; Osland, Taylor, & Mendenhall, 2010; Sørensen, 2002). Además, los líderes de todos los niveles, se ocupan de ayudar en su creación y de reforzarla a través de la comunicación con los empleados y sus acciones (Shim & Steers, 2012).

Entonces, cabe preguntarse qué tipo de cultura y otros factores organizacionales son los que las empresas de telecomunicaciones han desarrollado a través de los años de estabilidad de mercado y si, en la actualidad, éstos son los que necesita para responder a las nuevas características que el contexto les presenta.

Sin embargo, para poder entender el modelo cultural y la estructura organizacional, se necesita, en primer lugar, analizar el enfoque estratégico adoptado. Para poder hacerlo, se puede tomar como base la caracterización de los distintos modelos, planteada por Ansoff & Chandler (Bertagnini, 2014).

De allí, se desprende que el diseño estratégico, planteado por Porter, es el que más se adapta a la realidad de las empresas de telecomunicaciones, como se puede apreciar en la

Tabla 4. Esto se debe a que han sustentado su posicionamiento estratégico diferenciado, en base a las regulaciones pasadas que les aseguraban una ventaja competitiva y, a partir de allí, se profundizó el enfoque transaccional a partir del desarrollo de procesos medibles que permitieran aumentar la eficiencia operacional y mantener el *status quo* (Bass B. M., 1990; Deschapelles, 2012).

PLAN ESTRATÉGICO – ESTRATEGIA Y CULTURA			
PORTER Diseño Estratégico	**PRAHALAD** Arquitectura Exploratoria	**MINTZBERG** Proceso Estratégico	**GOOLD** Ventaja Corporativa
Competitividad	Competitividad	Contextos generales y estratégicos	Coherencia entre las características de la corporación y de los negocios centrales
Posicionamiento estratégico totalmente diferenciado	Reinvención de los negocios basada en el intento estratégico (largo plazo, ambición, compromiso)	Procesos estratégicos (formulación, análisis y formación)	Ventaja competitiva basada en la visión de creación de valor
Innovación	Productos "CORE"	Organización: • Estructura y sistemas • Cultura • Poder: enfrentamiento entre requerimientos del poder y del cambio	Cuatro formas de crear valor corporativo: • Influencias individuales • Interrelaciones y sinergias • Funciones centrales • Desarrollo corporativo
Cadena de actividades	Capacidades distintivas "CORE COMEPTENCIES"		
Excelencia operacional o eficacia operativa	Organización como síntesis		

Tabla 4: Modelos estratégicos básicos - Ansoff & Chandler (Bertagnini, 2014)

Este tipo de modelo estratégico, con procesos definidos y donde los líderes transaccionales no ejercen la descentralización del poder, se transforma en el sustento para el desarrollo de una organización maquinal, cuyas características se encuentran definidas en la Tabla 5.

Por su parte, ésta es la que mejor se adapta a un contexto estable, donde cada uno de los integrantes de la organización debe contribuir en realizar su trabajo eficientemente, con

objetivos claros y tareas bien delimitadas, y donde los líderes solo actúan en caso de encontrar desvíos respecto de los procesos (Bass B. M., 1990).

Configuración	Mecanismo fundamental de coordinación	Parte clave de la organización	Tipo de descentralización
Organización empresarial	Supervisión directa	Ápice estratégico	Centralización vertical y horizontal
Organización maquinal	Normalización de los procesos de trabajo	Tecnoestructura	Descentralización horizontal limitada
Organización profesional	Normalización de las habilidades	Núcleo de operaciones	Descentralización horizontal
Organización diversificada	Normalización de los outputs	Línea Media	Descentralización vertical limitada
Organización innovadora	Adaptación Mutua	Staff de apoyo	Descentralización selectiva

Tabla 5: Tipos Básicos de Organización (adaptado de Mintzberg) (Bertagnini, 2014)

Estos aspectos organizacionales se encargan de dar forma al clima organizacional, uno de los factores fundamentales para el desarrollo de la cultura, dado que será el ambiente en el que se desarrollen los comportamientos y acciones de cada uno de los integrantes de la organización (Scott & Bruce, 1994).

Como puede apreciarse en la Tabla 6, si se toma como base el análisis de Trompenaars, que define los cuatro tipos más importantes de culturas corporativas, se puede inferir que las empresas de telecomunicaciones cuentan con una cultura del tipo *Torre Eiffel*, con roles definidos, reglas establecidas y promociones jerárquicas como recompensas.

Dimensión	Familia	Torre Eiffel	Misil Guiado	Incubadora
Relaciones entre empleados	Difusas	Roles específicos	Tareas Específicas	Espontáneas
Autoridad: status por	Figura paterna	Rol	Pertenencia al grupo	Creatividad
Formas de pensar y aprender	Intuitivas	Lógicas	Profesionales	Inspiradoras
Empleados como	Miembros de la familia	RRHH	Expertos	Co-creadores
El cambio depende de	El padre	Las reglas	El objetivo	La adaptación
Motivación y recompensa por	Satisfacción intrínseca	Promoción jerárquica	Resolución de problemas	Participación
Crítica y resolución de conflictos	Evitar conflictos	Criticar es irracional	Crítica constructiva	La crítica es un deber

Tabla 6: Modelos de Cultura Corporativa (Trompenaars) (Bertagnini, 2014)

Es decir, se reafirma el concepto de empresas con cultura jerárquica (Cameron & Quinn, 1999), con un liderazgo transaccional centralizado (Bass B. M., 1990) que presenta un efecto negativo frente a la innovación; en especial, por el alto nivel de formalización (Naranjo-Valencia, Jimenez-Jimenez, & Sanz-Valle, 2016) que no deja lugar a la generación de nuevas ideas.

Entonces, lo que bajo las características del mercado tradicional de las telecomunicaciones era una ventaja (la normalización de procesos y la eficiencia operacional), hoy se transformó en una trampa de la que las empresas deben salir cuanto antes, si desean recuperar su posicionamiento.

El análisis realizado puede verificarse tomando como referencia el estudio realizado por Ahmed & Shafiq (2014). En él, se muestran los resultados obtenidos (Anexo 4), de una encuesta realizada a los empleados del sector de las telecomunicaciones respecto de diferentes temas, vinculados a la cultura organizacional.

A partir de ellos, se puede observar que dentro de las empresas:

- no hay una propensión a la toma de riesgos ni a “empoderar” al empleado
- los empleados no sienten que sus superiores sean accesibles
- si bien la empresa tiene una buena performance, no tiene una imagen positiva frente a los clientes.

Esto lleva a la realidad de la que la cultura que poseen las empresas de telecomunicaciones no fomenta la innovación (Deschapelles, 2012) y, dado que tiene una influencia significativa sobre el desempeño de los empleados dentro del contexto dinámico en el que se desenvuelven (Uddin, Luva, & Hossian, 2013), se deberá modificar para que ésta pueda desarrollarse.

En primer lugar, se debe considerar el cambio en la estructura organizacional hacia una basada en equipos, en la cual las operaciones pueden mantener la flexibilidad y respuestas efectivas que la organización necesita cuando se enfrenta con un ambiente de rápidos cambios (Lin, Chuang, Chang, & Yeh, 2012). Esto se relaciona con la organización innovadora descripta anteriormente en la Tabla 5.

Para lograrlo, los nuevos líderes se deben enfocar en formar una organización cohesiva y de alto desempeño, con equipos de profesionales que posean diversidad de experiencia; es decir, además de especialistas en algún área en particular de la tecnología (por ejemplo:

conectividad), se tienen que integrar talentos de múltiples disciplinas y formaciones que permitirán aprovechar totalmente los avances tecnológicos y fomentarán la creación de ideas innovadoras (Deschapelles, 2012).

Para lograr esta integración, la cultura organizacional de las empresas de telecomunicaciones se debe modificar, lo cual no es trivial dado que, si bien en la superficie está abierta a los cambios, en lo profundo es altamente resistente a quien amenace el *status quo* porque privilegia la conformidad y los procesos, lo que dificulta el cambio transformacional necesario (Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016).

Sin embargo, se deben superar estas resistencias y evolucionar hacia culturas colaborativas y abiertas que, intrínsecamente, valoren la libertad creativa, las diferentes perspectivas y la innovación tanto como la tradicional valora la predictibilidad y la conformidad con las especificaciones (Deschapelles, 2012) pero sin dejar de lado el aspecto operacional, dado que las organizaciones ambidiestras capaces de explorar y explotar, innovar e inventar al mismo tiempo, tendrán una mejor performance (Makri & Scandura, 2010).

Como ejemplo, se puede tomar las características adoptadas por las mejores empresas de alta tecnología, donde se privilegia (Infor, 2013):

- favorecer la colaboración
- construir un entorno para un proceso innovador disciplinado.
- acelerar el gerenciamiento del ciclo de vida del producto

Es decir, la innovación disciplinada y orientada por los líderes transformacionales hacia la visión de la organización, es acompañada por procesos operacionales que transforman a las ideas en productos y servicios tangibles.

Otro factor clave de la cultura organizacional en este tipo de empresas es la toma de decisiones, característica decisiva para hacer el negocio más competitivo. Éste ya no se debe encontrar centralizado ni se debe basar en los conocimientos de un grupo de personas. Por el contrario, se necesita sustentar en los datos. Las tecnologías de la información, a través de la aplicación de conceptos como *Big data* y *Analytics*, son las encargadas de fomentar la amplia colaboración y la distribución del conocimiento (Infor, 2013).

Si se toma el caso de Google (líder en el mercado de la alta tecnología), analizado por Barr Seitz (2015), se puede ver que es una empresa manejada por datos y que las decisiones que se toman son basadas en información.

Del mismo modo, se evidencia que la cultura de Google incluye conceptos como innovación y autonomía, pensamiento hacia adelante y trabajo en equipo. Esto lo logra a partir de "*pensar en grande*" (proyectos que puedan redefinir el mercado) y que sirven a sus empleados como inspiración, a partir de compartir la misma visión.

También se muestra que las recompensas que se brindan no son del modo transaccional, sino transformacional: la visión es la encargada de motivar a las personas a realizar sus mayores esfuerzos, lo que los lleva a mejorar su desempeño y les permite participar en los problemas más grandes y difíciles.

Debido a los cambios que ocurrieron en el negocio, Google necesitan ser ágil. Por ello, necesita de líderes, empleados y tecnología que posea esas características para poder seguir a la industria hacia donde está yendo. Esto representa tener muchas iniciativas, probarlas internamente y verificar si responden a lo que el entorno demanda. Pero, para que eso pase, es necesario no castigar al error sino celebrarlo y aprender de él.

Si bien el caso Google puede ser visto como una meta muy lejana a ser alcanzada por las empresas de telecomunicaciones, debe ser tenido en cuenta para entender que es hacia donde se debe dirigir el cambio cultural, para competir en el nuevo mercado cambiante. Para ello, es necesario contar con líderes transformacionales que hayan probado ser visionarios, estén dispuestos a ponerse al frente del proceso de cambio e inspiren y atraigan a grandes talentos de tecnología dado que entienden que su mezcla de conocimientos y nivel son los elementos más importantes para el éxito (Deschapelles, 2012).

En el mismo sentido, deben adoptar la agilidad mencionada y aprender a trabajar a un ritmo mucho más rápido. Eso significa evolucionar de las organizaciones relativamente regimentadas a entidades de libre flujo que soporten la diversidad profesional mencionada y que integre a ingenieros, gerentes de proyecto, ventas y servicios.

En la nueva cultura organizacional se necesita aumentar la tolerancia al riesgo; aceptar más rápidamente y de manera constructiva los errores y resistir el impulso de rechazar los descubrimientos. Es decir, se debe encontrar el balance entre el tradicional énfasis en la

ejecución con las nuevas imperativas para adoptar la velocidad y creatividad (Deschapelles, 2012).

Si bien queda claro que este cambio cultural no es sencillo y necesita visión, coraje y foco sostenido en los resultados, dado que la compañía debe continuar funcionando durante la transición (Deschapelles, 2012), es imperioso que se realice dado que los costos de perder una oportunidad en la industria de hoy son mucho más grandes que en el pasado (Infor, 2013).

Por lo tanto, las empresas de telecomunicaciones, que están acostumbradas a manejarse en mercados maduros y de crecimiento lento, deben pasar a ser empresas con foco en el cliente, como se muestra en la Ilustración 10. Es decir, contar con agilidad estratégica y disciplina de ejecución acopladas con un fuerte liderazgo innovador.

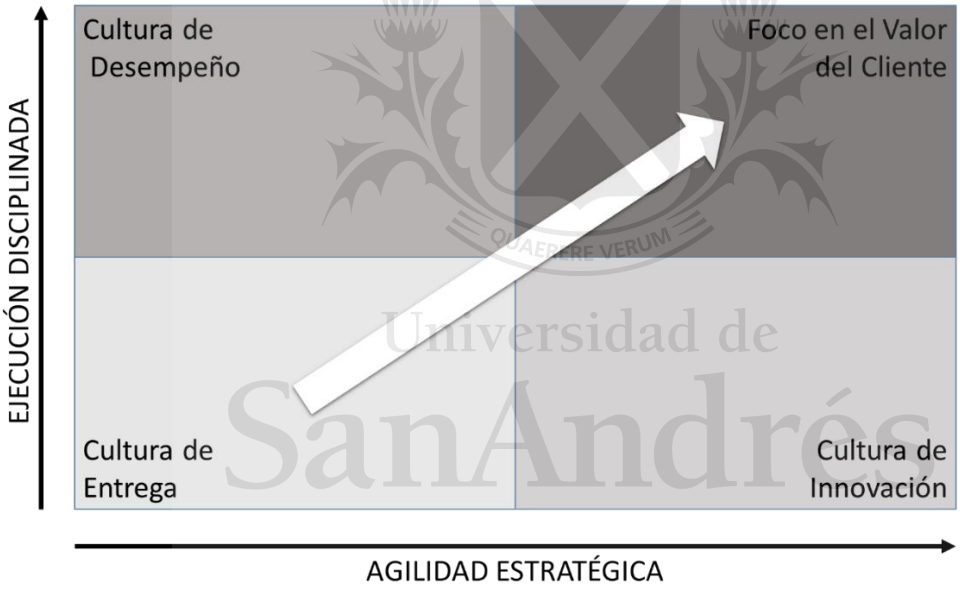


Ilustración 10: Nuevas características de la cultura en las telecomunicaciones (Deschapelles, 2012)

Para lograr este objetivo, se deberá hacer foco en llevarlo adelante (Infor, 2013) y crear una cultura que les permita a sus integrantes crecer y contribuir con el éxito de la compañía. Esto, como se vio anteriormente, no es simplemente una cuestión de compensaciones sino de ofrecer la clase de oportunidades profesionales y desafíos que los ejecutivos talentosos y ambiciosos buscan (Deschapelles, 2012).

De esta manera, se construirá una base firme que permita el desarrollo de innovación y las nuevas ventajas competitivas, que serán las encargadas de reducir los riesgos e

incrementar sus oportunidades de éxito (Infor, 2013); evitando que las compañías pasen de héroes a villanos.

5.4. El vínculo con la Innovación

En el siglo XXI, las firmas deben operar en un ambiente caracterizado por un incremento en la competición global, un cambio de las demandas de los consumidores, veloces cambios tecnológicos y una creciente incertidumbre (Droge, Calantone, & Harmancioglu, 2008; Im, Montoya, & Workman, 2012).

Dentro de este contexto, como fue analizado, se considera crítica a la innovación para la supervivencia ya que permite obtener ventajas competitivas sustentables en mercados dinámicos (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001; Albers & Brewer, 2003). Además, le permite a las compañías ser más flexibles para responder a los desafíos y cambios con mayor velocidad (Drucker, 1985; Jiménez-Jiménez, Sanz-Valle, & Rodriguez-Espallardo, 2008).

En el caso de las empresas de telecomunicaciones, la necesidad de innovar se vio forzada por la entrada de nuevos jugadores desde otras industrias (Kenny & Arias, 2006) que se aprovechan de la conectividad brindada para montar sus servicios y brindar más valor a los que, en otro tiempo, eran sus clientes.

Sin embargo, como se pudo analizar anteriormente, se encuentran dificultades – desde el punto de vista del liderazgo y de la cultura organizacional – para sustentar el desarrollo de procesos innovadores. Dado que éstos se deben modificar para poder favorecerlos, se considera interesante verificar cuál es la realidad actual de la innovación dentro de las empresas y hacia donde se debería apuntar. De esta manera, se puede generar la visión hacia la que se orienten los cambios a realizar.

En la actualidad, el comportamiento de las empresas de telecomunicaciones frente a la innovación podría asemejarse al de Toyota, en el caso mencionado. Allí, se puede ver que se trata de una organización que hace énfasis en el planeamiento y sistemas de trabajo para mitigar el impacto de cualquier turbulencia externa. Es decir, la estabilidad es la clave (Shim & Steers, 2012).

Esto se muestra, a las claras, como un inhibidor de la innovación porque no se fomenta ni se brinda la libertad de desarrollar nuevas ideas, por temor al error. Por el contrario, se

continúa haciendo foco en la eficiencia operacional que, al ser poco valorada por los clientes, redunda en pocos beneficios económicos.

Por otro lado, en los nuevos jugadores del mercado, provenientes de la industria de alta tecnología y nativos digitales, se evidencia una cultura similar a la presentada por Hyundai donde la incertidumbre del entorno y el riesgo son aceptados como parte del día de trabajo normal (Shim & Steers, 2012).

Dadas estas características, se deduce que se basan en la flexibilidad y esto les permite responder más rápido a las nuevas oportunidades y tecnologías que surgen en el mercado (Shim & Steers, 2012). De esta manera, los clientes perciben que proveen un mayor valor y se vuelcan a utilizar sus servicios.

Esta falta de innovación en las empresas de telecomunicaciones, que termina afectando a los resultados, es un reflejo de su equipo de alta gerencia; en particular, de su CEO (Hambrick & Mason, 1984) dado que no toma la responsabilidad del desarrollo de los procesos asociados (Kenny & Arias, 2006).

En un estudio realizado por IBM (Kenny & Arias, 2006) sobre los CEOs de diversas industrias, se puede ver que, éstos en particular, no presentan su visión orientada a considerar que el cambio del modelo de negocios y la cultura como un factor primordial para la generación de ingresos (prefieren mantener la tradicional creación de nuevos servicios).

Además, se plantea que en los casos donde esta necesidad es aceptada, no lideran el proyecto ni actúan como modelos de rol del cambio que desean ejecutar, sino que lo delegan en comités, mandos medios o, directamente, no le asignan ningún responsable.

A continuación, se pueden ver ambas situaciones en los gráficos presentados en las Ilustraciones 11 y 12:

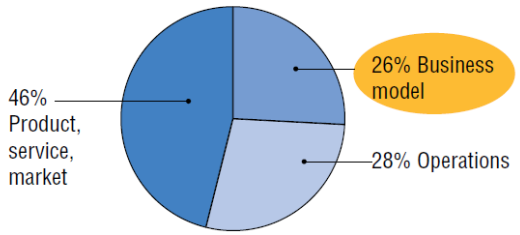


Ilustración 11: Promedio de las prioridades en la innovación en relación al negocio (Kenny & Arias, 2006)

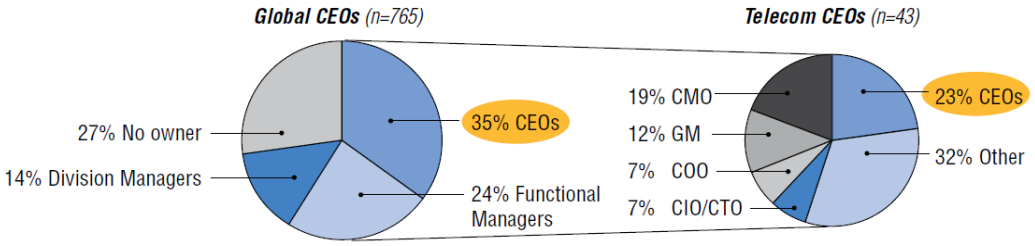


Ilustración 12: Liderazgo de proyectos de cambio (Kenny & Arias, 2006)

Esto demuestra que la situación actual de las empresas de telecomunicaciones no favorece al desarrollo de la innovación porque las características organizacionales y de la alta gerencia no contribuyen, desde su influencia en la toma de decisiones estratégicas (Carpenter, Geletkanycz, & Sanders, 2004), para el desarrollo de los cambios que ésta necesita, los cuales deben ser impulsados de manera *top-down* (Kenny & Arias, 2006).

Tomando nuevamente como meta a la industria de alta tecnología, se puede verificar que su foco está relacionado en la generación productos innovadores para los consumidores (Lin, Chuang, Chang, & Yeh, 2012). Esto se debe a que este tipo de innovación es percibida como el factor más crítico en contribuir con las ventajas competitivas de una organización (Casadesus-Masanell & Zhu, 2012; Li & Atuahene-Gima, 2001; Paladino, 2008; Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012).

Sin embargo, ésta se da gracias a que la organización cuenta con procesos que se orientan permanentemente a coordinar la innovación a un grado mayor, para asegurar consistencia de esfuerzos (PWC, 2014). Es decir, la innovación de producto está sustentada en la innovación de procesos y, ambas son las que constituyen las ventajas competitivas (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001).

Como fue mencionado, la primera se refiere a los nuevos productos y servicios introducidos en el mercado con el propósito de satisfacer los deseos de los clientes (Barras, 1986); mientras que, la segunda abarca a los nuevos elementos introducidos en las operaciones, el gerenciamiento de las organizaciones (Ettlie & Reza, 1992; Gopalakrishnan, Bierly, & Kessler, 1999) y los modelos de negocios.

Esto significa que para poder desarrollar productos innovadores es necesario que los líderes provean de las condiciones que fortalezcan al proceso general de innovación organizacional, a partir de fomentar la comunicación interna, brindar aliento, apoyo al trabajo en equipo, autonomía en el desarrollo de las tareas y generar la posibilidad de

encarar trabajos desafiantes que se encuentren alineados a la visión de la compañía (Lin, Chuang, Chang, & Yeh, 2012).

Entonces, se plantea que las empresas líderes en innovación, se basan en cinco elementos cruciales para el gerenciamiento de la misma (PWC, 2014):

1. *toma de riesgo inteligente*: se necesita para tener un amplio portfolio que tenga el balance exacto de innovación incremental, radical, y descubrimientos, considerando que cuanto mayor es el riesgo de los últimos, más posibilidades hay de que lleven a una ventaja competitiva.

   Este tipo de innovación requiere eliminar el estigma del fracaso, adoptando un ambiente donde la falla y el riesgo son razonablemente tolerados, y el fracaso rápido significa más tiempos libre para desarrollar ideas innovadoras comercialmente viables.

   Un ejemplo de ello es Rostelecom, proveedor ruso de telecomunicaciones, que vio reducir el margen de ganancias de su mercado de banda ancha doméstica al incrementarse la competencia. Para contrarrestarlo, la compañía enfocó sus esfuerzos innovadores en adelantar la oferta de servicios "en la nube" y, al hacerlo, capturaron una importante porción de ese creciente mercado en Rusia.

2. *Versatilidad:* se requiere para generar la innovación en el modelo de negocios, que es donde las compañías pueden crear un espacio blanco que verdaderamente resulte en una ventaja competitiva sostenida, dado que las obtenidas a través de las mejoras tecnológicas o de producto son rápidamente equiparables.

   Ejemplos de esto son UBER, cuya diferenciación se da por experiencia de usuario, y NETFLIX, que se diferencia por innovación constante en el modelo.

   La innovación en el modelo de negocios ayuda a la innovación de producto, evitando que se transformen en *comodities*.

3. *Plan de Juego:* se considera importante coordinar y orquestar los acercamientos a la innovación, a través de procesos disciplinados, para asegurar que las mejores ideas sean rápidamente capturadas y escaladas en propuestas vialmente comerciales, y la consistencia en los esfuerzos de innovación a lo largo de todas las unidades de negocios y territorios.

Esta forma de innovación logra un mayor alineamiento de la compañía, promociona que se compartan más las mejores prácticas y recursos, y se adopte una mayor disciplina a la hora de desarrollar y evaluar el potencial comercial de las ideas innovadoras.

4. *Resistencia:* se relaciona con elegir modelos operativos que permitan el rápido desarrollo de las ideas innovadoras de un modo más iterativo y colaborativo que fomente las ideas que tienen potencial en el largo plazo.

   La tecnología ha facilitado nuevas prácticas de innovación. Los laboratorios de innovación, donde los empleados pueden interactuar con prototipos, sirven de espacio físico donde la innovación puede florecer.

   Como ejemplo, puede tomarse el caso de Telefónica, que desarrolló a su incubadora (Guayra) como espacio para la prueba y lanzamiento de proyectos innovadores.

5. *Colaboración:* significa tener un plan de colaborar con socios estratégicos, clientes, proveedores y universidades, dado que representa una oportunidad de contar con otros tipos de recursos, que complementen las debilidades propias, y generar ideas que mejoren el crecimiento.

Todas estos factores se ven reflejados en el caso de Google (Seitz, 2015), donde la innovación está disciplinada desde los líderes, quienes la fomentan a lo largo de toda la organización, permitiendo que las nuevas ideas surjan de cualquier sector.

Además, se destaca que cuenta con procesos y tecnología orientados de tal manera, que permiten mantener el dinamismo de la organización y llevar las innovaciones a productos rápidamente, los cuales son probados en prototipos internos que permiten verificar si cumplen con los requerimientos necesarios para salir al mercado o, en caso contrario, aprender de los errores.

De lo analizado, se puede concluir que las empresas de telecomunicaciones deben desarrollar la innovación puertas adentro para poder sobrevivir en el mercado actual (Burpitt & Bigoness, 1997). Para ello, no solo se deben enfocar en cambiar los servicios, modelos de negocios y experiencias de usuario, sino también su propia organización y cultura de manera que se generen cambios sustentables que colaboren con la realización de proyectos innovadores (Grimond & Hong, 2013).

Este objetivo es alcanzable si, fundamentalmente, se promueven, por parte del CEO y la alta gerencia, valores corporativos sustentables y principios relacionados con favorecer el clima para el desarrollo de procesos innovadores, los cuales deberán ser compartidos y sostenidos por todos los miembros para que se traduzcan en un cambio en la práctica real a través de la organización (Howard-Grenville, 2006; Jarnagin & Slocum, 2007).

Sin embargo, no se debe considerar a la innovación como un hecho aislado dentro del marco apropiado. Por el contrario, se debe enfocar como un proceso programado y continuo – tanto a nivel de productos como de procesos – de modo que todos participen de él, y que debe ser coordinado por la alta gerencia (PWC, 2014).

Como resultado, los clientes se verán atraídos nuevamente a las empresas por los nuevos modelos de negocios, productos y servicios, reforzando su lealtad y los niveles de satisfacción. Esto redundará en un incremento de los ingresos y en el ansiado reposicionamiento dentro del mercado.

6. El Cambio hacia la Innovación

El cambio en las características del mercado de las telecomunicaciones, hacia uno con mayor dinamismo, incertidumbre y competencia, hizo que las empresas necesitaran una agilidad estratégica que les permita reaccionar ante el surgimiento de nuevos productos y categorías, para mantener su posición en él (Infor, 2013). Esto desembocó en la necesidad de innovar.

Pero, la innovación no surge espontáneamente en las organizaciones. Es el producto de procesos de negocios disciplinados, bien orquestados - en las áreas claves de la cadena de valor - y que son rigurosamente modernizados y continuamente mejorados (Infor, 2013), y que se sustentan en una cultura organizacional y liderazgo transformacionales.

Como fue analizado en el capítulo anterior, las empresas de telecomunicaciones no cuentan con las características apropiadas para el desarrollo de estos procesos debido a que aún se mantienen las que les fueron útiles cuando el mercado era más estable y regulado. En resumen, necesitan implementar un cambio organizacional, orientado a desarrollar nuevas cualidades.

Sin embargo, cambiar el modelo de negocios, el estilo de liderazgo, la cultura y el enfoque hacia la innovación no es sencillo (Deschapelles, 2012). Por ello, se necesita analizar cuáles son las mejores prácticas y la forma de encarar estos procesos de cambios internos para que no se transformen en pseudocambios y tengan el efecto contrario al deseado (Bass B. M., 1990).

Entonces, tomando como base la necesidad del cambio, a lo largo del presente capítulo se plantearon algunas de ellas para poder implementar los cambios mencionados, haciendo foco en las claves que se necesita tener en cuenta para que no se sufran desvíos del objetivo final propuesto.

Del mismo modo, se comparó a los procesos detallados con los implementados en cuatro compañías de telecomunicaciones que, por razones intrínsecas o extrínsecas, ya realizaron el camino hacia el desarrollo innovador.

6.1.Hacia un Modelo de Negocios Sustentable

El ingreso de los nuevos jugadores – empresas de alta tecnología – en el mercado de las telecomunicaciones ocasionó que se comprometa severamente la posición competitiva de los operadores: los han relegado a la posición de proveedores de conectividad, considerado un *comodity* en la actualidad (Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016; PWC, 2014). Por lo tanto, se enfrentan ante la opción transformar su modelo de negocios o morir lentamente (Deschapelles, 2012).

Cuando se menciona el concepto de modelo de negocios se entiende a los procesos y estructuras necesarios para sustentar el desarrollo de nuevas formas de diferenciación que presente la empresa en el mercado (Kenny & Arias, 2006).

En general, dentro de las empresas existe una correlación entre la innovación en el modelo de negocios y el crecimiento por sobre la media del margen de ganancias operativo, dado que permite monetizar las inversiones realizadas en tecnología (Kenny & Arias, 2006) y ocupar espacios que le permitan ganar ventajas competitivas sustentables. Los nuevos productos son fácilmente replicables por la competencia, así como las estrategias (PWC, 2014; Kenny & Arias, 2006).

Sin embargo, dentro de las empresas de telecomunicaciones se presenta una paradoja debido a que los CEO consideran que el potencial innovador y disruptivo de los modelos de negocios de sus competidores es una amenaza para sus organizaciones. Pero, a pesar de ello, no se enfocan en cambiar el propio (Kenny & Arias, 2006).

Las propuestas de cambio del modelo de negocios realizadas se deben basar en dejar atrás los cargos mensuales recurrentes por servicios usados gradualmente (PWC, 2014) y generar mayor valor para los nuevos clientes digitales, mejorando la relación con ellos.

Los nuevos modelos tienen que estar basados en esquemas precios alternativos (PWC, 2014) y la formación de ecosistemas de trabajo, por ejemplo, con otras industrias o universidades (Grimond & Hong, 2013), para sumar capacidades que permitan transformar el servicio tradicional, llamado "caño tonto" en algo inteligente y con valor (PWC, 2014).

Sin embargo, estos nuevos modelos no tendrán el éxito esperado si no se considera como factor crítico la posibilidad de encontrar el segmento objetivo para cada uno de los servicios, de modo de poder ofrecer mejor experiencia de usuario a los clientes. Esto se

puede verificar tomando como referencia los elementos básicos e integradores para la definición de un servicio, enunciados en la Ilustración 13, y entendiendo que es este el punto desde el cual se debe partir.

Ilustración 13: Elementos básicos e integradores de una Visión Estratégica de un Servicio (Hofman, 2014)

Una mejor percepción de los usuarios se puede lograr a partir de la utilización de la información relacionada con ellos que se encuentra disponible dentro de las organizaciones (Grimond & Hong, 2013). De esta manera, se podrán tomar decisiones basadas en datos (Seitz, 2015) que permitan entender que es lo que desea, necesita y espera el cliente con una mayor precisión e incrementar la posibilidad de satisfacer sus necesidades.

La implementación de este cambio serviría de soporte para que las restantes etapas de la definición de cada servicio tuvieran un foco mejor definido y alineado a los requerimientos que el mercado le presenta.

Pero, como fue mencionado anteriormente, un modelo de negocios se nutre de procesos y estructuras internas para su desarrollo. Por lo tanto, éstos también deberán cambiar para que la nueva visión pueda efectivizarse.

En relación a los primeros, se debe considerar volver a invertir en sus propios departamentos dedicados a la investigación y el desarrollo (Shaughnessy, 2016). Esto permitirá desarrollar internamente los requerimientos que surjan de cada uno de los segmentos de mercado analizados, algo que actualmente no sucede dado que fue dejado en manos de los proveedores de plataformas y contenidos (Kenny & Arias, 2006).

Íntimamente relacionado con este proceso, se considera necesario fomentar la toma de riesgos razonables y no castigar los errores que puedan surgir (Shim & Steers, 2012; PWC,

2014; Seitz, 2015). De lo contrario, no se favorecería la experimentación interna y el cambio quedaría trunco.

Pero, a partir de esta modificación en los procesos, se puede manifestar la carencia interna que presentan las empresas de telecomunicaciones en relación al conocimiento o la tecnología necesarios para realizar todos los desarrollos por cuenta propia. De esto se desprende que la colaboración será un factor clave en la generación de los nuevos modelos de negocios, dado que podrán ser enriquecidos en base en las habilidades de las otras industrias (Kenny & Arias, 2006) donde cada una aportará su mayor potencial y la sinergia redundará en que el resultado sea mayor que la suma de las partes.

Desde el punto de vista estructural, el cambio se deberá efectuar en la utilización de la tecnología; no desde el punto de vista tradicional relacionado con las redes y la conectividad, sino como una nueva herramienta para la mejor interpretación de la información (Infor, 2013) de manera de colaborar con la toma de decisiones.

Esto se evidencia, en particular, a través del uso de *analytics* – asociado al concepto de Big Data – que plantea un gran cambio en el paradigma de las empresas de telecomunicaciones ya que su aplicación, en relación a la información proveniente de los clientes, permite (Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016):

- *Reducir el churn de clientes*: poder ofrecer nuevos servicios y ofertas de un modo personalizado, lo que mejorará la imagen de la empresa y evitará que los clientes se vayan hacia sus competidores.
- *Enfocar los gastos de comercialización*: direccionar hacia los medios o redes sociales donde los clientes tengan más actividad y tomar una actitud proactiva ante las quejas allí realizadas; reduciendo el impacto que tienen en el costo de adquisición de clientes - de igual magnitud pero opuesto al de la publicidad televisiva (ver Ilustración 14).
- *Combatir el fraude:* aplicar reglas y acciones preventivas que limiten casos de mal uso de los servicios o dispositivos.
- *Mejorar el diseño de red y su mantenimiento:* conocer las áreas con circulación de clientes y mejorar la calidad de la red para brindar un mejor servicio. Del mismo modo, tomar medidas que eviten posibles interrupciones y redunden en una pérdida de imagen.

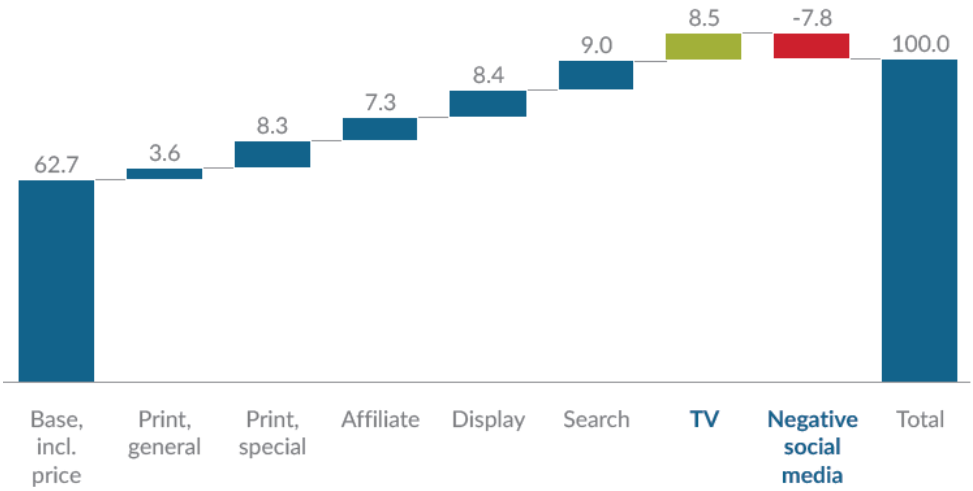


Ilustración 14: Costo de adquisición de clientes (Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016)

A partir de lo analizado, se evidencia que el nuevo modelo de negocios hacia el que deben orientarse las empresas de telecomunicaciones tiene una implicancia mucho mayor, a nivel de los procesos y las estructuras que la forman.

A modo de ejemplo, se puede tomar el caso de Deutsche Telekom (Wagner & Trol, 2015), compañía alemana de telecomunicaciones que se planteó el objetivo de convertirse en la "Empresa Líder en Telecomunicaciones de Europa". Para lograrlo, se enfocó en las demandas de los clientes por soluciones integradas y conectividad inteligente, el reemplazo de las jerarquías por la colaboración y la transformación digital de sus negocios como clave para el éxito.

Para lograrlo, necesitó implementar un cambio organizacional general que tuvo un impacto en todos los niveles, modificando incluso a la cultura y al liderazgo, como se analizará en los próximos apartados.

A modo de resumen, se observa que aquellos operadores que logren saltar la brecha hacia un modelo de negocios más digital estarán mejor posicionados para mantener las relaciones con sus clientes y su posicionamiento.

El mayor desafío que se presenta es admitir que este de cambio no solo tendrá una faceta tecnológica, sino que también será cultural y de comportamiento, y requerirá nuevas formas de pensar y tipos de liderazgo (Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016).

Los operadores, que en el futuro cercano puedan adaptar sus organizaciones, serán aquellos que logren tener éxito.

6.2. Hacia el Liderazgo Transformacional

Los cambios dinámicos que ocurren dentro y fuera de las organizaciones han fomentado el cambio en el modelo de negocios, el cual trajo aparejada la necesidad de un cambio en el estilo de liderazgo, pasando de un enfoque mecánico (o transaccional) a uno humanístico (o transformacional) para poder lograr los objetivos y estrategias planteadas (Brown B. B., 2003; Rad & Yarmohammadian, 2006; Ismail, Zainuddin, & Ibrahim, 2010).

En las empresas de telecomunicaciones, acostumbradas a desempeñarse en mercados estables, se desarrolló un liderazgo transaccional, el cual hace foco en el ambiente interno, da poco énfasis en los recursos humanos (Coulter & Robbins, 2008; Noe, y otros, 2007; Ismail, Zainuddin, & Ibrahim, 2010), es inactivo porque solo se ocupa de premiar la buena performance (Yukl G. , 1999) e intervenir en caso de problemas (Bass & Avolio, 1990).

Sin embargo, como fue destacado, se debe apuntar a reorientar el estilo de liderazgo hacia uno transformacional (Zehira, Ertosunb, Zehirc, & Müceldilid, 2011), que se encarga de involucrarse en la toma de decisiones (Berson & Avolio, 2004), enfatizar la calidad de la relación con los empleados, como confianza mutua, participación en la toma de decisiones, orientación a la interacción (Amabile, Schatzel, Moneta, & Kramer, 2004; Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004) y es aplicado en mercados dinámicos con foco en la competitividad externa (Berson & Avolio, 2004; Coulter & Robbins, 2008; Mondy, 2009; Ismail, Zainuddin, & Ibrahim, 2010).

Pero, por sobre todas las cosas, la necesidad del cambio se debe a que los líderes transformacionales se caracterizan por dar forma a la cultura organizacional y crear el clima organizacional necesario para la implementación de un cambio organizacional (Weihrich, Cannice, & Koontz, 2010) orientado hacia la innovación; influyendo en las mentes de sus empleados para que la adopten como un valor intrínseco, siendo el mayor motivador que éstos encuentran y ocupándose de favorecer la toma de riesgo y estando abiertos a nuevas ideas (Barsh, Capozzi, & Davidson, 2008).

A pesar de parecer sencillo, no se puede considerar al cambio de liderazgo como un proceso trivial que se dará espontáneamente en las organizaciones. Por el contrario, como indican William Seidman & Michael McCauley (2011) en su informe, se requiere de un proceso que involucra un compromiso profundo para crear y desplegar un conjunto de

mejores prácticas que permitan transformar gerentes transaccionales en líderes transformacionales.

Su implementación se puede reflejar a través de un modelo de cuatro etapas:

- *Establecer la vara para el liderazgo transformacional*: un grupo de gerentes transformacionales positivos, que se encuentren en la organización, desarrolla las mejores prácticas acerca de cómo ser el mejor líder transformacional, en su específico ambiente transaccional. Estas prácticas incorporan la perspectiva gerencial acerca del bien social que será alcanzado a partir de proveer el liderazgo transformacional.
- *Motivar el liderazgo transformacional*: la tecnología persuasiva es utilizada para el aprendizaje por parte de los gerentes transaccionales, que resultan en convertirse en más transformacionales. Deben leer las mejores prácticas junto con sus gerentes y aplicarlas en situaciones diarias, produciendo un inmediato sentido de crecimiento de la oportunidad.
- *Sostener el liderazgo transformacional*: los prospectos de líderes transformacionales son guiados por la metodología y la tecnología para la práctica sistemática y consciente del comportamiento transformacional, hasta que desarrollen las competencias de largo plazo.
- *Escalar*: a través de técnicas persuasivas, el programa de liderazgo transformacional toca un suficiente número de gerentes, lo suficientemente rápido para generar un *momentum* en la organización. Eso hace que los gerentes perciban que deben volverse transformacionales o perderán status y las oportunidades de crecimiento que se les presenten.

Este programa requiere de cuatro condiciones mínimas de los líderes (principalmente de la alta gerencia) y las organizaciones, para que la transformación ocurra:

1. se debe querer mejorar;
2. se debe tener alguna visión del cambio deseado o lo necesario para identificar a los líderes positivos.
3. se debe asignar los recursos para el esfuerzo necesario para el cambio, incluyendo tiempo asignado para el trabajo transaccional.

4. se debe estar suficientemente comprometido con el acercamiento que se desea tener para poder rendir cuentas a toda la organización.

El modelo de cambio de liderazgo planteado se puede ejemplificar con el mismo caso de Deutsche Telekom (Wagner & Trol, 2015). Como se había destacado anteriormente, el liderazgo fue uno de los aspectos organizacionales que necesitó cambiar para modificar el modelo de negocios vigente.

La empresa se planteó que para consolidarse en los mercados necesitaba crecer en la complejidad tecnológica y organizacional. Para ello, requería agregar una nueva dimensión cultural al gerenciamiento y cambiar en el modo tradicional de comunicarse. Es decir, se debía modificar el estilo de liderazgo porque la nueva cultura de emprendimiento y ánimo necesitaba llevada adelante por líderes fuertes.

El proyecto de cambio se denominó *Lead to Win* (Anexo 4) y su marco de trabajo conceptual consistía en tres principios de liderazgo, claramente orientados al liderazgo transformacional:

- *Colaborar*: los líderes no deben tener miedo frente a la toma de responsabilidades en momentos de incertidumbre y buscar crecer en conjunto, ya sea en el éxito o el fracaso.
- *Innovar*: los líderes deben trabajar en la innovación de productos y procesos, desafiar al status quo, mostrando coraje y defendiendo sus ideas, asumiendo los errores como oportunidades de mejora
- *Empoderar el desempeño*: los líderes deben transmitir su visión a sus equipos de trabajo, fortalecerlos e incentivarlos a la toma de riesgos y, brindarles apoyo y posibilidades de desarrollo.

Para fomentar este cambio de perfil de liderazgo, se necesitó alinear a otros procesos de la organización. Un ejemplo de ello fue que la evaluación individual de desempeño, los premios y el desarrollo de los gerentes se adaptaron de modo de incentivar estos ejes, y se desarrollaron nuevos formatos, herramientas y eventos para mostrar que estos nuevos principios no eran solo palabras sino que se buscaba recrear la cultura.

El proyecto estuvo liderado por los vicepresidentes Dr. Reza Moussavian y Hans-Peter Günter, quienes se encargaron de promover y difundir los conceptos básicos. Esto se debió a que se consideró que era fundamental que este tipo de cambios, empiece desde lo más

alto dado que, solo si la alta gerencia está comprometida con la transformación del liderazgo, el resto de los líderes lo adoptarán.

En resumen, *Lead to Win* establece un sistema de valores y desempeño integrado; se trata de una iniciativa para cambiar la cultura de liderazgo con el objetivo de crear el necesario entendimiento y proveer instrumentos de apoyo para vivirlo. Con ese objetivo, se alinearon los procesos para incentivar los ejes definidos.

Este tipo de cambio es un proceso largo y poco medible. Se refleja en cómo perciben los empleados el desempeño de sus líderes por lo que no puede quedar solo en palabras e ideas, sino que debe lograrse.

Como conclusión, se observa que las empresas de telecomunicaciones, que contaban con un perfil de liderazgo transaccional, están cambiando hacia uno transformacional. Estos líderes son los encargados de implementar los cambios que necesitan para sobrevivir en el nuevo mercado y llevarlos adelante, involucrando a todos en la nueva visión de la organización.

Es fundamental que este proceso de cambio se genere y fomente desde el CEO y la alta gerencia, y que todos cuenten con la fuerza y el compromiso necesario para que no queden solo en palabras; de lo contrario, los resultados serían contraproducentes.

De esta manera, las empresas lograrán un crecimiento del liderazgo transformacional y una organización transformacional, en su conjunto, que producirá mejores resultados (Seidman & McCauley, 2011).

6.3.Hacia la Cultura de la Innovación

Para poder reaccionar a los repentinos cambios del mercado y a los shocks externos, las empresas de telecomunicaciones deben modificar sus modelos de negocios (Basford & Schaninger, 2016) y desarrollar la innovación. Uno de los factores que necesitan para realizarlo, es transformar su estilo de liderazgo de transaccional a transformacional (Bass B. M., 1990).

Sin embargo, no es posible cambiar las características de los líderes sin hacer lo mismo con la cultura organizacional, dado que ambos factores van estrictamente de la mano y la falta de un cambio sistémico llevaría al fracaso del proyecto (Zehira, Ertosunb, Zehirc, & Müceldilid, 2011).

Esto se debe a que los líderes son los encargados de crear historias, a partir de sus propios valores, e identificarse como los modelos de rol que definen la cultura. Entonces, un cambio en su perfil, implicará un cambio en la cultura, y ambos deben estar alineados para que todos puedan entender el cambio, por qué es importante y tiendan a imitarlo, efectivizando su ejecución (Basford & Schaninger, 2016).

La cultura interna de las empresas y, en algunas ocasiones, la externa, es una barrera para la implementación de la innovación (Mortara & Minshall, 2011). Por lo tanto, un cambio transformador, orientado al desarrollo de este tipo de procesos, se traduce en un cambio de cultura, el cual puede ser resistido por todos debido a que significa reasignar presupuestos, cambiar roles y no todos pueden estar dispuestos a asumirlo (Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016).

Por este motivo, es importante que se involucre el compromiso de la alta gerencia para derribar las barreras internas que aparezcan, a partir de describir una audaz visión acerca de cómo será la transformación de la compañía de punta a punta (Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016) y comunicarla apropiadamente para que sea compartida por todos.

De lo contrario, la compañía se embarcaría en un proyecto de implementación grandes cambios, sin hacer foco en construir convicción y reforzarla a través de mecanismos formales como una visión única y modelos de rol (Basford & Schaninger, 2016), lo que lo llevaría al fracaso.

Dentro de las empresas de telecomunicaciones, se considera que la cultura es uno de los elementos más difícil sobre los que aplicar un cambio sustentable, debido a su complejidad (Kenny & Arias, 2006). Sin embargo, si se desea incorporar las herramientas correctas, las nuevas tecnologías y poder identificar los desafíos de alto valor, no es posible desarrollar el máximo potencial sin hacerlo. (Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016).

Esto sucede debido a que la cultura de la empresa emerge por sobre los planes de innovación. Por lo tanto, ésta se puede desarrollar de una manera mucho más sencilla si la cultura posee las características apropiadas que le sirvan de sustento. (Mortara & Minshall, 2011).

Al momento de implementar un cambio cultural, lo primero que se debe definir son los valores que se necesitan inculcar a lo largo de la organización para que la sustenten la nueva cultura que se desea desarrollar; en este caso, una cultura que sirva de soporte a la innovación y el surgimiento de nuevas ideas.

Carolyn Taylor (2006) define a los valores como los conceptos y acciones a los que las personas les asignan valor, y pueden dividirse en dos grupos:

- *valores enriquecedores* : son aquellos que enriquecen y benefician a todo el conjunto de la organización y que a la mayoría le gustaría poseer, son inspiradores en términos de su ambición, describen el deseo de definir qué es aceptable y que no, y dan un marco acerca de cómo comportarse. En resumen, son valores que, de poseerse, reportan un beneficio general, tanto para uno como para los que lo rodean. Algunos de ellos son:
  - Desarrollo del personal
  - Desempeño
  - Trabajo en equipo
  - Integridad
  - Honestidad
  - Innovación
  - Crecimiento
  - Disciplina
  - Cuidar a los otros
  - Cumplir con lo que se dice
  - Manejo de riesgos
  - Alegría
- *valores de autoprotección del ego*: son elementos que se consideran de manera individual y son importantes para uno mismo. Es decir, nos son identificados como valores, pero son valorados y forman un conjunto de atributos que no siempre contribuyen a un bien mayor, aunque llegan a ser muy importantes en la vida de las organizaciones. Los más destacados de esta lista son:
  - Apego al dinero
  - Independencia
  - Permanecer fuera del problema
  - Evitar el conflicto
  - Apego al poder
  - Nivel Social
  - Ganarle a los demás
  - Control
  - Popularidad
  - Tener razón

Entonces, lo primero que deben hacer las empresas de telecomunicaciones es definir los valores que desea de la lista de los enriquecedores y, para crearlos a lo largo de la

organización, diagramar un plan con acciones precisas (Denison, 1990). De lo contrario, es posible que se transformen a lo largo del proceso de cambio en valores de autoprotección del ego y la cultura resultante sea muy diferente de la deseada (Taylor, 2006).

Si bien todos los valores enriquecedores son importantes y contribuyen al bienestar y buen funcionamiento de las organizaciones, si se desea hacer foco en la innovación, se deberán considerar los siguientes cuatro (Taylor, 2006):

1. *la curiosidad:* se la debe fomentar para buscar más allá de las fronteras de la organización las nuevas oportunidades y no percibir al entorno como una amenaza (Makri & Scandura, 2010; Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016; Deschapelles, 2012). Esto puede hacerse generando un espacio físico para la investigación y desarrollo (Cohen & Levinthal, 1990) y un clima que no penalice al error (Seitz, 2015; Zenger & Folkman, 2014; Deschapelles, 2012; PWC, 2014).
2. *la búsqueda de la excelencia:* se desarrollará a través de los líderes transformacionales y de la experimentación interna. Los primeros inspirarán a sus seguidores a dar un esfuerzo extra en pos de la visión de la organización (Chang, Bai, & Li, 2015; Bass B. M., 1990; Lin, Chuang, Chang, & Yeh, 2012); mientras que la segunda permitirá desarrollar las nuevas ideas, probarlas (Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016; PWC, 2014) y mejorarlas a partir de la colaboración de todos los integrantes de la organización y de la iteración que permite la tecnología (Seitz, 2015).
3. *la franqueza:* se debe desarrollar como sustento para la colaboración ya que permite mejorar la comunicación interna, la toma de decisiones (Szczepańska-Woszczyna, 2015; Zenger & Folkman, 2014) y poder aprender de las opiniones de los demás (Wagner & Trol, 2015). Es un catalizador para el desarrollo de la confianza (Barsh, Capozzi, & Davidson, 2008; Chang, Bai, & Li, 2015).
4. *el coraje:* se necesita para favorecer la toma de riesgos (Shim & Steers, 2012; Deschapelles, 2012; PWC, 2014), de responsabilidades (Wagner & Trol, 2015), generar un clima que permita asumir los nuevos desafíos que plantea el mercado como oportunidades y no como amenazas (Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016; Burpitt & Bigoness, 1997), desafiar al *status quo* y tomar decisiones que sirvan al bien común (PWC, 2014).

Para que se puedan transmitir estos valores y que se distribuyan por toda la organización, es bueno recordar que la cultura fluye a lo largo de la empresa y a través de sus integrantes. Y la manera que tiene cada uno de aprenderla es por medio de lenguaje, patrones y normas de comportamiento, héroes, símbolos y acciones simbólicas, presunciones básicas e historia (Brown A. , 1998). Cada uno de ellos es un área que envía mensajes donde queda reflejado que es lo importante y valioso para la organización o los restantes miembros que la conforman (Taylor, 2006).

Entonces, los líderes que lleven adelante el proceso de cambio se deben enfocar en transmitir los mensajes correctos, especialmente en relación con el comportamiento; los símbolos¸ que son los episodios, artefactos y decisiones a los que se le atribuyen significados; y los sistemas, que son los mecanismos con los que se cuenta para dirigir a las personas y las tareas (Taylor, 2006).

Pero, algo importante para destacar es que estos mensajes deben estar relacionados con las acciones más que con los dichos. Esto significa que se necesita actuar como modelos de rol para dar forma a los nuevos valores y que los demás aprendan cuales son las prácticas a reproducir (Basford & Schaninger, 2016; Howell & Avolio, 1993; Waldman & Bass, 1991).

Esto servirá para proteger a los valores enriquecedores de los de protección del ego, ya que ambos coexistirán en la organización. Un ejemplo de los mensajes a transmitir para favorecer a la innovación, en las dimensiones analizadas son los siguientes (Taylor, 2006):

- **Comportamientos**
    - Se alienta a la experimentación
    - Se cuestionan ideas, cada uno dice lo que piensa
    - Los errores son oportunidades para aprender
    - Las mejores prácticas se distribuyen por toda la empresa
    - Las personas solicitan ayuda
- **Símbolos**
    - Los rituales asociados con el aprendizaje son habituales
    - Se asignan recursos a grupos expertos para desarrollar ideas innovadoras
    - Se valora la experiencia y no se permite el alejamiento de las personas en tiempos de reducción.

- **Sistemas**
    - Evaluación rigurosa a los fines del mejoramiento
    - Sistemas de gestión del conocimiento extensivo y bien utilizado
    - Innovación, generación de ideas bien establecidas en la gestión del desempeño
    - Estructura diseñada para fomentar la autoridad y el empoderamiento.

En resumen, las empresas de telecomunicaciones se enfrentan dos problemas: el primero es establecer a los valores fundamentales para la innovación como el nuevo sistema de valores que tiene la compañía y, el segundo, es lograr que la cultura deseada sea la que efectivamente se desarrolle en la organización y no se deforme en el camino.

Para ello, será importante que el proceso de cambio cultura sea considerado un proyecto más de la organización, que la alta gerencia – el CEO, de ser posible – se ponga al frente del mismo y que se involucre dentro del mismo a todos los integrantes.

De lo contrario, se reducirán las oportunidades de éxito y de lograr el salto necesario para el desarrollo de la innovación.

6.4. Hacia la Innovación Organizacional

Bass (1990) se plantea que las organizaciones, para progresar, deben mostrar orientación al futuro, buscar el desarrollo sustentable – tanto de ellas como de sus integrantes – y el bien común. Esto, en el mercado de las telecomunicaciones, se asocia a la idea de desarrollar la innovación (Baker & Sinkula, 2002).

Sin embargo, ésta no se debe tomar como un evento aleatorio sino que debe estar enfocada en el impacto en el negocio y el cliente. Para que la innovación tenga éxito debe estar sustentada en tres pilares fundamentales: disponer de la tecnología que la facilite y sustente; disponer de una cultura y estructura organizacional, basada en la confianza entre los empleados, que le sirva de soporte y la fomente; y poseer procesos claros que la midan y evalúen (Grimond & Hong, 2013; Barsh, Capozzi, & Davidson, 2008). Es decir, se requiere de una innovación disciplinada (Seitz, 2015; Deschapelles, 2012).

Esto demuestra que los proyectos para el desarrollo de la innovación no son sencillos de implementar. Sin embargo, la industria de las telecomunicaciones cuenta con ejemplos claros de que es posible que sean llevados adelante y que, una vez logrado, redunden en un

mejor posicionamiento de mercado de las empresas que los ejecutaron. Estos casos son British Telecom (Anexo 5), Portugal Telecom (Anexo 6) y Korea Telecom (Anexo 7).

En los tres casos, el proceso de innovación se puede representar como un círculo virtuoso compuesto de seis etapas, diagramado en la Ilustración 15, que se realimenta con la ejecución del mismo y muestra que todos los integrantes de la compañía se deben ver involucrados (Grimond & Hong, 2013):

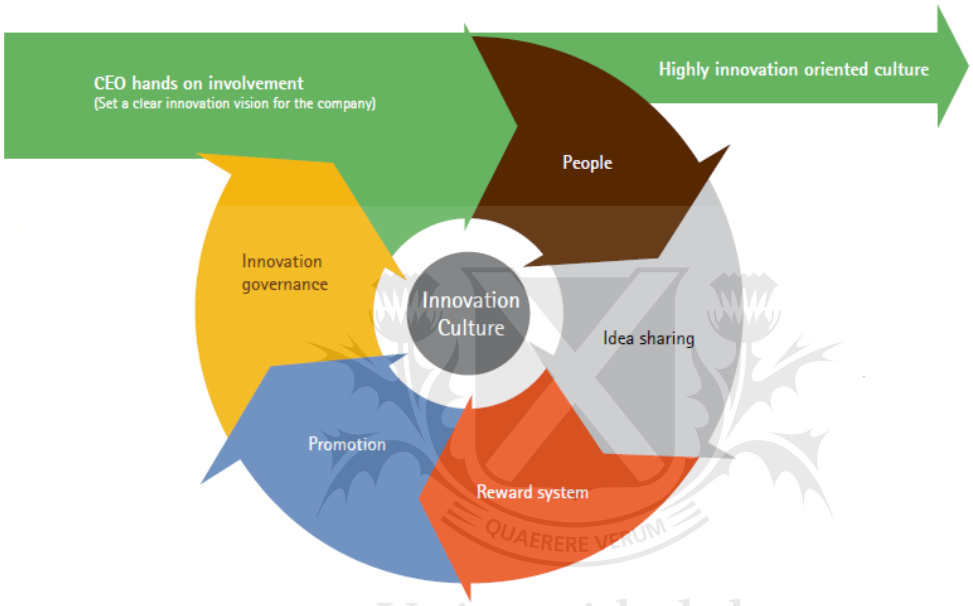


Ilustración 15: Etapas para el desarrollo de una mentalidad innovadora (Grimond & Hong, 2013)

Al comienzo, en la etapa 1, como en todo proyecto que se encare en la compañía, los líderes deben convenir en la misión y visión organizacional a la que se desea llegar, éstos deben establecer las prioridades y objetivos que se desean alcanzar (Dessler, 2001; Lin, Chuang, Chang, & Yeh, 2012; Basford & Schaninger, 2016), considerando que el clima para la innovación es el resultado directo de las características personales y la posición de los principales directivos (Damanpour & Schneider, 2006).

En particular, el CEO y la alta dirección se deben encargar de impulsar el cambio, motivar a los miembros de la organización, fortalecer sus capacidades (Lin, Chuang, Chang, & Yeh, 2012; Barsh, Capozzi, & Davidson, 2008) y monitorear que los involucrados en el desarrollo de los procesos innovadores tengan acceso a los recursos que necesiten, sin importar si éstos son humanos o económicos (Bass B. M., 1990).

Con los líderes comprometidos en el proceso y la visión definida, es necesario generar el entorno para que las personas puedan expresar sus ideas sin temor a las represalias

(Jung, Chow, & Wu, 2003). Entonces, como *segunda etapa* dentro del círculo de la innovación, se debe hacer sentir a los integrantes de la organización como parte de la cultura innovadora (Muchtar & Qamariah, 2014) en la que se ven envueltos. El clima debe ser de diálogo, con políticas de puertas abiertas y mecanismos de colaboración interdepartamental (Shim & Steers, 2012), de manera de desarrollar un entorno en el que las nuevas ideas puedan exponerse, reforzando los éxitos y la toma de riesgos con recompensas (Wagner & Trol, 2015; Shim & Steers, 2012; Zhou & Jennier, 2001).

Estas acciones se consideran fundamentales a la hora de plantear un cambio en el enfoque de los integrantes de la organización porque sirven como modelo de rol, motivación e incentivo para cambiar la mentalidad y alinearla a la visión general deseada (Basford & Schaninger, 2016).

En la Ilustración 16, se muestran éstas acciones y junto con las causas expresadas por las cuales tienen un impacto positivo.

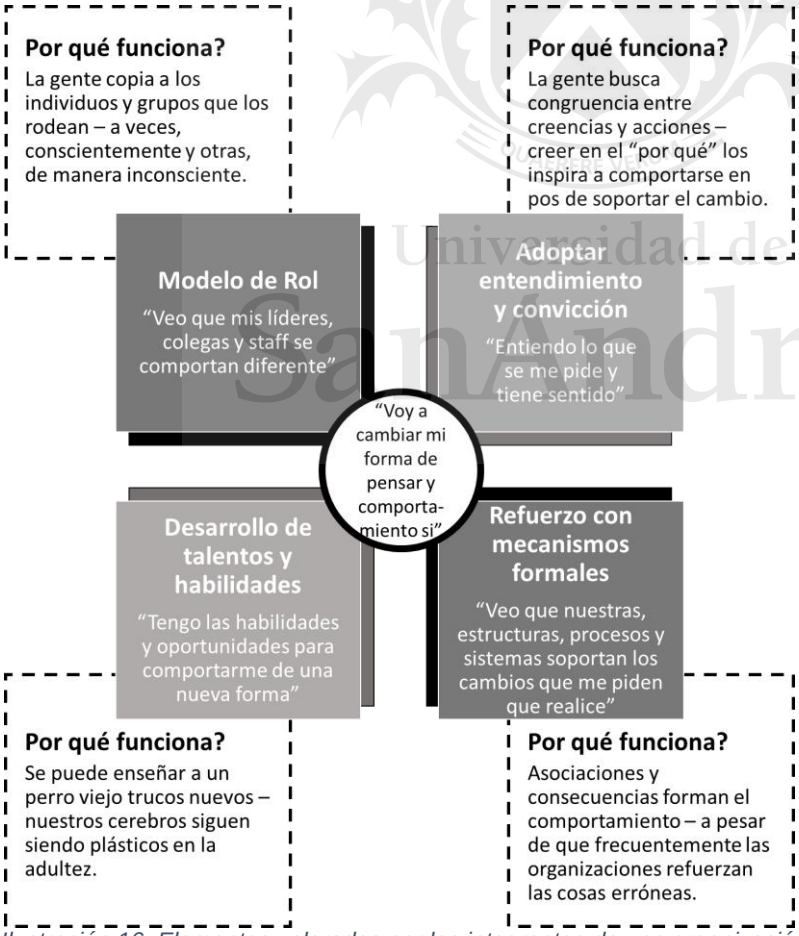


Ilustración 16: Elementos valorados por los integrantes de una organización (Basford & Schaninger, 2016)

De esta manera, se genera una cultura y estructura organizacional que facilita la generación e intercambio de conocimiento (DeTienne, Dyer, Hoopes, & Harris, 2004; Donate & Guadamillas, 2010; Nguyen & Mohamed, 2011) y de ideas. Sin embargo, si no se cuenta con los procesos necesarios para organizar y focalizar su generación y tratamiento (PWC, 2014), se puede ocasionar un gran problema al generarse una avalancha de ideas de variada calidad.

Cuando ya se cuenta con la estructura organizacional preparada la innovación, lo que queda es que los componentes que la forman también lo estén. Entonces, la *tercera etapa* corresponde a la creación de programas de reclutamiento y desarrollo de talentos que permitan hacer énfasis en las habilidades innovadoras (Bass B. M., 1990). Por ejemplo, una mentalidad emprendedora (Shim & Steers, 2012) y la habilidad para desafiar al *status quo* (Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016; Deschapelles, 2012; PWC, 2014) son características que deben estar incluidas en el criterio de selección de personal. Además, las empresas pueden construir estas habilidades a través de planes de capacitación interna que provean el contenido alineado a las competencias innovadoras.

Hasta aquí, la empresa se encuentra preparada para el desarrollo de un pensamiento innovador y cuenta con los recursos humanos capacitados. Sin embargo, es necesario que se les brinde un incentivo que premie la toma de riesgos y el incursionar en nuevas experiencias (Lin, Chuang, Chang, & Yeh, 2012). Por lo tanto, se debe promover un sistema de reconocimientos que permita recompensar al buen desempeño y la obtención de logros dentro del proceso de innovación (Jansen, Vera, & Crossan, 2009; Liaw, Chi, & Chuang, 2010). Esta es la *cuarta etapa* del círculo virtuoso propuesto.

Llegado a este punto, surge el cómo mostrar a los empleados – muchas veces inmersos en la burocracia diaria – la necesidad y los beneficios de la innovación. Entonces aparece el concepto de promoción, la *quinta etapa*. Ésta se utiliza para poder institucionalizar a la innovación y comunicarla de una manera que todos perciban su valor (Deschapelles, 2012). Para ello, se puede crear un “centro de innovación” que sirva de caso testigo y muestre los logros internos obtenidos en relación a los procesos innovadores desarrollados (Szczepańska-Woszczyna, 2015). De esta manera, se empodera e inspira a los empleados a unirse a la agenda innovadora, al ver que sus compañeros y líderes han participado en ella (Scott & Bruce, 1994).

Hasta aquí, se ha generado el entorno para que la innovación se produzca en los distintos sectores de la compañía. Pero como cualquier proceso, debe tener un grupo que se encargue de administrarlo. Esa es la *sexta y última etapa*. El equipo encargado de gerenciar los proyectos innovadores se deberá encargar de coordinar los procesos, manejar presupuestos y conseguir recursos, planificar la ejecución de los proyectos y registrar el valor creado por las innovaciones (Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016).

Cada una de las etapas de este círculo virtuoso se ve reflejada en los casos mencionados previamente, los cuales se encuentran plasmados en la Tabla 7. Si bien cada empresa implementó sus variantes, en todos los casos pueden individualizarse las mismas características de ejecución.

	British Telecom (Britghtidea, 2015)	Portugal Telecom (Kaufman, 2013)	Korea Telecom (Lim, 2013)
Etapa 1	En 2005, relanza su programa de innovación. Tanto el CEO como la cúpula directiva lo convierten en prioridad para la compañía, dándole visibilidad adicional a lo largo de ella. Lo demuestran realizando el lanzamiento con un evento organizado en las oficinas centrales.	En 2009, el CEO reconoce la necesidad de innovar ante el incremento de la competencia y baja de los ingresos. Para ello, crea el OPEN Programme, gerenciado por un pequeño grupo que reportaba directamente a él.	En 2012, el nuevo CEO, plantea la necesidad de la innovación *bottom-up* para lograr un crecimiento sustentable. Para ello, realiza un estudio para conocer la situación de la organización y desarrolla un programa para su desarrollo.
Etapa 2	Para que potenciar la mentalidad creativa de los empleados, recoger las opiniones de los clientes y convertir a las ideas más promisorias en proyectos concretos que tuvieran retornos medibles, se implementó un sistema a través de un software amigable que permitió la carga de nuevas ideas por parte de los usuarios y su administración. Además, se incluyó un nuevo mecanismo de incentivo.	Para favorecer el compromiso de todos en la innovación, se implementó una plataforma que ofrecía a los empleados la oportunidad de participar en un mercado de acciones de ideas virtual, donde cada idea era valorada por todos los participantes. A su vez, un comité evaluaría las ideas con “mayor valor” y quienes las hubieran propuesto tendrían una recompensa extrínseca y una intrínseca.	Para que todos participaran de la innovación, se desarrollaron cursos internos que plantearon los objetivos. Luego, se desarrolló una Wiki Online donde todos los integrantes podían volcar sus ideas, las cuales eran analizadas en distintas etapas para definir cuáles serían implementadas. La ejecución se puso en manos de aquellas personas que mostraran una voluntad innovadora, a modo de recompensa.
Etapa 3	No se desarrolla el proceso de reclutamiento llevado adelante a partir de la implementación de proyecto de innovación pero, en todos los casos, se destaca que se valora que los integrantes posean un perfil innovador y emprendedor, sean colaboradores, no tengan miedo de compartir sus ideas y opinar sobre otras, y sean capaces de liderar los proyectos que surjan.		

Etapa 4	Se crea un sistema de recompensas denominado Reward Shop, que se adaptaba a las diferentes culturas, ubicaciones, leyes y monedas de cada lugar al que perteneciera el creador de la idea. El premio máximo era recibir el 10% de los beneficios generados por la innovación, con un límite de treinta mil libras esterlinas.	Se plantea que los premios extrínsecos (que van desde vouchers de compras hasta almuerzos con el CEO), si bien son valorados, no son suficientes para mantener la motivación. Entonces, se les suma – como premio intrínseco – la posibilidad de que el creador de la idea participe activamente de su implementación.	Se crea un sistema de recompensas explícito donde los creadores de las ideas innovadoras que se transformen en negocios, incrementan un nivel dentro de la escala de evaluación de desempeño. Además, son reconocidos ante toda la organización.
Etapa 5	Desde la creación del programa, se comunicó de manera institucional a través de un evento que involucró a toda la organización. Además, la plataforma utilizada permite ver el éxito que tienen las ideas con mejor opinión y se exhibe la entrega de las recompensas a los creadores aquellas que se ejecutan.	La plataforma que se implementó permite generar un mercado de valores virtual donde cada idea aumenta su valor según la cantidad de opiniones positivas. Además, a través de la comunicación interna, se informa a los empleados acerca de las ideas implementadas y sus creadores.	Se realizan eventos donde las ideas mejor calificadas son votadas por los integrantes que participan de ellos. De esta manera, la innovación no solo es vista como un diferencial en el trabajo, sino como la oportunidad de compartir un momento divertido en él.
Etapa 6	Se crea un grupo de Evaluadores que se encarga de promover a las ideas mejor consideradas y pasarlas al siguiente nivel, donde un grupo de Implementadores se encarga de su ejecución.	Las ideas mejor valoradas en el mercado virtual se analizan en el Grupo de Innovación y, aquellas con mayor potencial y fácil implementación, son asignadas a un Dueño, el cual trabajará junto con el Creador para ejecutarla.	El Centro de Gerenciamiento de la Innovación (IMC) se encargó de crear un proceso, denominado *Idea Pipeline*, que permite que la correcta asignación de recursos, dependiendo del estado en que se encuentra la idea. Además, permite que las mismas sigan siendo mejoradas y que la alta gerencia pueda observar sus efectos innovadores.

Tabla 7: Círculo Virtuoso Aplicado Casos Analizados (Elaboración Personal)

A modo de cierre, se puede observar que el proceso de cambio que deben encarar las empresas de telecomunicaciones para desarrollar la innovación requiere de un compromiso organizacional total, que termina por redefinir a la compañía en su conjunto. Esto implica que todos los niveles asuman que sus roles, presupuestos y recursos podrán ser modificados y prepararse para ello.

El cambio se debe ver como un proyecto que se encarga de modificar la cultura organizacional en pos de una nueva visión y que necesita la correcta asignación de los recursos humanos, tecnológicos y económicos para su éxito.

7. Conclusiones

El mercado de las telecomunicaciones se caracterizó, tradicionalmente, por ser estable y regulado, con baja competencia y baja incertidumbre. Estas características derivaron en que las empresas que en él se desempeñaban desarrollaran culturas jerárquicas, orientadas a la eficiencia operativa y los procesos, con manejo de poder centralizado y alta especialización (Cameron & Quinn, 1999; Deschapelles, 2012; Seidman & McCauley, 2011).

A su vez, el estilo de liderazgo que mejor se adaptó a ese contexto era el transaccional, un liderazgo reactivo que solo actúa en función de los desvíos que pudieran surgir respecto de sus objetivos y que se encarga de premiar el cumplimiento de las metas propuestas y castigar los errores (Bass B. M., 1990; Zehira, Ertosunb, Zehirc, & Müceldilid, 2011; Coulter & Robbins, 2008).

Sin embargo, el mercado se modificó con la llegada de internet y la entrada de nuevos jugadores (Kenny & Arias, 2006), transformándose en uno dinámico, con alto nivel de incertidumbre, donde la velocidad la imponen los adelantos tecnológicos, los clientes son cada vez más demandantes y la capacidad de innovar es la cualidad generadora de las nuevas ventajas competitivas (Hult, Hurley, & Knight, 2004; Ar & Baki, 2011; Dess & Picken, 2000).

Este cambio en las características del entorno redundó en que la cultura y el liderazgo que mejor desempeño podían mostrar ya no eran los mismos y que debían cambiar. La primera debía hacerlo hacia el colaboracionismo, la toma de decisiones basada en información, la descentralización del poder y la adaptación a los cambios (Smolarek, 2009; Johannessen, Olsen, & Olaisen, 1999; Zenger & Folkman, 2014; Jassawalla & Sashittal, 2002).

Por otro lado, el segundo debía orientarse hacia el liderazgo transformacional (Chen, Lin, Lin, & McDonough, 2012). Es decir, desarrollar la capacidad de romper con el *status quo*, asumir responsabilidades más allá de las tareas propias, tomar riesgos, crear una visión de la organización y utilizarla para motivar intrínsecamente a los recursos, a los cuales debe enfocarse en desarrollar y buscar obtener de ellos el máximo potencial (Bass

B. M., 1990; Shim & Steers, 2012; Liaw, Chi, & Chuang, 2010; Narver, Slater, & Tietje, 1998).

Dadas estas nuevas condiciones que debían asumir las empresas de telecomunicaciones, el presente trabajo se planteó analizar si éstas se encuentran presentes, si se realizó la adaptación a las nuevas condiciones de mercado, si la innovación se desarrolla puertas adentro y, en caso que esto no fuera así, cómo se debería encarar un proceso de cambio para lograrlo.

Como conclusión, se pudo comprobar que las empresas de telecomunicaciones no han sabido adecuar sus condiciones internas al nuevo mercado que se les presenta, conservando las mismas condiciones de cultura jerárquica y liderazgo transaccional que les fueron útiles en otros momentos (Grimond & Hong, 2013; Uddin, Luva, & Hossian, 2013).

A consecuencia de ello, la relación con la innovación solo se desarrolla en relación a la mejora de los procesos existentes, buscando mejorar la eficiencia operacional y los modelos de negocios vigentes (Deschapelles, 2012; Kenny & Arias, 2006); sin darse cuenta que los mismos están agotados. Es decir, no hay un cambio de enfoque hacia tratar de satisfacer las necesidades de los clientes (Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016).

Esto redunda en que su percepción sea cada vez peor y encuentren servicios más atractivos dentro de los ofrecidos por los nuevos jugadores del mercado. A su vez, éstos se nutren de la conectividad provista por las empresas de telecomunicaciones, relegándolas a la posición de ser proveedores de “caños tontos” por sobre los que se montan para generar valor, lo que trae aparejado una pérdida de posicionamiento y de beneficios económicos (Grimond & Hong, 2013; Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016).

Por lo tanto, se puede afirmar que la necesidad de desarrollar la innovación para generar nuevos modelos de negocios, que devengan en nuevos productos y servicios para los clientes es indispensable (Kenny & Arias, 2006; PWC, 2014). Pero, para ello, se requiere contar con un liderazgo transformacional, que asuma la responsabilidad y se ponga al frente de un proceso que desarrolle una cultura orientada a sustentarla (Deschapelles, 2012).

De lo analizado en el trabajo, se desprende que las empresas de telecomunicaciones que se adentraron en estos cambios organizacionales integrales, lo hicieron por la

motivación intrínseca de posicionarse como los mejores del mercado – como los casos de Deutsche Telecom (Wagner & Trol, 2015) y British Telecom (Britghtidea, 2015) – o por la motivación extrínseca de la crisis en los ingresos o el aumento de competitividad, evidenciado en los casos de Korea Telecom (Lim, 2013) y Portugal Telecom (Kaufman, 2013).

Pero lo interesante de todos estos casos es que la decisión del cambio hacia la innovación fue tomada por el CEO y la alta gerencia, dado que si bien ésta es un proceso que se desarrolla *bottom-up*, las condiciones para que lo haga deben plantearse de manera *top-down* (Makri & Scandura, 2010; Lim, 2013).

Aquí radica uno de los mayores desafíos que enfrentan las empresas, debido a que la mayoría de los CEOs de esta industria no tienen la voluntad de romper con los paradigmas existentes (Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016) ni comprometerse con los procesos de cambio, a pesar de detectar que los nuevos modelos de negocios de sus competidores son la mayor amenaza a la que deben responder (Kenny & Arias, 2006).

Entonces, lo primero que se debe encarar es un proceso de cambio de liderazgo que tenga como objetivo el desarrollo del estilo transformacional. Esto puede lograrse de dos maneras: la utilizada por Korea Telecom, realizar cambios en la cúpula de las organizaciones y procurando que el nuevo ejemplo impuesto por los altos líderes se disemine por la empresa (Lim, 2013), o la utilizada por Deutsche Telekom, aplicar una metodología que permita el desarrollo sustentable del liderazgo en todos los niveles de una manera controlada y medible (Wagner & Trol, 2015).

Si bien ambos tuvieron éxitos en los casos vistos, el segundo tiene muchas más oportunidades de alcanzar las metas propuestas. Pero, en ambos casos, un factor clave es que los líderes deben tener la voluntad de cambio y se deben disponer de los recursos necesarios para que se lleve adelante (Seidman & McCauley, 2011).

Este nuevo estilo de liderazgo se debe encargar de definir la nueva visión innovadora de la organización y la cultura que le sirva de soporte para su desarrollo (Lin, Chuang, Chang, & Yeh, 2012; Bass B. M., 1990; Sloane, 2007). Y, al actuar como modelo de rol, se ocupa de que todos imiten su comportamiento, logando que la misma se distribuya a lo largo de todos los niveles (Basford & Schaninger, 2016; Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003).

Es por eso que los procesos de cambio siempre deben estar liderados por la alta gerencia, tal como se demuestra en los cuatro casos analizados, donde los CEOs o los vice presidentes ejecutivos, se encargan de llevar adelante los proyectos (Britghtidea, 2015; Kaufman, 2013; Wagner & Trol, 2015; Lim, 2013; Kenny & Arias, 2006; Child, 1972; Makri & Scandura, 2010).

Para que la nueva cultura se comporte como estimulador de la innovación, se debe sustentar en sus valores enriquecedores principales: el coraje, para la toma de decisiones y la asunción de responsabilidades; la franqueza, para generar un clima de confianza y colaboración entre los integrantes; la búsqueda de la excelencia, para dar siempre un esfuerzo más en pos de alcanzar la visión organizacional; y la curiosidad, para indagar en el entorno en busca de nuevas ideas (Taylor, 2006).

Y para sea adoptada por todos, los ejemplos de los líderes se deben traducir en acciones que se reflejen a través de los mensajes, símbolos y reglas. De modo que todos los elementos organizacionales se encuentren alineados y generen el clima apropiado (Taylor, 2006; Weihrich, Cannice, & Koontz, 2010; Jaiswal & Dhar, 2015).

Dados estos cambios, las empresas se podrán encontrar en condiciones para que la innovación se desarrolle. Sin embargo, como lo demuestran los casos de las empresas de alta tecnología, este tipo de procesos que fomenta el desarrollo de nuevas ideas debe ser un proyecto disciplinado, con mecanismos de control de manera de encausar los esfuerzos de todos en pos del bien común de la organización (PWC, 2014; Infor, 2013).

Este tipo de empresas, como por ejemplo Google, Samsung y Apple (Seitz, 2015; Shaughnessy, 2016), son faros que podrían ser utilizados por las empresas de telecomunicaciones como metas a alcanzar. No solo por ser innovadoras por naturaleza – debido a que su propio mercado nació con las condiciones donde era imprescindible serlo – y presentan las mejores prácticas, sino porque, a la vez, son los nuevos competidores a los que se enfrentan.

En todos estos casos, la innovación se da como consecuencia de la información analizada del entorno, de la generación de ideas, de la colaboración para su perfeccionamiento y de la prueba interna de las mismas, lo que permite mejorarlas a partir del aprendizaje de los errores que puedan suceder (Seitz, 2015; Shaughnessy, 2016; Infor, 2013; Makri & Scandura, 2010).

Este mismo proceso se implementó en los casos de British Telecom, Korea Telecom y Portugal Telecom. En los tres, se planteó la utilización de herramientas informáticas que permitieran recolectar las ideas de todos los sectores de las organizaciones, que los mismos participantes elevaran el valor de las mismas realizando comentarios o mejoras y, finalmente, que un comité se encargara de determinar aquellas ideas con mayor potencial y más fácil implementación para ejecutarlas (Kaufman, 2013; Lim, 2013; Britghtidea, 2015).

Además, como incentivo para reforzar la participación, en todos los casos se planteó un esquema de recompensas, tanto intrínsecas como extrínsecas. Si bien las segundas son más tangibles y tradicionales, se comprobó que las primeras son las que mantienen la motivación en alto (Kaufman, 2013; Lim, 2013; Britghtidea, 2015; Lin, Chuang, Chang, & Yeh, 2012; Wang, Rode, Shi, Luo, & Chen, 2013).

Quienes implementen estos cambios y procesos, se encuentran en condiciones de repensar los nuevos modelos de negocios que el mercado les demanda. Pero, para ello, se necesitan nutrir de la información del entorno, en particular de los clientes, y analizarla en profundidad para lograr generar los nuevos productos y servicios que ellos valoren (Seitz, 2015; Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016; Deschapelles, 2012).

Entonces, para que estos volúmenes de información disponibles se transformen en facilitadores de la toma de decisiones, las empresas se encuentran en la necesidad de implementar las nuevas tecnologías para su análisis, como Analytics y Big Data (Grimond & Hong, 2013).

A partir de su utilización, se posibilita enfocar el direccionamiento de los esfuerzos innovadores de modo que generen mayor valor para el mercado y, de esta manera, lograr el reposicionamiento que redunde en beneficios económicos y de imagen (Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016; Basford & Schaninger, 2016).

Para concluir, las empresas de telecomunicaciones enfrentan un panorama desafiante, con competidores mucho mejor preparados para las nuevas demandas de un mercado cambiante y exigente. Sin embargo, como los casos analizados lo demuestran, cuentan con el potencial necesario para hacerlo.

Su principal objetivo pasa por asumir la necesidad de vencer el *status quo*, de cambiar en pos de una nueva realidad y de querer aprender a hacer las cosas de otra manera.

8. Una Visión del Futuro

Si bien como se expresó a lo largo del presente trabajo la innovación es la herramienta clave para la supervivencia, ésta es una condición necesaria, pero no suficiente.

La industria de las telecomunicaciones enfrenta un futuro donde verá más cambios en los próximos 5 años que en los últimos 15 (Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016). Por ello, deberá orientar sus esfuerzos a lograr la diferenciación necesaria, como hoy lo hacen las empresas de alta tecnología.

Principalmente, el enfoque se debe ubicar en asumir que cada eslabón de la cadena de valor presentada en la Ilustración 6 necesita de un nuevo modelo de negocios, de modo de poder construir servicios integrales que deriven en un mayor valor para el cliente y se trasladen en mayores beneficios económicos y de imagen para la organización.

Para ello, se necesita diversificar el conocimiento y, dado el volumen de la información y los cambios tecnológicos a manejar, el poseer recursos con diversas cualidades y experiencias (Deschapelles, 2012), y la colaboración con otras industrias se transforma en un elemento fundamental. El desarrollo nuevos ecosistemas se encargará de generar una mayor diversidad de productos y servicios a ofrecer a través de los nuevos modelos (PWC, 2014; Infor, 2013; Grimond & Hong, 2013).

Por otro lado, la creación de *marketplaces*, donde los clientes puedan acceder diariamente a sus nuevas y mejores opciones, se considera una pieza clave en el reposicionamiento frente a ellos dado que ubica a las empresas de telecomunicaciones en igualdad de condiciones frente a las de alta tecnología, acortando la brecha hacia un modelo de negocios más digital (Grimond & Hong, 2013; Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016).

Además, para evitar que los nuevos productos ofrecidos sufran la rápida *comoditización*, ocasionada por la velocidad que ofrece la tecnología para su replicación, se necesitarán enfocar en la diferenciación, basada en algún elemento propio sobre el que se pueden apalancar, marcando un punto de inflexión con la competencia (PWC, 2014; Kenny & Arias, 2006).

De esta manera, tomando el ejemplo de Uber o Netflix, las empresas se encontrarán en condiciones de brindar servicios similares a los existentes pero un valor agregado que nadie más esté en condiciones de ofrecer a los clientes.

Además, se deberá ampliar el mercado, al igual que lo hicieron las empresas de alta tecnología, buscando nuevos segmentos no cubiertos. Muchas veces, éstos no se encontrarán dentro de sus actuales clientes lo que implicará salir a competir en industrias donde su nombre no es tenido en cuenta ni valorado (Deschapelles, 2012).

Todas estas acciones, se deberán sustentar en la rápida toma de decisiones que optimice resultados. Por ello, será indispensable que cuenten con procesos y funciones más dinámicas que estáticas y que abandonen las acciones gobernadas por un set de reglas fijas que periódicamente se actualizan (Frisani, Jain, Macias-Lizaso, Romme, & Usina, 2016).

En resumen, los operadores del futuro cercano se deberán transformar en empresas de tecnología, debido a que ésta es la que ahora gobierna su mercado (Shim & Steers, 2012). Además, necesitarán ser más ágiles y orientados al cliente para generar nuevos modelos de negocios, sustentados en la innovación, la cual deberá pasar a ser el elemento fundamental sobre el que girarán el resto de las actividades organizacionales.

Universidad de
SanAndrés

9. Referencias

Afsaneh, N. (1993). Intrgrating leadership and strategic management in organizational theory. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration / Canadian Journal of Administrative Sciences*, 297-307.

Ahmed, M., & Shafiq, S. (2014). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management, Volume 14, Issue 3, Version 1.0*.

Alas, R., Übius, Ü., & Vanhala, S. (2011). Connections between organisational culture, leadership and the innovation climate in Estonian enterprises. *E-Leader Vietnam*.

Albers, J. A., & Brewer, S. (2003). Knowledge management and the innovation process: The eco-innovation model. *Journal of Knowledge Management Practice*.

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity.* Boulder, CO: Westview Press.

Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review, 76*, 77-87.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal, 39*, 1154-1184.

Amabile, T. M., Goldfarb, P., & Brackfield, S. C. (1990). Social influences on creativity: Evaluation, coaction, and surveillance. *Creativity Research Journal, 3*, 6-21.

Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly, 15(1)*, 5-32.

Andrews, P. (07 de Agosto de 2015). *Five barriers to innovation: key questions and answers.* Obtenido de IBM Executive Technology Report, November. [on-line]: http://www-935.ibm.com/services/uk/igs/pdf/g510-6342-00-5barriers-etr.pdf

Antonakis, J., & House, R. J. (2002). The full range leadership theory: The way forward. En B. J. Avolio, & F. J. Yammarino, *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (págs. 3-34). Oxford, UK: Elsevier.

Ar, I. M., & Baki, B. (2011). Antecedents and performance impacts of product versus process innovation: Empirical evidence from SMEs located in Turkish science and technology parks. *European Journal of Innovation Management, 14(2)*, 172-206.

Autores Varios. (2013). *The Five Imperatives of High Tech Leadership.* New York: Infor.

Autores Varios. (2014). *Learning from innovation leaders: Winning practices of the most succesful technology, media and telecom innovators.* PWC.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond. En J. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim, *Emerging leadership vistas. International leadership symposia series.* (pág. 331). Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and Com.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1990). *Basic workshop in full range leadership development.* Binghamton, New York: Bass, Avolio and Associates.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72 (4)*, 441–462.

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and

Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behaviour, 25*, 951-968.

Aycan, Z. (2008). Cross-cultural approaches to leadership. En P. Smith, M. Peterson, & D. Thomas, *The handbook of cross-cultural management research* (págs. 219-235). Los Angeles, CA: Sage Publications.

Bain, P. G., Mann, L., & Pirola-Merlo, A. (2001). The innovation imperative: The relationships between teamclimate, innovation, and performance in research and development teams. *Small Group Research, 32*, 55-73.

Baker, W., & Sinkula, J. (2002). Market orientation, learning orientation and product innovation: Delving into the organization's black box. *Journal of Market - Focused Management, 5(1)*, 5-23.

Baker, W., & Sinkula, J. (2007). Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective. *Journal of product innovation management, 24*, 316-334.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bantel, K., & Jackson, S. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal, 10(Summer Special Issue)*, 107–124.

Barras, R. (1986). Towards a theory of innovation in services. *Research Policy, 15(4)*, 161–173.

Barsh, J., Capozzi, M. M., & Davidson, J. (2008). Leadership and Innovation. *The McKinsey Quarterly, 1*, 37-47.

Basford, T., & Schaninger, B. (2016). The Four Building Blocks of Change. *McKinsey Quarterly*.

Basford, T., & Schaninger, B. (2016). Winning Hearts and Minds in the 21st Century. *McKinsey Quarterly*.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* New York: The Free Press.

Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics, 13(3)*, 26-41.

Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: theory, research and managerial applications, third edition.* New York: The Free Press.

Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics;Winter 90, Vol. 18 Issue 3,*, 19-31.

Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership; Industry, Military, and Educational Impact.* Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1989). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire.* Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *The multifactor leadership questionnaire.* Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Introduction. En B. M. Bass, & B. J. Avolio, *Improving organizational effectiveness through transformational leadership.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership.* New Jersey: Lawrence ErlBaum Associates.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology, 88(2)*, 207-218.

Bennis, W. (1986). Leaders and visions: Orchestrating the corporate culture. En M. A. Berman, *Corporate culture and change.* New York: The Conference Board Inc.

Berson, Y., & Avolio, J. (2004). Transformational Leadership and The Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of A Telecommunication Firm. *The Leadership Quarterly, 15 (5)*, 625-646.

Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO Values, Organizational Culture and Firm Outcomes. *Journal of Organizational Behavior, 29*, 615-633.

Bertagnini, A. (2014). Clases de Estrategias y Políticas, Universidad de San Andrés. Argentina.

Bina, S. S. (07 de Agosto de 2015). *2012 Insigniam corporate culture report [pdf]. [on-line]*. Obtenido de http://insigniam.com/staging/wp-content/uploads/2012/08/Insigniam_Corp-Culture-Report.pdf.

Britghtidea. (2015). *Caso de Estudio BT Group.* Obtenido de Brightidea: http://www.brightidea.com/wp-content/uploads/casestudy_bt.pdf

Brown, A. (1998). *Organizational Culture.* Prentice Hall.

Brown, B. B. (2003). *Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors.* Virginia Polytechnic Inst. and State Uni.

Buckler, S. A., & Zien, K. A. (1996). From experience. The spirituality of innovation: Learning from stories. *Journal of Product Innovation Management, 13 (5)*, 391-405.

Bulach, C., Lunenburg, F. C., & Potter, L. (2012). *Creating a Culture for high performing schools: A comprehensive approach to school reform.* Lanham: Rowman & Littlefield.

Burns, J. M. (1978). *Leadership.* New York: Harper & Row.

Burpitt, W., & Bigoness, W. (1997). Leadership and innovation among teams. *Small Group Research, 28(3)*, 414-423.

Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of Prod-uct Innovation Management, 30(4)*, 1-19.

Camarero, C., & Garrido, M. J. (2008). The role of technological and organizational innovation in the relation between market orientation and performance in cultural organizations. *European Journal of Innovation Management, 11(3)*, 413-434.

Cameron, K. (2008). *Positive leadership.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organisational Culture: Based on the Competing Values Framework.* Addison Wesley Longman.

Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management, 30*, 749-778.

Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2012). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal, 34(4)*, 464-482.

Castañeda, D. (2015). Knowledge sharing: The role of psychological variables in leaders and collaborators. *Suma Psicologica, 22(1)*, 63-69.

Chang, J., Bai, X., & Li, J. J. (2015). The influence of leadership on product and process innovations in China: The contingent role of knowledge acquisition capability. *Industrial Marketing Management, 50*, 18-29.

Chang, J.-C. (2012). Factors that may mediate the relationship between transformational leadership and organizational innovation. *African Journal of Business Management Vol. 6(3)*, 1010-1018.

Chang, S.-C., & Lee, M.-S. (2007). The effects of organizational culture and knowledge management mechanisms on organizational innovation: An empirical study in Taiwan. *The Business Review, 7(1)*, 295-301.

Chapman, R., Soosay, C., & Kandampully, J. (2003). Innovation in logistic services and the new business model: a conceptual framework. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 33 (7)*, 630-650.

Chen, C. C., & Lee, Y. T. (2008). *Leadership and management in China.* Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Chen, M. Y., Lin, C. Y., Lin, H., & McDonough, E. F. (2012). Does transformational leadership facilitate technological innovation? Themoderating roles of innovative culture and incentive compensation. *Asia Pacific Journal of Management, 29(2)*, 239-264.

Child, J. (1972). Organization structure and strategies of control — A replication of the Aston study. *Administrative Science Quarterly, 17(2)*, 163.

Claver, E., Llopis, J., Garcia, D., & Molina, H. (1998). Organizational culture for innovation and new technological behavior. *Journalof High Technology Management Research, 9(1)*, 55-69.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly, 35*, 128-152.

Collins, J. (2001). *Good to great.* New York: HarperCollins.

Cormican, K., & O'Sullivan, D. (2004). Auditing best practice for effective product innovation management. *Technovation 24 (10)*, 819-829.

Coulter, M., & Robbins, S. (2008). *Management.* Malaysia: Prentice Hall.

Daft, R. L. (2002). *The leadership experience.* Cincinnati, Ohio: Southwestern.

Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organizational factors. *Journal of Management, 13*, 675-688.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysisof effects of determinants and moderators. *Academy of Man-agement Journal, 34*, 555-590.

Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of theadoption of products and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies, 38*, 45-65.

Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organisations: Effects of environment, organisation and top managers. *British Journal of Management, 17*, 215-236.

Davis, S. M. (1984). *Managing corporate culture.* New York: Ballinger.

de Castro, M., Verde, D., Sáez, L., & López, N. (2010). *Technological innovation: An intellectual capital based view.* Palgrave Macmillan.

Deal, P., & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin, 125*, 627-668.

Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness.* New York: Wiley.

Deschapelles, M. (2012). *Smart Telecom, Smart Leadership: Talent Strategies for the Age of Better.* Egon Zehnder International.

Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing, 57*, 23-27.

Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics, 28(3)*, 18-34.

Dessler, G. (2001). *Management.* Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Detert, J. R., Schroeder, R. G., & Mauriel, J. J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review, 25(4)*, 850-863.

DeTienne, K. B., Dyer, G., Hoopes, C., & Harris, S. (2004). Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: Culture, leadership, and CKOs. *Journal of Leadership & Organizational Studies 10*, 26-43.

Donate, M. J., & Guadamillas, F. (2010). The effect of organizational culture on knowledge management practices and innovation. *Knowledge and Process Management 17*, 82-94.

Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: commitment and charisma in a revolutionary process.* New York: The Free Press.

Droge, C., Calantone, R., & Harmancioglu, N. (2008). New productsuccess: Is it really controllable by managers in highly turbu-lent environments? *Journal of Product Innovation Management,25(3)*, 272-286.

Drucker, P. (1985). The discipline of innovation. *Harvard BusinessReview, 63(3)*, 67-72.

Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team Innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology, 93(6)*, 1438-1446.

Elenkov, D. S., & Manev, I. M. (2005). Top management leadership and influence on innovation: The role of sociocultural context. *Journal of Management, 31(3)*, 381-402.

Elenkov, D., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: An international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal, 26(7)*, 665-682.

Elkins, T., & Keller, R. (2003). Leadership in research and development organizations: a literature review and conceptual framework. *Leadership Quarterly, 14(4-5):*, 587-606.

Erez, M., & Shokef, E. (2008). The culture of global organizations. En P. Smith, M. Peterson, & D. Thomas, *The handbook of cross-cultural management research* (págs. 285-300). Los Angeles, CA: Sage Publications.

Ettlie, J. E., & Reza, E. M. (1992). Organizational integration and process innovation. *Academy of Management Journal, 35(4)*, 795-827.

Fey, C., & Furu, P. (2008). Top management incentive compensation and knowledge sharing in multinational corporations. *Strategic Management Journal, 29*, 1301-1323.

Filipescu, D. (2007). Innovation and internationalization. A focus on the Spanish exporting firms. Universidad Autonoma de Barcelona.

Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review, 25 (1)*, 154-177.

Flyvberg, B. (2006). Five misunderstandinings abauot Case-Study. *Research Qualite Inquiry 12, (2)*, 219-245.

Frisani, G., Jain, P., Macias-Lizaso, G., Romme, J., & Usina, N. (2016). *The End of Bad Decisions.* Mc Kinsey & Company / Russell Reynolds Associates.

Frohman, A. L. (1998). Building a culture of innovation. *Research Technology Management, 41(2),* 9-12.

Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. *Product Innovation Management, 19,* 110-132.

García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research, 65(7),* 1040-1050.

Giberson, T. R., Resick, C. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K., Randall, K. R., & Clark, M. A. (2009). Leadership and Organizational Culture: Linking CEO Characteristics to Cultural Values. *Journal of Business and Psychology, 24 (2),* 123-137.

Gill, R., Levine, N., & Pitt, D. C. (1998). Leadership and Organizations for the New Millennium. *The Journal of Leadership Studies, 5 (4),* 46-59.

Gong, Y., Huang, J., & Farh, J. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: the mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal, 52 (4),* 765-778.

Gopalakrishnan, S., & Bierly, P. (s.f.). Organizational innovation and strategic choices: A knowledge-based view. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.

Gopalakrishnan, S., Bierly, P., & Kessler, E. H. (1999). A reexamination of product and process innovations using a knowledge-based view. *The Journal of High Technology Management Research, 10(1),* 147-166.

Gordon, G., & Cummins, W. (1979). *Managing management climate.* Toronto, Canada: Lexington Books.

Grimond, L., & Hong, M. (2013). *Make the call: Choosing effective innovation in the telecommunications sector - A Southeast Asia perspective.* Accenture.

Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation. *Journal of Product Innovation Management, 26,* 264-277.

Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research, 62(4),* 461-473.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review, 9(2),* 193-206.

Hambrick, D., Black, S., & Fredrickson, J. (1992). Executive leadership of the high technology firm: What is special about it? En L. R. Gomez-Mejia, & M. Lawless, *Advances in Global High technology Management.* Greenwich, Connecticut: JAI Press.

Hansen, M., & Birkinshaw, J. (2007). The innovation value chain. *Harvard Business Review, 85(6),* 121-132.

Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in moti-vating innovative behaviour in construction firms. *ConstructionInnovation, 6(3),* 159-172.

Hofman, E. (2014). Apuntes de la cátedra de Management de Servicios, Universidad de San Andrés.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work related values.* Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G. (1988). The confucius connection: From culturalroots to economic growth. *Organizational Dynamics, 16(4)*, 4-22.

Hon, A. (2012). When competency-based pay relates to creative performance: the moderating role of employee psychological need. *Int. J. Hosp. Manag. 31 (1)*, 130–138.

Howard-Grenville, J. (2006). Inside the ‘‘black box’’: How organizational culture and subcultures informinterpretations and actions on environmental issues. *Organization and Environment, 19(1)*, 46-73.

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-businessunit performance. *Journal of Applied Psychology, 78(6)*, 891-902.

Howell, J., & Higgins, C. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly, 35*, 317-341.

Hult, G. T., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management, 33(5)*, 429-438.

Iles, P. (2001). Leadership and leadership development: Time for a new direction? *British Journal of Administrative Management, 27*, 22-23.

Im, S., Montoya, M., & Workman, J. (2012). Antecedents andconsequences of creativity in product innovation teams. *Journal of Product Innovation Management, 30(1)*, 170-185.

Isaksen, S., & Ekvall, G. (2010). Managing for innovation: The two faces of tension in creative climates. *Creativity and Innovation Management, 19(2),*, 73-88.

Ismail, A., Zainuddin, N. F., & Ibrahim, Z. (2010). Linking Participative and Consultative Leadership Styles to Organizational Commitment As an Antecedent of Job Satisfaction. *Unitar E-Journal, Vol. 6, No. 1*.

Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacyand employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management 51*, 30-41.

Jamrog, J., Vickers, M., & Bear, D. (2006). Building and sustaining a culture that supports innovation. *Human Resource Planning, 29(3)*, 9-19.

Jansen, J. J., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly, 20(1)*, 5-18.

Jarnagin, C., & Slocum, J. W. (2007). Creating corporate culture through mythopoetic leadership. *Organizational Dynamics, 36*, 288–302.

Jaskyte, K., & Dressler, W. (2005). Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations. *Administration in Social Work, 29(2)*, 23-41.

Jaskyte, K., & Kisieliene, A. (2006). Organizational innovation a comparison of nonprofit human-service organizations in Lithuania and the United States. *International Social Work, 49(2)*, 165-176.

Jassawalla, A. R., & Sashittal, H. C. (2002). Cultures that support product innovation processes. *Academy of Management Executive, 16*, 42-54.

Jiménez-Jiménez, D., Sanz-Valle, R., & Rodriguez-Espallardo, M. (2008). Fostering innovation: The role of market orientation andorganizational learning. *European Journal of Innovation Man-agement, 11(3)*, 389-412.

Johannessen, J., Olsen, B., & Olaisen, J. (1999). Aspect of innovation theory based on knowledge-management. *International Journal of Information Management 19*, 121-139.

Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal, 13(2)*, 185–195.

Jung, D., & Sosik, J. (2002). Transformational leadership in work groups: the role of empowerment, cohesiveness and collective efficacy on perceived group performance. *Small Group Research 33*, 313-336.

Jung, D., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly 14*, 525-544.

Jung, D., Wu, A., & Chow, C. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEO's transformational leadership on firm innovation. *Leadership Quarterly, 19*, 582-594.

Kanter, R. M. (2000). A culture of innovation. *Executive Excellence, 17(8)*, 10-11.

Kaufman, A. (12 de Junio de 2013). *A Gamification and Innovation Success Story: Portugal Telecom*. Obtenido de Toronto Sustainability Speaker Series: http://tsss.ca/2013/06/a-gamification-and-innovation-success-story-portugal-telecom/

Kenny, L., & Arias, S. (2006). *The Innovation Paradox in the Telecom Industry.* IBM.

Kim, K., Dansereau, F., & Kim, I. (2002). Extending the concept of charismatic leadership using Bass' (1990) categories. En F. J. Yammarino, & B. J. Avolio, *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (págs. 143-172). Oxford, UK: Elsevier.

King, N. (1990). Modeling the Innovation Process: An Empirical Comparison of Approaches. *Journal of Occupational and Organisational Psychology, 65(2)*, 89-101.

Kitchell, S. (1995). Corporate culture, environmental adaptation and innovation adoption: A qualitative and quantitative approach. *Journal of the Academy of Marketing Science, 23(3)*, 195-205.

Klein, A. (1996). Validity and reliability for competency-based systems: reducing litigation risks. *Compensation and Benefits Review, July/August*, 31-71.

Kotter, J. (1998). Cultures and coalitions. En R. Gibson, *Rethinking the future: Rethinking business, principles, competition, control & complexity, leadership, markets and the* (págs. 164-178). London: Nicholas Brealey.

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance.* New York: Free Press.

Kozinets, R. V. (2001). Utopian enterprise: Articulating themeanings of Star Trek's culture of consumption. *Journal of Consumer Research, 28(1)*, 67-88.

Lau, C.-M., & Ngo, H.-Y. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review,13(6)*, 685-703.

Lengnick-Hall, C. (1992). Innovation and competitive advantage: what we know and what we need to learn. *Journal of Management, 18*, 399-421.

Li, H., & Atuahene-Gima, K. (2001). Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. *Academy of Management Journal, 44(6)*, 1123-1134.

Liao, S., Fei, W., & Liu, C. (2008). Relationship between knowledge inertia, organizational learning and organizational innovation. *Technovation, 28(4)*, 183-195.

Liaw, Y. J., Chi, N. W., & Chuang, A. C. (2010). Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation and service performance: The

mediating roles of perceived supervisor and coworker support. *Journal of Business and Psychology, 25*, 477–492.

Lim, M. (2013). *Transforming Corporate Culture Through Pervasive Innovation at Korea Telecom.* Obtenido de Strategos: http://www.strategos.com/client/korea-telecom-corporate-culture/

Lin, H.-E., McDonough, E., Lin, S.-J., & Lin, C. (2013). Managing the exploitation/exploration paradox: The role of a learning capability and innovation ambidexterity. *Journal of ProductInnovation Management, 30(2)*, 262-278.

Lin, T.-Y., Chuang, L.-M., Chang, M.-Y., & Yeh, C.-M. (2012). A study of the relationship between team innovation and organizational innovation in the high-tech industry: Confirmation of the organizational culture moderation effect. *Advances in Management & Applied Economics, vol.2, no.2*, 19-52.

Lloréns-Montes, F., Ruiz-Moreno, A., & Garcia-Morales, V. (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. *Technovation, 25(10)*, 1159-1172.

Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly, 25*, 226-251.

Lowe, K., Kroeck, K., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analysis review. *Leadership Quarterly, 7*, 385–425.

Luo, C. -M., & Chang, H. -F. (2011). SME competitive strategy: Learning from Taiwan's ODM industry. *Business Strategy Series, 12(3)*, 107–114.

Magee, K. C. (2002). The impact of organizational culture on the implementation of performance management. Doctoral dissertation.

Makri, M., & Scandura, T. A. (2010). Exploring the effects of creative CEO leadership on innovation in high-technology firms. *The Leadership Quarterly 21*, 75-88.

Makri, M., Lane, P. J., & Gomez-Mejia, L. (2006). CEO Incentives, innovation, and performance in technology-intensive firms. *Strategic Management Journal, 27(11)*, 1057-1080.

Marks, H., & Printy, S. (2003). Principal leadership and school performance: an integration of transformational and instructional leadership. *Educ. Admin. Quart. 39(3)*, 370-397.

Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management, 6(1)*, 64-74.

McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing HumanResources, 7(2)*, 226-246.

Menzel, H. C., Aaltio, L., & Ulijn, J. M. (2007). On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organizations. *Technovation, 27*, 732–743.

Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Orga-nizational Behavior, 25*, 175-199.

Moller, K., Rajala, R., & Westerlund, M. (2008). Service innovation myopia? A new recipe for client-provider value creation. *Caliifornia Management Review 50 (3),*, 31-48.

Mondy, R. (2009). *Human resource management.* New York: Prentice-Hall.

Mortara, L., & Minshall, T. (2011). How do large multinational companies implement open innovation? *Technovation 31*, 586-597.

Muchtar, Y. C., & Qamariah, I. (2014). The Influence of Transformational Leadership Style on Innovation Mediated by Organizational Culture. *Journal of Management Research 2014, Vol. 6, No. 4.*

Mumford, M. (2000). Managing creative people: Strategies and tac-tics for innovation. *Human Resource Management Review, 10(3)*, 313-351.

Mumford, M. D., Scott, S. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly, 13*, 705-750.

Naranjo-Valencia, J. (2010). La cultura organizacional como determinante de la innovación de producto (Un estudio empírico (Tesis doctoral inédita)). España: Universidad de Murcia.

Naranjo-Valencia, J. C., Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studing the links between organizational culture, innovation and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología 48*, 30-41.

Naranjo-Valencia, J., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa,15*, 63-72.

Narver, J., Slater, S., & Tietje, B. (1998). Creating a market orientation. *Journal of Market-focused Managment, 2*, 214-255.

Nelson, B. (2001). *Please don't just do what I tell you, do what needs to be done: Every employee's guide to making work more rewarding.* New York: Hyperion.

Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2011). *Understanding Organizational Behaviour.* Belmont: Cengage south-wetern.

Nguyen, H. N., & Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation. *Journal of Management Development, 30(2)*, 206-221.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. N., Hollenbeck, J. R., Barry, G., & Wright, P. M. (2007). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage.* New York: McGraw - Hill Companies.

O'Reilly, C. (1989). Corporations, Culture and Commitment: motivation and social control in organizations. *California Management Review, Summer*.

OECD & EUROSTAT. (2005). *Guidelines for collecting and interpre-ting innovation data - Oslo manual (3rd ed.).* Paris: Organisationfor Economic Co-operation and Development and StatisticalOffice of the European Communities.

Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management, 11(4)*, 766-788.

Osborne, S. (1998). Naming the Beast: defining and Classifying Service Innovations in Social Policy. *Human Relations, 51*, 1133-1155.

Osland, J., Taylor, S., & Mendenhall, M. (2010). Global leadership: Progress and challenges. En R. Bhagat, & R. Steers, *Cambridge Handbook of culture, organizations, and work* (págs. 245-270). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. (2003). Organizational culture and climate. En I. B. Weiner, W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski, *Handbook of psychology: Volume 12: Industrial and organizational psychology* (págs. 565-594). Hoboken, NJ: John Wliey.

Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z, Reading.* MA: Addison-Wesley.

Paladino, A. (2008). Analyzing the effects of market and resource orientations on innovative outcomes in times of turbulence. *Journal of Product Innovation Management, 25(6)*, 577–592.

Parry, K. (2002). Leadership, Culture and Work Unit Performance in New Zealand. *IFSAM Conference.* Gold Coast, Queensland, Australia.

Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review, 22*, 80-109.

Peck, C., Gallucci, C., Sloan, T., & Lippincott, A. (2009). Organizational learning and program renewal in teacher education: a socio-cultural theory of learning, innovation and change. *Educ. Res. Rev., 4(1)*, 16-25.

Peters, T., & Waterman, R. J. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies.* New York: Harper Collins.

Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly, 24 (4)*, 570-576.

Pettigrew, A. M., Ferlie, E., & McKee, L. (1992). *Shaping strategic change: Making change in large organizations: The case of the National Health Service.* Newbury Park, CA: Sage.

Pitt, D., Yan, X., & N., L. (1996). Touching stones to cross the river: evolving telecommunication policy priorities in contemporary China. *Journal of Contemporary China, (5),*, 347-365.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S., & Bommer, W. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management, 22(2)*, 259-298.

Prather, C. W., & Turrell, M. C. (2002). Involve everyone in the innovation process. *Research Technology Management, 45*, 13-16.

Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1984). The transformation of organizational culture: A competing values perspective. Paper presented at the Conference of Organizational Culture and Meaning of Life in the Workplace, Vancouver.

Rad, A. M., & Yarmohammadian, M. H. (2006). A Study of Relationship Between Managers' Leadership Style and Employees' Job Satisfaction. *Leadership in Health Services, 19 (2)*, 11-28.

Rentsch, J. R. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology, 75*, 668-681.

Ritchie, M. (2000). Organizational culture: An examination of its effect on the initialization process and member performance. *Southern Business Review, 25*, 1-13.

Roberts, R. (1998). Managing innovation: the pursuit of competitive advantage and the design of innovation intense environments. *Research Policy, 27(2)*, 159-175.

Rousseau, D. M. (1990). Assessing organizational culture: The case for multiple methods. En B. Schneider, *Organizational climate and culture* (págs. 153-192). San Francisco: Jossey-Bass.

Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J., Jiménez-Jiménez, D., & Perez-Caballero, L. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal ofKnowledge Management, 15(6)*, 997-1015.

Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 15 (2)*, 145-158.

Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review, Winter*, 3-16.

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership, 3th ed.* John Wiley & Sons.

Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist, 45(2)*, 109-119.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership. 2nd ed.* San Francisco: Jossey Bass.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership (3rd ed.).* San Francisco: Jossey-Bass.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology, 40*, 437-453.

Scott, S., & Bruce, R. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal, 37(3)*, 580-607.

Seidman, W., & McCauley, M. (2011). Transformational Leadership in a Transactional World. *Od Practitioner, Vol 43, No 2*, 46-51.

Seitz, B. (2015). Learning from Googles Digital Culture. *McKinsey & Company, Inc*.

Senge, P. M. (1992). The leader's new work: building learning organizations. En J. Renesch, *New traditions in business.* San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Shattow, M. (1996). Out of the blue. *Electric Perspectives, 21(3)*, 44-54.

Shaughnessy, H. (2016). *8 Leadership Lessons from Apple and Samsung*. Obtenido de Forbes: http://onforb.es/1733Kln

Shim, W. S., & Steers, R. M. (2012). Symmetric and asymmetric leadership cultures: A comparative study of leadership and organizational culture at Hyundai and Toyota. *Journal of World Business*, 581–591.

Sloane, P. (2007). *The Innovative Leader. How to Inspire Your Team and Drive Creativity.* Londres: Kogan Paged Limited.

Smith, P., Peterson, M., & Thomas, D. (2008). *The handbook of cross-cultural management research.* Los Angeles, CA: Sage Publications.

Smolarek, M. (2009). Kształtowanie kultury organizacyjnej w małym przedsiębiorstwie, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. *Zarządzanie, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec, s*, 38-46.

Sørensen, J. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly, 47(1)*, 70–91.

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of Management Journal, 44*, 580-590.

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology, 56*, 155-194.

Szczepańska-Woszczyna, K. (2015). Leadership and organizational culture as the normative influence of top management on employee's behaviour in the innovation process. *Procedia Economics and Finance 34*, 396 – 402.

Taylor, C. (2006). *La cultura del Ejemplo.* Buenos Aires: Editorial Aguilar.

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The culture of work organizations.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Tsui, A., Nifadkar, S., & Ou, A. (2007). Cross-national cross-cultural organizational behavior research. *Journal of Management, 33(3)*, 462-468.

Uddin, M. J., Luva, R. H., & Hossian, S. M. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in. *International Journal of Business and Management, 8 (2)*, 63-77.

Vaccaro, I. G., Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies, 49(1)*, 28-51.

Van de Ven, A. H. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science, 32 (5)*, 590-607.

Wagner, M., & Trol, J. (2015). Lead to Win – Deutsche Telekom's New Leadership Ambition. *Detecon Management Report Blue*, 74-77.

Waldman, D. A., & Bass, B. M. (1991). Transformational leadership at different phases of the innovation process. *The Journal of High Technology Management Research, 2(2)*, 169-180.

Waldman, D. A., Javidan, M., & Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. *The Leadership Quarterly, 15(3)*, 355-380.

Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal, 44(1)*, 134-143.

Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. (2006). Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of Management Studies, 43(8)*, 1703-1725.

Wang, P., & Rode, J. (2007). Transformational leadership and follower creativity: the moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations, 63 (8)*, 1105-1128.

Wang, P., Rode, J., Shi, K., Luo, Z., & Chen, W. (2013). A workgroup climate perspective on the relationships among transformational leadership, workgroup diversity, and employee creativity. *Group & Organization Management 38 (3)*, 334-360.

Weihrich, H., Cannice, M. V., & Koontz, H. (2010). *Management, Thirteenth Edition.* New Delhi: McGraw Hill.

Weinstein, S. (2004). *Transformational leadership: Vision, persuasion, and team building for the development professional: New directions for philanthropic fundraising.* Jossey-Bass.

Williams, F., & Foti, R. (2011). Formally developing creative leadership as a driver oforganizational innovation. *Advances in Developing Human Resources 13 (3)*, 279-296.

Wolpert, J. D. (2002). Breaking out of the innovation box. *Harvard Business Review, 80(8)*, 76-83.

Xenikou, A., & & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology, 21(6)*, 566-579.

Yahya, S., & Goh, W. -K. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management, 6(5)*, 457–468.

Yin, R. (2011). Investigación sobre estudios de casos, Diseño Y Metodos SAGE (2 ed, Vol 5). *Publications International Educational and Professional*. London: Thousand Oaks.

Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly, 10(2)*, 285-305.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations.* Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G. A., & Heaton, H. (2002). *Leadership in organizations (4th ed.).* Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Zehira, C., Ertosunb, Ö. G., Zehirc, S., & Müceldilid, B. (2011). The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance: Multi-National Companies in Istanbul. *Procedia Social and Behavioral Sciences, 24*, 1460–1474.

Zenger, J., & Folkman, J. (15 de Deciembre de 2014). Research: 10 Traits of Innovative Leaders. *Harvard Business Review*.

Zhou, J., & Jennier, M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy of Management Journal, 44(4)*, 682-696.

Zien, K. A., & Buckler, S. A. (1997). From experience. Dreams to market: Crafting a culture of innovation. *Journal of Product Innovation Management, 14(4)*, 274-287.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Anexo 1

Valores culturales que sustentan el desarrollo de la innovación

Características	Referencias
Creatividad, Iniciativa, Mentalidad Emprendedora	Wallach (1983), Shrivastava and Souder (1987), Claver et al. (1998), Schneider, Gunnarson, and Niles-Jolly (1994), Martins and Terblanche (2003), McLean(2005), Jamrog et al. (2006)
Libertad / Autonomía	Shrivastava and Souder (1987), Ahmed (1998), Arad, Hanson, and Schneider (1997), Martins and Terblanche (2003), McLean (2005), Jamrog et al. (2006)
Toma de Riesgos	Wallach (1983), Claver et al. (1998), Martins and Terblanche (2003), McLean(2005), Jamrog et al. (2006)
Trabajo en Equipo	Arad et al. (1997), Martins and Terblanche (2003), McLean (2005), Jamrog et al. (2006)
Recursos	Ahmed (1998), McLean (2005), Jamrog et al. (2006)
Orientación a la comercialización	Martins and Terblanche (2003), Jamrog et al. (2006)
Toma de Decisiones	Martins and Terblanche (2003), McLean (2005)
Participación del Empleado	Claver et al. (1998), McLean (2005)
Aprendizaje Continuo	Martins and Terblanche (2003)
Flexibilidad	Arad et al. (1997), Martins and Terblanche (2003)

Tabla 8: Fuente Naranjo-Valencia (2016, p33)

Anexo 2

Características del liderazgo steady-state y del entrepreneurial

	Variables de Estudio	Toyota Motor Corporation	Hyundai Motor Group
Patrones de Liderazgo	*Foco*	*Liderazgo Steady-State*: Foco en la estabilidad, la predictibilidad, el pleneamiento y minimización del riesgo; desarolla soluciones de sistemas amplios que anticipan y mitigan potenciales problemas; alienta el cumplimiento de rutinas con planes y políticas organizacionales	*Liderazgo Entrepreneur*: Foco en creatividad para resolver problemas y rasonable toma de riesgos; anticiparse y responder a los cambios del entorno rápidamente para capitalizar oportunidades y administrar problemas; desarrollar políticas operacionales flexibles
	Cimientos Culturales	Raíces culurales japonesas	Raices culturales coreanas
	Rol del CEO	Jefe estratégico y líder simbólico; elevado pero con visibilidad distante	Jefe estratégico y gerente involucrado; alta visibilidad en sitio
	Acercamiento al Ambiente del Negocio	Trabaja para estabilizar el entorno y reducir la incertidumbre a través del planeamiento deliberado	Trabaja para capitalizar en entornos inestables a través de flexibilidad operacional y aceptación del riesgo
	Sistemas de Gerenciamiento	Sistemas globalizados; crea procedimientos unificados y estandarizados de operación global y sistemas de control	Sistemas optimiados; crea políticas operacionales globales a medida de acuerdo a la situacion local
Cultura Organizacional	*Foco*	*Cultura simétrica*: estabilidad y predictibilidad como norma; balanceada	*Cultura asimétrica*: incertidumbre y flexibilidad como norma; “en el límite”
	Orientación al Riesgo	Evitar riesgos; reducir la incertidumbre a traves del planeamiento dinámico; experimentar para encontrar soluciones, después buscar la aprobación; estabilidad > planeamiento sistemático > creatividad mesurada	Aceptar riesgos; capitalizar la incertidumbre; experimentar para encontrar soluciones, luego aplicarlas rápidamente; riesgo e incertidumbre > crisis > creatividad oportunista
	Compromiso con el Trabajo	Puede ser exitoso; desafío > confianza en el sistema > encontrar en desafíos usando el sistema > refuerzo de la validez del sistema	Debe ser exitoso; desafío > respuesta imperativa > realización de la tarea > incremento de la confianza personal
	Colectivismo Grupal	Cultura del “Nosostros”; alto colectivismo institucional; moderado colectivismo grupal	Cultura de “Nosotros y Yo”; alto colectivismo organizacional y grupal
	Toma de Decisiones	Lenta, considerada, evolutiva; centralizada para decisiones operacionales locales y estratégicas; importancia en concenso	Rápida; centralizada para decisiones estratégicas, descentralizada para decisiones operacionales locales; importancia en acción y resultados

Tabla 9: Análisis de Variales de los liderazgos Steady-State y Entrepreneur (Shim & Steers, 2012)

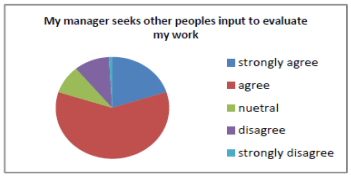
Anexo 3

Resultados de la encuesta realizada a los empleados de las empresas de telecomunicaciones de Pakistán (Ahmed & Shafiq)

d) Individualism and Collectivism

Question: My manager seeks other people's input to evaluate our work

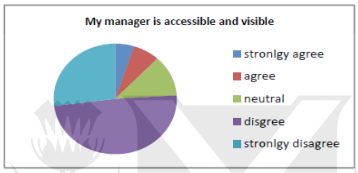
20% strongly disagree
60% agree
9 neutral
10 disagree
1 strongly disagree



e) Power Distance

Question: My manager's manager is accessible and visible

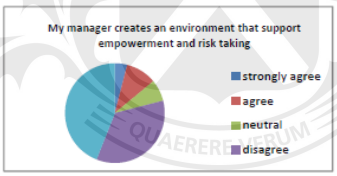
5% strongly agree
7% agree
49% disagree
12% Neutral
27% strongly disagree



f) Uncertainty Avoidance

Question: My manager's manager creates an environment that supports empowerment and risk taking.

14 strongly agree
10 agree
7 neutral
35 disagree
44 strongly disagree



g) Masculinity and Femininity

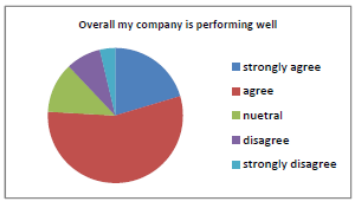
Question: My manager's manager is an effective leader

20 strongly agree
50 agree
12 neutral
7 disagree
11strongly disagree

h) Financial Perspective

Question: Overall, my company is performing well

22%.Strongly disagree
60% Agree
13% Neutral
9% Disagree
4% strongly disagree



i) Customer Perspective

Question: My Company's customers are satisfied with our products/services.

12%.Strongly disagree
15% Agree
4% Neutral
44% Disagree
24% strongly disagree

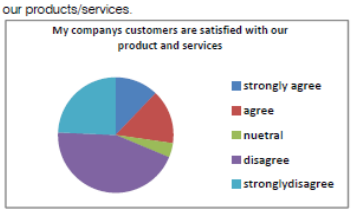


Ilustración 17: Encuesta sobre aspectos de la cultura organizacional (Ahmed & Shafiq)

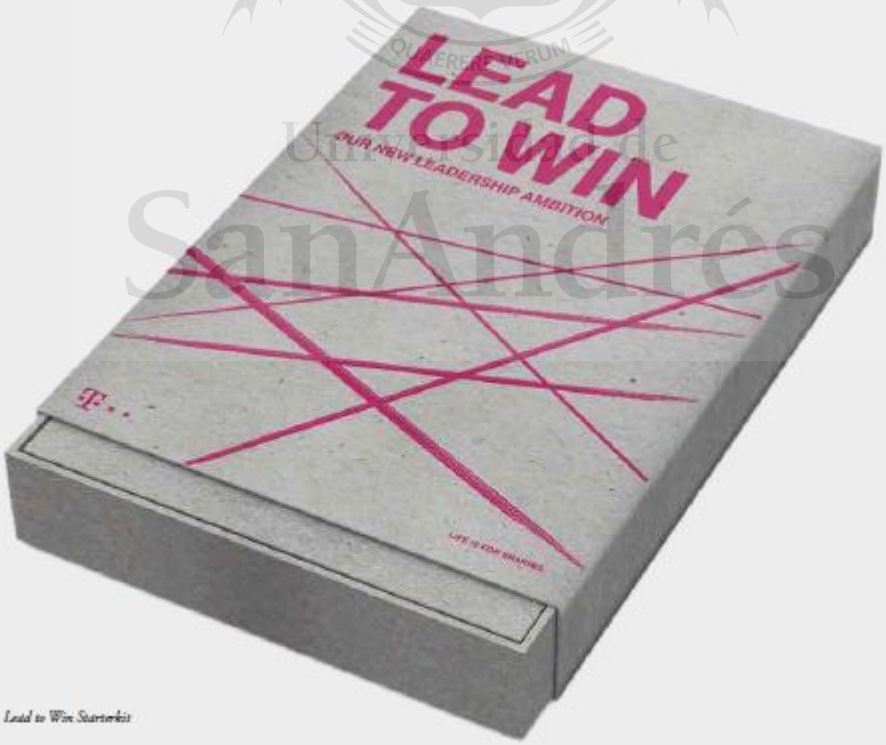
Anexo 4

Caso Deutsche Telecom

Culture Change at Deutsche Telekom AG

Lead to Win – Deutsche Telekom's New Leadership Ambition

Deutsche Telekom is ambitious to become the "Leading European Telco", as market leader for integrated services in the European footprint. However, never before the concept of leadership has been so contested: customers demand integrated solutions and intelligent connectivity, while organizations and employees require incentives and guidance, yet freedom to act.



Lead to Win Starterkit

LEAD TO WIN'S MISSION

Consolidation in markets and growing technological and organizational complexity require pan-European mindsets and are adding a new cultural dimension to management. Disruptive innovation calls for technical transformation and changes to our traditional modes of communication. Collaboration is replacing hierarchy, encouragement is superseding commands, and virtual leadership is taking the place of an outdated culture of presence.

In order to react to those challenges Deutsche Telekom's strategy is paving the way to the digital transformation of its business, towards integrated and convergent products, customer-centric services, based on state-of-the-art IP technology. The "What" is clearly defined, but to become the Leading European Telco, Deutsche Telekom must reach excellence in "How" to realize it. This is where Lead to Win comes in.

THE BASIS OF LEAD TO WIN

The goal of the Lead to Win initiative is to elevate the Group's strategy into a compelling leadership culture. Because it goes without saying that a new culture of entrepreneurship and encouragement must be driven by strong leaders. Thus Deutsche Telekom needs leaders who are passionate for more: who take responsibility, act proactively and anticipative, are willing to take risks, focus on performance, are T-minded, cooperative, and who act entrepreneurial. In short: leaders who know how to "Lead to Win". Moreover, Höttges' favorite quote from his studies at Stanford nails down the importance of such an endeavor: "Culture without strategy is aimless. Strategy without culture is powerless". DT needs both: a high-performing culture able to achieve the strategy, shaped by its leaders and employees.

The conceptual framework of Lead to Win consists of three Leadership Principles:

Collaborate:

- We win and lose together in DT – we act as „dual citizen"
- We foster solution-driven dialog – we challenge decisions when we disagree
- We accept and give feedback to improve together
- … and we are not afraid to take responsibility when things are unclear

Innovate:

- We constantly work on innovating – our customers' experiences, our processes and our products
- We constantly challenge the status quo and our own behavior and make problems visible
- We are not afraid to make mistakes and we correct them quickly
- We show courage for our ideas and fight for them with passion
- … and we do so based on understanding our business in detail

Empower to Perform:

- We strengthen our team and do not make decisions for others
- We give responsibility to our teams and encourage risk taking
- We support, develop and care for our people
- … and with a clear vision we make our strategy relevant for our team and execute with discipline

Together with Deutsche Telekom's well established Guiding Principles, they determine the corporate culture. Furthermore, the individual performance assessment, reward and development of Deutsche Telekom's management is adapted in such a way as to support the principles and provide the right incentives for cooperation, more innovation, and a stronger focus on empowerment.

To avoid the Leadership Principles remain only words on paper and are actually pursued to re-create a new culture with significant impact – new formats, tools and events have been developed.

Dr. Reza Moussavian: In his capacity as Vice President of Group Transformational Change at Deutsche Telekom AG, he drives the Shareground initiative intended to create and promote a new culture with regard to collaboration, innovation, and implementation within the company. Shareground is a dynamic community, which seeks to drive transformation and networking with others as a means of establishing today the working culture of tomorrow. Activities include workshops and coaching programs for business teams, cultural partnership programs, as well as the implementation and communication of the guiding and leadership principles, and with that the support of the Lead to Win initiative with focus on activities regarding communication and transformation.

Hans-Peter Günter: 18 years ago, Hans-Peter Günter started working for Deutsche Telekom AG and joined the HR-Department in 1999. Since 2012 he is the Vice President of Group Performance Development and the responsible Global Category Manager for Performance Management. In 2013, Hans-Peter Günter, together with a small team, developed the Lead to Win initiative and acts since then as the operative project leader for the introduction of Lead to Win. Nowadays, Lead to Win grew to a global campaign, involving many people and departments of Deutsche Telekom AG.

INTRODUCING LEAD TO WIN

Supporting the Mindset-Shift

As Hans-Peter Günter, the operative project manager of Lead to Win, states: "The biggest risk of such an initiative is that it will be perceived solely as a new process or IT-tool – which are at most means to an end. Lead to Win implies more than following new rules, processes or using web-based tools. It is an initiative to change leadership culture with the upmost target to create the necessary understanding and to provide supportive instruments to live it. Therefore it is important to start on the very top. Lead to Win was piloted by targeting the first management level. Only if the top management is committed to transform leadership, other leaders will follow."

Formats and Tools

As a kick-off, all 2,800 Executives of the Group received the Lead to Win Starter Kit, a tangible box including explanatory and supportive materials, developed by Shareground, Deutsche Telekom's in-house unit for cultural transformation. "Through its innovative design and hands-on configuration, Executives get in touch with Lead to Win in a playful and positive way, rather than linking it with additional work and effort." says Dr. Reza Moussavian, Head of Shareground. The Starter Kit provides tools and approaches to tackle the leadership challenges that Executives may face in their day-to-day working life and leaves room for thoughts and ideas. Materials are based on recognized models and adapted to concrete challenges regarding the Leadership Principles.

Furthermore, Shareground developed specific workshops for Lead to Win, provided in the beginning of 2015 to the entire Lead to Win target group. To kick start the exchange about the Leadership Principles in an interactive workshop and to understand their sense and meaning, Executives are invited to join the Leadership Principles sessions. "Here, everyone has the unique opportunity to take the time for reflecting on his or her own role as a leader, formulating a leadership challenge as well as discussing ways to approach them in smart and small groups. It is about change of perspectives, trust and peer-to-peer exchange as well as sharing of personal experiences while acquainting the interconnection of leadership values and performance." explains Dr. Reza Moussavian. Following the Leadership Principles session, the Lead to Win Enabling Session provides more procedural and technical information on tasks to practice new tools and to get comfortable with the changed requirements. "To create commitment, Executives must have the chance to actively get involved with all upcoming activities, talk to the responsible persons and ask critical questions. Sending out a brochure or informative emails is not sufficient to take leaders on that journey. Additionally, to tell the Lead to Win story in a consistent and holistic way, creative movies are used for the sessions." says Hans-Peter Günter.

To keep people on track and commitment stable, many more inspiring activities will be provided next year, partly digital and tangible, but foremost interactive and involving.

TO SUMMARIZE...

All in all, Lead to Win establishes an integrated value and performance system. Assessment, reward and development of Deutsche Telekom's management will be balanced in such a way as to provide the right incentives for cross-functional collaboration, more innovation, and a strong impetus on empowerment to perform. "Cultural change is a long process and hard to measure. It is an unusual step for a multinational corporation to prepare, pilot and complete roll-out to all 2,800 Executives in only one year. If next year our employees experience first changes in how they are led, we are on the right track." concludes Hans-Peter Günter.

In the words of Timotheus Höttges: "At the end, it is not about words and thoughts, but what we ventured and achieved. For me, this is leadership."*

Marc Wagner, Partner, and Julia Troll, Consultant, advices companies on the topics Transformation & Peoplemanagement.

* *Source: Lead to Win Brochure, November 2014*

Anexo 5

Caso British Telecom

CASE STUDY

BT Group

Hard Dollar ROI £100M+

- **Collect** and validate new ideas
- **Foster** collaboration across silos
- **Leverage** the wisdom of the crowds

BT Group is one of the world's leading providers of communications solutions and services operating in 170 countries with over 100,000 employees around the globe. Its principal activities include, among others, the provision of networked IT services globally; local, national and international telecommunications services as well as broadband and Internet products and services. For fiscal year 2009, BT Group reported revenue of £21,390 million.

The Challenge

In a global corporation of BT's size and diversity, creating and maintaining a corporate culture of innovation is a real challenge. Too often, complex structures, communication gaps, and lack of management support get in the way of promising ideas. At the same time, to remain an industry leader, BT cannot afford to leave any resources for new business ideas untapped.

BT had previously used an innovation program that was managed by an external service provider.

But in 2005, a new fresh approach was taken by in-sourcing the operation of the program and turning it into a business driving corporate initiative. Expectations were high. BT needed to establish a system that would allow the company to fully leverage the creative minds of their employees, collect customer insights, and efficiently turn the most promising ideas into concrete projects with measurable returns.

Planned improvements to the scheme included the introduction of new incentive mechanisms to encourage active participation and of cutting-edge tools to streamline the processes.

The Solution

A large amount of planning and preparation went into the launch of the new innovation program. A team of three people headed by John Nevins, Head of Innovation Consulting was established to set up the New Ideas Scheme. John realized that BT needed a flexible and user friendly software solution to power the program. After evaluating several providers, Brightidea's on-demand idea management software was chosen. Brightidea's WebStorm technology provided the necessary capacity, functionality and flexibility for BT's complex requirements, with a suite of products that help manage ideas from concept through to realization.

BT engaged an existing vendor relationship to provide the Rewards Shop, an incentive structure that reflects different cultures, locations, local laws and currency rates. As a top reward, submitters of implemented ideas receive 10% of the idea's bottom line benefits of the first year performance up to a maximum of £30,000.

Throughout the global organization, John identified and connected innovation champions. He also selected a large number of part-time idea "Evaluators" and additional "Implementers" to push ideas through the pipeline. From the beginning, senior management's and especially the

Industry

- Telecommunications

Challenges

- Create and maintaining a corporate culture of innovation
- Ensure participation
- Address challenges that a global corporation of BT's size and diversity faces

Solution

- Launch of the new innovation program powered by Brightidea
- Use Rewards Shop, an incentive structure to give prizes to promote participation
- Identify and connect innovation Champions through the organization
- Secure CEO support

Benefits

- Over 10,000 ideas submitted
- Cost savings and new revenue generated is in excess of £100M
- Significant improvements on customer loyalty and retention
- Engaged and involved employee base that transformed their culture of innovation

BRIGHTIDEA
PEOPLE POWERED INNOVATION

CASE STUDY

BT Group

CEO's active support made the New Ideas Scheme a priority and gave it additional visibility throughout the company. To kick off the renewed innovation program, John's team organized a huge New Ideas event at BT's global headquarters that brought all local innovation champions together and introduced the New Ideas Scheme.

With the event only weeks away, Brightidea prepared the timely roll-out of a customized WebStorm Enterprise solution that fully integrated into BT's systems. Through CSS skinning, the user interfaces were branded and blended into BT's design for a seamless user experience. "Without Brightidea's focus and dedication we would not have achieved our launch date", says John. After the successful launch, BT employees all over the world were encouraged to submit their ideas into the system as well as vote and comment on the posted submissions. Since then, numerous WebStorms have collected ideas for certain campaigns of different dimensions or have functioned as open innovation portals for general suggestions.

A recent example for a specific call to action is an initiative to find ideas on how to leverage London's 2012 Olympic Games. BT has also run several consumer facing initiatives that have brought BT valuable external feedback and great recognition from its customers. To facilitate efficient management and prioritization of ideas for all campaigns, Brightidea's software solution offers a range of applications and evaluation tools that aim at accelerating the innovation pipeline processes. BT's dedicated innovation team screens every submitted idea and offers support with the submissions. The ninety Evaluators in the company make sure the best ideas move on to the next level where selected implementers help turn theory into action.

Results

Since the New Ideas Scheme was launched in October 2005, over 10,000 ideas have been collected from all over the corporation. Of the ideas chosen for implementation the resulting cost savings and new revenue generated is in excess of £100 million. Rewards for successfully implemented ideas, including the top prize of £30,000, have already been paid out to BT employees. While ideas have come from all parts of the organization, customer facing employees have made the majority of submissions into the New Ideas Scheme with significant impacts on customer loyalty and retention. The monumental success of BT's innovation program could not have been achieved without a shift in the company's culture of innovation. The new internal system with its dedicated innovation team, clear incentive structure and the easy-to-use software platform changed the generally pessimistic attitude of employees towards new ideas into a positive corporate energy that keeps motivation up even in a challenging business environment. "The greatest asset BT has is its people. Our role is to provide a mechanism for BT people to express their ingenuity, and the New Ideas Scheme has been instrumental to achieving that goal. We're constantly trying to improve that capability for our employees and maximize the benefit for our customers", John Nevins states proudly.

"The greatest asset BT has is its people. Our role is to provide a mechanism for BT people to express their ingenuity, and the New Ideas Scheme has been instrumental to achieving that goal. We're constantly trying to improve that capability for our employees and maximize the benefit for our customers."

John Nevins,
Head of Innovation Consulting, BT

ZDNet

British Telecom Sees Hard Dollar ROI
In total, BT estimates that more than £100 million has resulted from cost savings and revenue generation through the platform...

Read more:
www.brightidea.com/news-coverage-30.bix

For an online demo and more information contact Brightidea today at 212-594-4500
http://www.brightidea.com

BRIGHTIDEA
PEOPLE POWERED INNOVATION

© Copyright 2015 Brightidea, Inc. All rights reserved.
255 California Street, Suite 1100, San Francisco, CA • Ph: 415-814-1387, www.brightidea.com

Anexo 6

Caso Portugal Telecom

A Gamification and Innovation Success Story: Portugal Telecom

Embracing Innovation

Portugal Telelcom has 11,000 employees, 100 million customers and had 6.6 billion Euros in revenues in 2012. PT provides telecommunications and multimedia services in Portugal and in developing markets such as Brazil, Angola, East Timor, Cape Verde, Mozambique and Namibia.

The worldwide economic crisis of recent years has led to tremendous volatility in many sectors and telecommunications is no exception. Portugal Telecom's leadership team has actively embraced a strategy of innovation to thrive in today's highly competitive business environment.

But what does it mean when an international telecom company with over 100 million customers and 6.6 billion Euros in annual revenues actively embraces innovation? For Portugal Telecom (PT), it means declaring every employee to be a part of their 'innovation team'; it means embracing new lines of communication; it means defining a structured approach to innovation; it means leveraging academic and private partnerships. Perhaps most importantly, it means an active and engaged workforce that is constantly dreaming, defining and implementing innovative ideas.

While PT has always had a culture of innovation (e.g. offering the world's first pre-paid mobile phone service in 1995), over the past few years the company's executive leadership redefined its approach, integrating innovation into all of its processes and making it the responsibility of each and every one of its employees.

PT has demonstrated its commitment to innovation both through its corporate culture and its financials. In 2011, PT invested 3.6% of revenues in Research, Development and Innovation (2nd placed European

operator in terms of R&D investment as a percentage of revenue according to "The 2012 EU Industrial R&D Investment Scoreboard").

Structuring Innovation

In 2009, with fixed line revenues decreasing across the telecom sector and ever increasing competition in the mobile market, PT's CEO Zeinal Bava recognized that innovation was the key catalyst of value creation in his sector. He identified the need to move innovation beyond one single division and to embed a culture of innovation into the company. The PT "OPEN Programme" was born, a new structured innovation initiative managed by a small team reporting directly to the CEO. PT's leadership team believed in the wisdom of crowds, and set about harnessing the minds of its people. This initiative was designed to develop the structures and tools needed to align corporate wide innovation with the company's business strategies and priorities.

PT's approach defines three types of innovation: exploratory innovation (structural projects, long-term and high-risk by nature); planned innovation (medium-term business development); and incremental innovation (low-risk and short-term optimisations). This structured approach allows PT to assume a leadership role in its industry, remaining competitive today while focusing on opportunities to grow and thrive tomorrow and beyond.

As part the launch of the OPEN program, PT recognized the potential for all of its employees to be part of its new approach to innovation, especially incremental innovation. PT searched for an effective platform that would actively engage its employees in generating innovative ideas. Exago MarketTM was identified as the tool that would help realize this goal.

What is an Idea Market?

An idea market is an online platform that applies the principles of gamification (i.e. the process of taking the concepts used to design games to be engaging and applying them in non-game environments) to idea generation and innovation management. What better way to get all of your employees thinking about how to solve the challenges facing your company than by motivating them to do so through a process of fun and play?

In 2009, PT implemented Exago Market, an industry leading idea market platform that offers employees the chance to participate in a virtual stock market of ideas. PT's idea market has four 'permanent' challenge areas: Operational Efficiency, Customer Experience, Products and Services, and Culture and Organizational Behavior. Additionally, every 2-3 months, PT's CEO introduces an 'innovation challenge' into the idea market. Employees can offer insights in three ways:

1. present their own ideas about how to address the challenge;
2. offer comments to discuss and perhaps build upon ideas presented by others;
3. indicate their support (or lack thereof) for a particular idea by choosing how to 'invest' their virtual currency in the market.

As more and more people engage in the 'marketplace' of ideas, the power of the 'crowd' becomes apparent. Good ideas evolve and grow, weak ideas quietly disappear from the debate, and great ideas rise to the top and assume a dominant role in the collective discussion.

Effective Employee Engagement

As an incentive to participation, employees see the virtual value of their portfolios grow as they participate and invest in the idea market. They can redeem the value of their virtual portfolio by bidding on rewards ranging from a restaurant voucher to a shared lunch with the CEO.

"PT employees know that they have the means to share ideas hat make a difference. Innovation is a company wide effort – anyone can play a part in changing the company and its performance for the better". **Joao Doloers, Portugal Telecom**.

Ideas that 'succeed' in the market are examined by the PT Innovation Team, a committee of business experts. This team identifies ideas with the greatest potential impact and ease of implementation and assigns them an 'Owner' who will work with the original idea 'Creator' to implement the idea.

PT has learned (through both practical experience and scientific analysis of the idea market) that incentives and rewards are not enough to keep employees engaged and interested. Research found that users ranked the rewards and incentives offered within the market as among the least important factors contributing to their participation. Intrinsic motivations played a much more important role; values such as being able to contribute to innovation within the company and actively participating in a community about which they cared, presented themselves as strong determinants of participation. People want to feel valued, informed and involved; communication, feedback and recognition are vital. At PT, through internal communications channels, employees are kept informed about idea implementation and creators of implemented ideas are acknowledged.

Positive Results

Since the 2009 launch of the PT idea market, over 7000 ideas have been submitted leading to over 300 implementation actions in areas including improved customer experience, products and services, organizational culture and behaviour, and cost reductions.

The implemented ideas have resulted in savings including more than a 20% reduction in corporate paper usage, €125,000 annually through lighting and computer usage initiatives, €100,000 annually in efficient garden initiatives, and €25,000,000 annually from the refurbishment and reuse of telephones and set top boxes. Additionally, €150,000 has so far been raised and donated to charity from the internal sale of obsolete equipment to employees.

Over the past four years, PT's culture of innovation has come to permeate every division and employee in the company. More than 2/3 of employees, including a significant number of employees working in remote locations, actively share their thoughts and ideas in the idea market. There have been both tangible and intangible benefits, including annual financial benefits of approximately €30 million, a reduced carbon footprint, and increased employee engagement. While 58% of employees reported

feeling 'aligned with PT's strategy' in 2008, prior to the implementation of the idea market, 84% reported feeling aligned in 2012.

Innovation and Sustainability

As a sustainability leader (Dow Jones Sustainability World Index, FTSE 4Good, 'World's Most Ethical' companies), PT works to offer innovative products and services within a sustainable framework, focusing on efficiency and environmental footprint reduction. In the 3rd quarter of 2013 PT will open one of Europe's largest data centres to position the company as an international player in cloud computing. This data centre is strategically located and carefully engineered to use renewable energies (on-site wind and solar), take advantage of local temperature to aid in cooling, use LED lighting and monitor ongoing consumption habits to maximize efficiencies.

PT is focused on anticipating future consumer and technology trends and has positioned itself to remain at the cutting-edge, leading its sector by building an agile next generation organization that is ready to seize opportunities in emerging markets, digitalization and virtualization of services and content, and mobility. PT demonstrates its commitment to innovation not only through its internal programs, but through external involvement such as the PT Technology & Innovation Conference which it hosted in October 2012, with over 5000 attendees.

A recent challenge presented in the idea market was, "How can PT support Portuguese society in the current downturn?" Portugal Telecom is a company that recognizes that its ongoing success is inextricably linked with its ability to evolve and innovate as a responsible corporate citizen. And, it is a company that recognizes that the best path to success is one where each and every employee actively participates in the journey. As PT Executive João Dolores explains, "PT employees know that they have the means to share ideas that make a difference. Innovation is not seen as something that only the technical departments or senior management can create or make happen. Anyone can play a part in changing the company and its performance for the better."

Anexo 7

Caso Korea Telecom

OUR CLIENTS EXPECT RESULTS

TRANSFORMING CORPORATE CULTURE THROUGH PERVASIVE INNOVATION AT KOREA TELECOM

By Misook Lim – Head of Innovative Management Center at KT

For further reading: korea telecom case study written by Prof Julian Birkinshaw from London Business School

Summary

KT had so far sought innovation with a top-down approach, but a growing consensus was that it needed 'employee-led Bottom-up innovation' to become an innovation company with a sustainable growth. For this, KT developed IM(Innovative Management) Methodology and conducted training programs so that employees could identify, define and resolve problems themselves. At the same time, diverse projects and competitions were offered to execute what they have learned in the form of 'learning by doing', and, ideas that have been created through these courses were well nurtured by setting up 'idea life-time management process' to realize KT-specific

SIGN UP FOR OUR NEWSLETTER!

Email

SUBMIT

BLOG

Innovation Principles (part 3)

Innovation Principles guide the way we work with clients. Part 3 focuses on embedding innovation and the three principles that help us address this challenge.

Scope Creep

Our work has focused on helping clients to create and realize innovative strategies and new offering concepts. But what about the entire management infrastructure that an organization uses to deliver value to its customers? Our thinking led us to a "principles-based" approach to management innovation.

Experimental Creativity

innovation management. These 'Bottom-up' innovation activities definitely transformed KT's corporate culture and infused innovation DNA, and the subsequent output resulting from these activities hopefully will bring about a great impact to external market, going beyond KT.

Context

- **Privatization of KT**

KT is the first and the largest telecom company in Korea. The company's operation initially started in 1885, then known as Hanseong Telegraph Office. In 1980s, it first introduced fixed line telephones to households as a leader in the communication market, and in 1990s, it became a leader both in wired and wireless communication markets by introducing as many as 20 million lines in fixed telephones and mobile phone with PCS as well as high-speed internet ADSL, paving a way for KT to become a representative communication service provider of Korea. After its complete privatization in 2002, KT has led the informatization era by introducing high speed internet and 3G mobile communication service for the first time within the country.

- **Crisis in Telecom Business**

Even 10 years after its privatization, KT still had an excess number of staff, about 10 times more than its competitors, and lacked efficiency and lean management because of an obsolete corporate culture. In addition, its growth was impeded by reduced revenues from the fixed line telephone business which had formerly been a cash cow for the firm.

In the meantime, as the telecommunication market was rearranging itself with mobile communications at the center, newcomers including Apple and Google joined the market in addition to the traditional competitors, which intensified a sense of crisis among traditional market leaders.

- **Success in Top Down Innovation and Sense of Crisis by Top Management**

Coming up with clever, cheap, fast experiments to test the assumptions of your business model is not easy. There is really no prescription for what to use when or where. This is one of the more "creative" exercises within the innovation journey. But the good news is that there are few design principles to guide you and some examples that can hopefully spark some ideas as you design your own experiments.

Mashups Everywhere

The mashup phenomenon isn't new but it's no longer a novelty, it's now the norm. The term "mashup" is also gaining usage to refer to the juxtaposition of industry leaders and startups as they come together through incubators and accelerators to develop new ideas and businesses. Strategos helps foster business mashups on a client by client basis through our use of cross-function, multi-level client core teams and workshops to reach more voices. Mashups aren't just for pop music. Be open to mashups in your organization and let that energy and learning lead you to new areas of growth.

Keeping the Customer in Focus

Most innovation projects focus on discovering customer needs and resolving customer problems at the front end of the process. But, unfortunately, once an innovation is articulated and approved, it enters "the process" and addressing customer needs often takes a back seat. Here are some ways to keep the customer front and center throughout the [...]

KT adopted sweeping innovation after a new CEO took position. It sought a synergy between KTF's wireless business and KT's fixed line business by merging the subsidiary of KTF (KT Freetel), and increasing awareness of the integrated KT both internally and externally by launching the olleh brand, which integrated KT and KTF. Olleh was highly acclaimed due to the ingenuity of reversing the word *Hello* along with using the sound of the well-known Spanish exclamation "Olé!" to convey a new management direction aimed at providing customers with continuous innovation and total satisfaction.

At the same time, KT was first to introduce the Apple iPhone in Korea and invigorated the domestic smart phone market, while other players in the market were lagging behind and arguing that the market was still immature. Despite the constraints from regulation and policy issues, KT took the initiative to change the business structure from the traditional voice communications business into a data/content providing structure that eventually came to lead the smart phone revolution, and provided a new paradigm for local IT manufacturers. However, KT's top management, including the CEO, had different concerns.

Triggers

"A Sense of Urgency"

- **Continuing Public Sector Mentality**

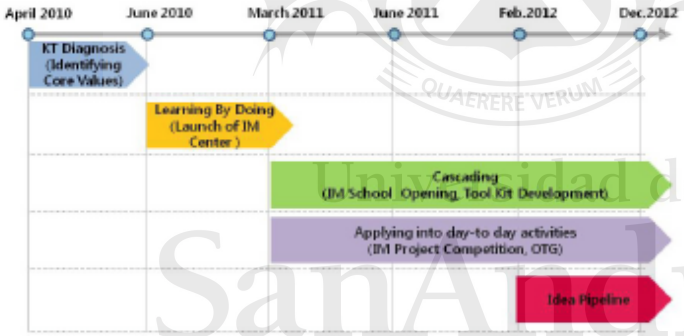
As KT developed and grew, it still had to deal with the fact that large number of employees remained trapped in old mindsets. They had not yet let go of the company's former hierarchical corporate culture and top-down mentality in which they simply did what they were told without passion or attention to the performance. If this attitude continues, it will undoubtedly be a knockout punch for KT from new contenders who are vying for their places in the ring. Top management saw a crisis coming and knew that KT would soon be doomed if the situation continued, forcing them to focus on transforming the corporate culture.

- **Necessity of Bottom-Up Innovation for Sustainable Growth.**

CEO Suk-chae Lee made a request to Strategos(an external

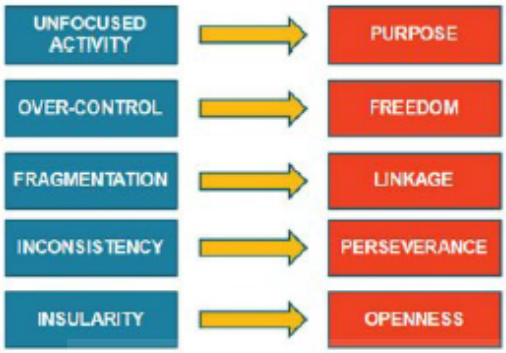
consulting firm for innovation) to diagnose KT in an attempt to understand KT's challenges in perspective. The consultants from Strategos identified innovation blocking barriers (5 major barriers: Unfocused activity, over-control, fragmentation, inconsistency, insularity) to KT after interviewing executives and employees and holding workshops. Once the company's problems were clearly revealed, solutions were also easy to see. KT staff gradually built up their confidence for the telecom's transformation. The first thing they did was to change KT's passive corporate culture. When the organization allows employees to freely voice out their opinions and to bravely take challenges & risks, they will eventually nurture and secure competency(of identifying, seizing opportunities and executing) to flexibly respond to external changes, enabling them to find a breakthrough in the event that KT faces a crisis. That is what triggered top management including CEO to start Bottom-up Innovation.

Key Innovations & Timeline



"Identifying 5 Core Values"

From April of 2010, KT staff and external consultants started KT's innovation competency diagnosis for 10 weeks with a series of interviews with 40 executives, 15 seminars for employees, 6 workshops, and company-wide online survey(to 6,500 employees with 21% of response rate). This way, they could find 5 major barriers/issues that KT should overcome, which helped them finally to identify 5 core values to resolve those barriers against innovation.



"Learning by Doing: IM Methodology Introduction and Utilization"

To realize identified core values, KT introduced an innovative management methodology and set up Innovative Management Center (IMC). The center was composed of 30 members who primarily came from KT internal organizations, and were carefully selected based on consulting competency as well as innovation competency. In addition, the center tried to seek a balance in its members with a combination of new, young employees (less than 3 years of experience in the company) with a less fixed perception, and external innovation specialists.

IMC executed the new business development projects by leveraging the IM Methodology(looking for insights by using diverse perspectives, and tools, & identifying various ideas through ideation, and setting up action plans by seizing innovation opportunities in new businesses as well as in existing businesses), resulting in five new business areas including IT Embedded Asset Sharing, and immediately went into action. It used IM Methodology for the first time at KT through a Learning by Doing course, customizing and institutionalized it into the company structure after seeing the results.

"Cascade by Training the IM Skills of Every Individual" (IM School)

IMC took the initiative to spread it through training programs across the entire organization after mastering the IM Methodology during the course of identifying new businesses. In the past, the employees had been simply pushed for innovation, but never received any practical training in innovation, which would have helped them work better. Thus, when they were asked if any of them had taken any practical lesson on how to carry out innovation in the same way they had taken lessons over and over again for playing golf, most of them could not answer "yes".

The training program was first offered to leaders, because it was critical to change their thinking about innovation to help spread IM practices. For this, an executive leadership workshop on IM competency building was arranged for each team leader and member of their staff, while innovative management training was also arranged for new hires to infuse innovative management DNA into them.

Employees who had learned the innovative management techniques through training and task execution were trained to become innovation experts to help lead the innovation process in each area of the company. These newly-trained experts include an i-Consultant, a project leader in charge of full-scale innovative management projects by leveraging all the modules of innovative management methodology, and an i-Mentor, who can conduct smaller scale projects using those methodologies. These expert programs have a range of levels based on competency (Green Belt, Brown Belt, Black Belt) to set up competency enhancement target, and there were follow-up competency enhancement programs at each level on a continuous basis.

One thing to note in this process was that those employees who participated in the training programs voluntarily became leading entities in innovation and provided positive feedbacks on the ways to identify and resolve problems.

"I was extremely excited at the ideation process. I really want to apply this methodology into my day-to-day work." -Hyunjoong Kim in KT

"I came to learn this methodology by doing it myself, which gave me

expectation and confidence that I could work differently from this time on." –Donghoon Kim in KT

"Application of Methodology into Day to Day Activities"

There is a saying: "To Know, and not to Do, is not to Know." The best way to learn a methodology is to actually apply it — use it in real-life problem solving. While IM methodology training is being integrated into a company to allow for customer insight-based idea creation to help solve problems and the management has been fine-tuned, employees need to also be given a chance to apply the methodology into their problem solving in the day to day work environment.

- **Innovative Management Project**

They first conducted a project to use IM methodology on business issues which they had been struggling with. The Innovative Management Project proceeded in a diverse way depending on the business issue, ranging from new business development to unit service improvement. The objective was not just to solve problems but to build innovative management expertise by all team members. IMC provided relevant innovation experts with methodology "toolkits" to improve the confidence of the team executing a task and to enhance competency of every team member.

Employees who engaged in the projects expressed keen excitements at innovation possibilities by means of IM methodology.

"The previous innovation programs were admittedly somewhat forcible, but now I see I can really enjoy the innovation activities this way." –Taemyung Ha in KT

"I have actually experienced the process of listening to customers on site, and now I am gaining confidence that I can execute innovation myself on site as long as a proper methodology is given to me." –Jinhan Lee in KT

- **Vice President OTG (On the Ground) Program**

To transform employees, the changes in the vice presidents who lead them were a prerequisite, and for this, intensive systematic training was offered to them. In particular, VPs need to realize that they are innovation leaders themselves and develop competency required to induce employees to participate in the innovation as they need to urge employees to change, and also maintain the transformed system. For this, IMC developed 5 leader competency models to provide innovation leadership training for VPS.

1. Crafting an Innovation Strategy

– The ability to integrate innovation into the business strategy by: Laying the foundation, Assembling the strategy

2. Fostering Innovation

– The ability to let ideas emerge, develop & interact with other ideas by:Stimulating breakthroughs, Supporting Experimentation

3. Creating an Open Culture that Welcomes Innovation

– The ability to inspire employees to contribute their ideas by:Enhancing transparency, Broadening Involvement, Building Trust & Authenticity

4. Using Innovation to Amaze Customers

– The ability to drive innovation from the customer into the business by:Building the right attitudes, Getting the right information

5. Cascading Innovation throughout the Organization

– The ability to champion innovation at all levels by: Embedding innovation capability in the team, Aligning Systems & acting

Those vice presidents who completed the innovative management training shared what they had learned with other team members so that they could arrange workshops to resolve challenges that each team was facing. These training sessions were labeled the OTG (On

the Ground) program with more than 120 VPs participating. Action plans made by these VPs and team members are currently in progress.

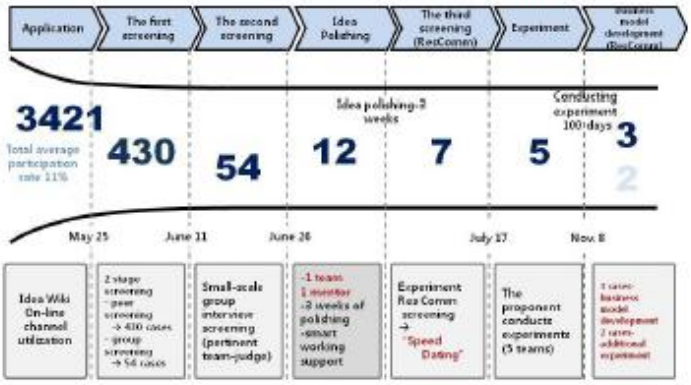
VPs and employees who participated in the OTG programs were immensely excited at mutual understanding, and gave positive feedbacks that they were confident of solving problems on site with IM methodology.

"It was new but very useful experience as I could look into problems and improvement opportunities in my work under the coaching of VP who already had completed the training program." Sungwoo Choi in KT

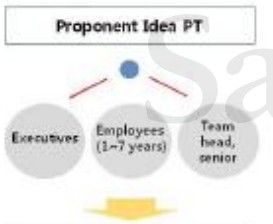
"My boss(VP) has changed completely after attending the training. Now he is more attentive to our opinions and highly supportive to us than before. He used to have "Top-down mentality' before." Mihee Yu in KT.

- **Innovative Management Idea Competition**

KT organizes two versions of competition in each year. The first one is 'Idea Competition' in the first half of the year where employees make proposals on existing BM improvement or new business, while the other one in the second half is 'Big Question' where business issues in each business unit can be resolved by leveraging entire group intelligence. Innovative Management Idea Competition entitled "Counter-Attack on Ideas Kept in the Drawer" received 3,421 ideas for a two-week period where those ideas were filtered at each screening stage.



The differentiation in this competition was the participation of diverse employees in screening process. For example, the third screening in Resolution Committee invited employees whose period of service is 1-7 years, team head and executives so that each of them could conduct the screening in the form of speed dating(for higher transparency-not an one-way screening by the judge where the one who proposed the idea has small discussion with judges to explain the ideas) which had never been tried by KT before. This screening method holds a great significance in that the decision-making right, which used to be exclusive only to executives, is now granted to employees.



The strongest feature of the competition was a heated reaction since it so distinctively different from other earlier events of its kind. This

competition allowed the employee who first proposed the idea to experiment and engage with it until the final business realization stage. The first competition, which took about six months from proposal to final business realization decision-making, reaped significant results with the final five ideas being realized into real business initiatives.

The second competition, labeled the Big Question(BQ), selected eight issues that business divisions have been struggling with were selected, and received ideas from all the employees for three weeks.

BQ 8 Issues proposed:

– Virtual Goods Service

– Mobile Payment Promotion

– All-IP No.1 Strategy

– Big Data Utilization Business Opportunity

– Wifi VOC Reducing ways

– Expanding penetration of Kibot 2(robot for kids)

– Open-type contents agency market

-Olleh player(Nscreen integrated media service) sales increase method

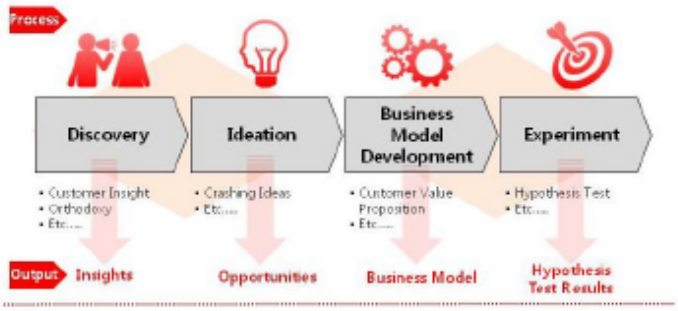
Afterwards, a Big Question Day when the management team as well as employees participated in the development process for each idea in a half-day session, finally voting for the best solution, came up with a final list of eight ideas. This second method, completely different from the previous approach, resulted in much positive feedback. KT staff perceived the process as something meaningful, not just more work but a fun, festive event that they could enjoy.

- **Production of KT-specific Methodology Toolkit**

A necessity of fine-tuning IM Methodology into KT was felt in the course of cascading due to its original nature of Western approach, which leaves some gap for Asian companies including KT to easily adapt it. A shift to IM Methodology with a qualitative approach from the previous quantitative approach based on fact & data for cost-reduction and business operation innovation was thus far more challenging to most KT employees because the new methodology was based on future-oriented, customer-insight mentality as well as on employee engagement for competency building.

This eventually required detailed guide in each template for better utilization and easier understanding as well as customization of case studies to make them relevant to KT organization.

In the meantime, IMC also found several problems in the methodology during the course of conducting a number of projects and tasks, and saw the necessity of summarizing accumulated experiences and know-how to keep them as asset, which made Methodology Planning Team of IMC initiate the customization. The team first conducted simulation of all the IM toolkit programs in an objective angle to evolve them into more relevant and viable ones, which finally gave a birth to a final customized toolkit version 1.0 for KT.



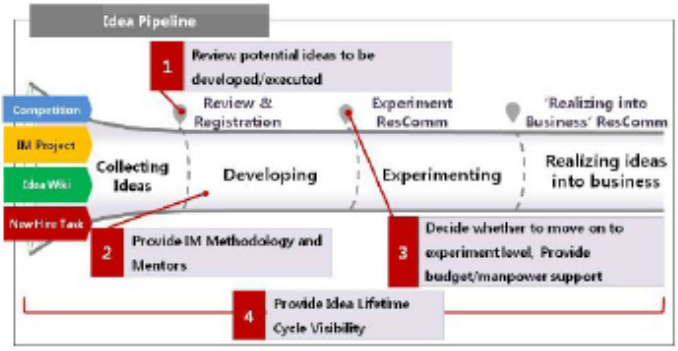
– **Discovery**: understanding customers and market by analyzing of unmet needs of customers, fixed perception of the industry, competitors and trend to identify insight and explore new business opportunities

– **Ideation**: Combining and colliding insights which were collected during Discovery phase to generate ideas

– **Business Model Development**: Specifying each ideas in detail to determine which value should be delivered in what way to which customers and how to generate profits

– **Experiment**: Setting up a hypothesis for success and validate it through small scale experiments to prove solid value of BM

"Constructing Idea Pipeline"



A number of ideas were identified across the company through a series of competition. However, a key element was finding ways to lead those ideas to final outcomes after execution, because past experience showed that good ideas meant little without solid support. To help solve this problem, the IMC constructed an "Idea Pipeline" to track and monitor the entire process as ideas were being created and developed. Once the ideas came into the pipeline get appropriate supports(human resources, methodology coaching, budget) according to situations of each stage(collecting, developing, experimenting and realizing into business).These ideas will be subject to continuous review(evaluation) and gradually develop to be matured.

Before going into the pipeline, each idea should pass screening processes by each channel. In case of competitions, final selection is made after the third screening stages, while in case of projects, final selection is made based on ideas generated from the project execution. On top of that, Idea Wiki was also mobilized, which is an on-line idea proposal platform where employees can freely upload their ideas anytime. Ideas introduced at Wiki are sorted by nature, and screened by each pertinent team member. For final decision for potential business model development of those nurtured ideas in the pipeline, i-Board(Innovation Board) was set up. It is a Resolution Committee where top management team participate.The Idea Pipeline proved to be beneficial to the growth of those ideas and for continuous tracking by top management so that execution of ideas as well as the effects of innovative management could be clearly observed.

Challenges & Solutions

"Innovation Fatigue"

- **Challenge:**

Frequent changes of CEOs at KT created a perception by management and employees that innovation always tended to be short-lived, from a maximum of 1 to 2 years. This was because every time a new CEO took office, innovation programs started from scratch and ignored previous programs as well as their accumulated know-how. In addition, most of the previous programs focused on efficiencies in terms of cutting costs, personnel resources and time (Six sigma, Human error zero, Customer value innovation program).

These programs had faced strong resistance from employees.

- **Solutions:**

1. The CEO emphasized repeatedly that innovative management will remain unchanged in the KT system despite any changes in CEO because the current program is to change KT's internal structure (DNA). This change will help remove doubts about perceived short-term thinking.

2. The literal translation of the word *Innovation* in Korean is "renewing the skin," which connotes that innovation is as difficult as removing the skin from a body. For this reason, the wording was changed to "creative(創意) management(經營)." The new phrasing was used to remove the painful and difficult image and help minimize resistance by employees.

3. Communication activities were carried out to convey the message that innovative management does not bring about more workload, but more benefits to employees since they can directly participate and make changes in business tasks.

"Anti innovative Beliefs"

- **Challenge:**

A deeply bureaucratic and public corporation mentality has taken root within KT's organization in the past. Anti-innovation beliefs including a number of practices, systems and cultures should be removed to help adopt innovative management as a company-wide culture. The following challenges were identified as issues that needed to be resolved.

– Customer satisfaction is only for the Customer Satisfaction Team

– Even with my contribution to the outcome, the outcome does not return to me

– No issue can be raised against opinions of the boss

– The existing way is the most comfortable to me

– I don't need to be responsible for solving the problem even if I know about the problem

– I don't see any immediate effect from leaving a problem, so it's okay to handle it later if I don't know what to do about it

- **Solutions:**

A full scale innovation campaign was launched to eliminate anti-innovative beliefs.

1. It is extremely important to let employees know that anti-innovative beliefs exist at KT. Campaign posters as well as videos against anti-innovation thinking were made and shown to all employees. Online and offline events based on the concept "Garden of Thoughts" were carried out to make employees think about issues related to anti-innovation. Online discussion rooms and bulletin board "trees" in public areas at KT were set up for people to talk and write down freely anything (using leaf-shaped post it notes) that comes up to their mind.

2. The challenges of anti-innovative thinking were linked to ACTION (All for customer, Collaboration, Trust, Innovation, Ownership, Now), the core value of the organization to provide an easy explanation to employees.

3. Intensive workshops and training programs were offered to VPs, whose influence is greater on employees, so that they could take the lead in changing anti innovation beliefs and behaviors.

"Quick Fix — Result!"

- **Challenge:**

The biggest barrier in the course of the IM program was pressure coming from impatience by employees as well as by top management who want to see immediate tangible outcomes. They believe that once innovation starts, the result should follow soon after.

- **Solutions:**

1. It takes Time. KT's CEO communicated the message that KT's DNA should be changed even though it may take a long time. He argued that the current innovation program is quite different from previous ones which required immediate, tangible outcome.

2. The entire process carried out in Idea Pipeline was reported visibly to provide continuous communication with top management. (i-Board, Idea pipeline Monthly letter etc)

"Good Ideas are not Enough."

- **Challenge:**

Numerous ideas were chosen through competitions, projects and new hire training sessions, and the most viable ideas selected were transferred to related teams. However, sometimes ideas fail to develop in the right way, or are discarded midway through their development due to:

– Unclear decision-making (lack of accountability)

– No budget support

– Lack of compensation and evaluation systems

- **Solutions:**

1. Understanding the significance of ideas and execution by top management is the key to success. To promote this understanding, a Resolution Committee was established as a decision-making body for top management to decide whether to execute or support the ideas, and the i-Board was operated on a regular basis to review current

issues and support. Participation of top management can provide clear rationale and accountability to relevant teams which execute the ideas as well as to the IMC.

2. An innovation budget (i-Fund) of 500 million KRW was secured to provide a separate budget to those teams which execute ideas so that they feel less burden in exercising budgets needed for execution.

3. Appropriate manpower support as well as related performance evaluation systems was made for executing innovation ideas. Sometimes, idea execution has been perceived as additional workload because compensation for execution has not been clearly stated. To help resolve this, the Resolution Committee and I-board were used to clarify compensation and support systems. (ex. Competition, Experiment Manpower Support, Upgrading the level in performance rating to any employee who makes a proposal on an idea which can be realized into business. (ex. Competency Rating: A, Performance Rating: one level upgrading)

Benefits & Metrics

"Applying Customer Centered Mentality into Day to Day Activities"

The most distinctive change of all since the introduction of IM is that employees are naturally getting accustomed to asking and discussing such questions as "What is it that my customers want?"(Customer Insight) and "What are fixed perceptions that we have?"(Orthodoxy) when they work for problem solving or task execution. This change led to new process for product launch (PLM 2.0, Product Lifecycle Management) which puts 'Customer Needs' first from the development stage based on IM Methodology.

– 2011: 6,710 employees completed the innovative management methodology course

– 2012: 3,516 employees completed the innovative management school

"Small Ideas Become Big Ideas"

- **KT New Business Identification: Two of five ideas are currently being realized into business.**

– Drive plus (Car Sharing Service): Pilot service is under way in collaboration with Suwon City

– Tostage.com (Artist Resource Platform Service): Currently under way as in-house venture format

. Achievements: 7 projects (6 projects excluding Rock Band 'Sinawi': Vocal Audition),

CSR project (Artist Talent Donation to local schools in Mongolia, Rainbow School)

- **Projects: Total 45 cases from the second half of 2010 to the second half of 2012**

Expected financial outcome: Approximately 16.7 billion KRW

– 2010: Ansimi (Safety) service improvement and 2 other projects

– 2011: New sales channel exploration via on line channel for iPad sales and 8 other projects

– 2012: OllehTV T-commerce activation project, customer analysis and product development for differentiation of music products and 31 other projects

- **Competition Idea**

– Five ideas from the first competition are being realized into business

– Expected financial outcome: approximately 3.3 billion KRW

. Biz Messaging Plus: Messaging business for corporate customers

. Mplow: Music/songs creation solution & music/song distribution platform business

. Premium child-care business, child-care business leveraging KT asset

. OTV real-time TV rating business: IPTV rating survey business

. NFC Tag Connect U: NFC platform building project

– Two ideas from the second competition (Big Question) are being realized into business

. WiFi VOC Zero: WiFi service improvement idea

. Touch & Buy: Virtual goods distribution platform project

"i-Consultant, i-Mentor Development"

– Those who attended training sessions and project execution naturally developed competency for leading and coaching innovative management to become project leaders (i-Consultant:64), and project supporters (i-Mentor:468)

– Fostering innovation experts contributed to cost saving of 29.8 billion KRW per year

(i-Consultant: 6.4 billion KRW, i-Mentor :23.4 billion KRW)

"Changes in Perception of KT from Outside"

- **Won the Grand Prize of Korea GPTW (Great Place to Work)**
- **Won 2012 Corporate Innovation Grand Prize**

This Bottom-up Innovation eventually reinforced the innovation image of KT. In 2012, KT was rated as the No. 6 company they want to work for by university students. At the same time, the outcome of the quiet innovation within the company was gradually revealed to the outside. KT was getting rid of its old, outdated image. It won the Grand Prize of Global GPTW in 2012, which was given to a company where employees are the priority in the workplace. It also was the winner of the Presidential Award, the 19th Corporate Innovation Grand Prize with recognition of its management innovation.

Thanks to these innovation efforts, KT built up Innovation Competency in three major pillars of People, Creative& Customer Centric Idea and System. The previous two years- 2010 and 2011- were the beginning stages of introducing and building up IM into KT, while this year-2012- saw the outcome generating stage after the penetration of IM methodology into each unit of KT. The next two years -2013 and 2014- are expected to be the impact spreading stage where the outcome of Bottom-Up Innovation expands out from KT and triggers a major impact to affect the entire market.

Lessons

1. Leadership by the top management is the key. Without full engagement in decision-making and authorization, employees cannot be sufficiently motivated.

2. To push forward with persistence without stopping is important. Barriers are found at every stage of innovation. Firm determination is desperately needed to move on as the resistance level gets higher.

3. Institutionalizing IM into day-to-day activities by way of Learning by Doing is extremely important. The best way to do this is to encourage employees to use the methodology as a problem solving tool, and practice it repeatedly.

4. Generating lots of ideas or new ideas may be meaningful, but unless they are executed, there is little point in creating them. For following through on ideas, a solid management process is needed to support execution.

5. To change the company's internal thinking or DNA, training and

engagement are both prerequisites. After these elements are secured, a system should be provided to help innovative ideas could flow in a clear and transparent process.

6. Innovation stories should be shared. (whether they are about success or failure)

– Failure also is an asset. In an environment where failure is accepted, employees change their attitude toward challenges, and become more proactive rather than passive toward their tasks. Creating an experimental environment within the organization is also important.

– Through the validating process of experiment, even employees witness that the opportunity is either too weak or none and finally fail to turn those ideas into business, as long as they understand implications, the experience itself is said to be a part of success.

– It's important to visualize the innovation outcomes (success stories), because they serve as a foundation to continue innovation and work as a positive energy for innovation activities.

7. To lead Bottom-up Innovation and employee-led innovation, a natural change should be made in the day-to-day activities of the employees. This cannot be done simply through training programs. Innovation must become a way of life, not simply a short-term training program.

Credits

- Suk-Chae Lee, CEO, KT
- Yung Kim, Senior EVP, Head of Corporate Center
- Hong Jin Kim, President of Global & Enterprise Business Group
- Jung Hee Song, Senior EVP, Head of Service Innovation Group
- Pill-Jai Lee, Senior VP, Head of Business Transformation Office
- GS Lee and Misook Lim, leaders, IM Center (IMC)
- Divisional IM team members
- IMC team leads and members
- i-Consultants and i-Mentors