



Pontificia Universidad Católica de Chile
Facultad de Comunicaciones

PROPUESTA COMUNICACIONAL ESTRATÉGICA COMO APOORTE A LA
GENERACIÓN DE UNA CULTURA DE INNOVACIÓN PARA LA EMPRESA
GASSOL.

Por:
JESSICA BRAVO AEDO

Proyecto presentado a la Facultad de Comunicaciones de la Pontificia Universidad Católica de Chile para optar al grado académico de Magíster en Comunicación Estratégica.

PROFESOR GUÍA:
EDUARDO OPAZO PRELLER

Enero, 2012

Santiago Chile

©2012, Jessica Bravo Aedo

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica que acredita al trabajo y a su autor.

AUTORIZACIÓN PARA LA REPRODUCCIÓN DE LA TESIS

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica que acredita al trabajo y a su autor.

FECHA MARZO 2012-

FIRMA

INGLATERRA 1551 SANTIAGO

DIRECCIÓN

JBRAVO@UC.CL 7239620

E-MAIL - TELÉFONO

TABLA DE CONTENIDO

	Página
RESUMEN.....	i
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. CONCEPTO DE INNOVACIÓN.....	5
III. DIAGNÓSTICO CASO PROYECTO DE INNOVACIÓN GASSOL	9
3.1. Descripción de la organización.....	9
3.2. Proyecto de Innovación	10
3.3. Descripción de stakeholders internos (trabajadores) y su vinculación con el proyecto.....	14
IV. ELEMENTOS PARA EL DIAGNÓSTICO.....	16
4.1. Entrevistas a gerentes y ejecutivos vinculados al proyecto.....	16
4.2. Estudio de clima laboral y rol de jefaturas.....	19
4.3. Estudio empresa consultora.....	21
V. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO	22
5.1. Árbol del problema y soluciones	22
5.2. Análisis FODA.....	24
VI. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA COMUNICACIONAL.....	25
VII. ESTRATEGIA COMUNICACIONAL.....	27
7.1. Ejes de la estrategia de comunicación.....	27

7.2.	
Objetivos.....	29
7.3. Concepto comunicacional.....	29
VIII. PÚBLICOS.....	31
IX. PLAN DE ACCIÓN.....	32
9.1. Eje Participación.....	32
9.2. Eje Liderazgo.....	37
9.3. Eje Equipo.....	39
9.4. Eje Utilidad.....	41
9.5. Resumen de iniciativas.....	43
9.6. Evaluación del Plan Estratégico.....	45
9.7. Recomendaciones stakeholders externos.....	52
X. CONCLUSIONES.....	53
BIBLIOGRAFÍA.....	56
ANEXOS.....	58

RESUMEN

El objetivo central de este proyecto de comunicación estratégica consiste en la elaboración de una propuesta comunicacional que fomente el posicionamiento del concepto de innovación en la cultura de una prestigiosa empresa chilena, la que ha definido como parte de su estrategia, la generación de nuevos negocios a través del desarrollo de emprendimientos liderados por sus trabajadores.

Para ello, ha determinado la ejecución de un desafiante proyecto de innovación, el que se desarrolló inicialmente con el financiamiento de la Corporación de Fomento Fabril y que a partir del año 2011 se desarrolla con recursos propios.

Parte importante de este proyecto comunicacional, considera los elementos de diagnóstico que permitieron identificar la problemática a abordar. A través de este, se logró identificar las características de la cultura organizacional, sus fortalezas y debilidades para el desarrollo del proyecto. Al mismo tiempo se identificó el grado de internalización de la estrategia de innovación en la empresa y la percepción de los líderes de la compañía.

Una vez realizado el diagnóstico, se elaboró la estrategia comunicacional, cuyo objetivo central se sustenta en la contribución a la generación de una cultura de innovación en la empresa.

Conforme a ello se generó en un plan estratégico, que consideró como ejes centrales los conceptos de participación, liderazgo, rol de equipo y utilidad.

I. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de iniciativas de innovación ha resultado todo un desafío para quienes han comenzado la difícil y dura tarea de emprender. Desafío que es aun más complejo, cuando las innovaciones se generan en empresas con años de existencia, con culturas distintas, incluso de diferentes países, que hacen más compleja la tarea de generar nuevos conceptos de negocio, apartándose en ocasiones del tradicional funcionamiento de las unidades.

El objetivo central de este proyecto de grado es la elaboración de una propuesta comunicacional que fomente el posicionamiento del concepto de innovación en la cultura de una prestigiosa empresa chilena, la que ha definido como parte de su estrategia, la generación de nuevos negocios a través del desarrollo de emprendimientos liderados por sus trabajadores.

Al mismo tiempo se debe considerar que la propuesta comunicacional contenida en este documento, se considera como la primera de varias intervenciones, siendo necesaria la realización anual de mediciones que den cuenta de las brechas culturales que permitan el posicionamiento de este concepto en la empresa.

Considerando las dimensiones, grado de avance de este proyecto y confidencialidad del caso, llamaremos a la empresa con un nombre ficticio, en este caso “GASSOL”.

Esta empresa es líder en gases nivel nacional con una amplia trayectoria de expansión en Latinoamérica y que a partir del año 2008 ha definido como requisito indispensable de

su estrategia, la incorporación de un modelo de innovación que le permita seguir creciendo, sustentable y rentablemente a través de sus diferentes líneas de negocios tradicionales.

Es así como ha logrado implementar el desafiante Proyecto “Capacidades de Innovación”, el cual fue apoyado los años 2009 y 2010 por la Corporación Nacional de Fomento Fabril (CORFO).

A través de este proyecto, la empresa formó un equipo reducido de trabajadores (6 personas), logrando a la fecha el desarrollo de varios emprendimientos. A partir del año 2011, una vez culminado el apoyo de CORFO, decide continuar con el proyecto de manera autónoma.

Coherentemente con su estrategia, para el año 2012 GASSOL reafirma su intención de generar nuevos emprendimientos y para ello ha definido como necesario, el aporte de los trabajadores en el proceso, ya que según la metodología elegida, son ellos los que deben liderar los proyectos de innovación que la empresa decida ejecutar.

Como parte de los antecedentes básicos de esta propuesta comunicacional, se revisarán los modelos de innovación utilizados por GASSOL de los autores Hermuth Raffler y el Alex OsterWalder, siendo este último autor de múltiples publicaciones y estudios vinculados a la innovación en las organizaciones. Su particular mirada, abre un punto de quiebre, que emplaza a las empresas a revisar el foco de las innovaciones, las que según el autor, deben basarse en la generación de iniciativas para la creación de nuevos negocios.

Se incluirá como anexo, ya que se utilizó de antecedente en el diagnóstico, la revisión del sistema de apoyo para la innovación de la CORFO en Chile y la revisión de dos empresas chilenas (Anexo 1).

Una vez realizado este levantamiento inicial, revisaremos algunos antecedentes relevantes de la empresa GASSOL. Estos servirán para elaborar el levantamiento inicial del diagnóstico que nos permitirá elaborar el plan comunicacional. Para ello, profundizaremos acerca de sus lineamientos estratégicos, su historia, su visión, misión, valores y el grado de incorporación de la innovación en la estrategia y en los negocios de la empresa.

El diagnóstico se focalizará en los altos ejecutivos y mandos medios de la empresa, debido a que son los únicos trabajadores que han participado directamente en las iniciativas del proyecto, no obstante se incluirán análisis generales que describen la percepción del resto de los trabajadores acerca de la organización.

El diagnóstico tendrá como objetivos centrales:

- Revisar la cultura organizacional, sus fortalezas y debilidades para el desarrollo del proyecto.
- Identificar los conceptos de innovación planteados por GASSOL y la internalización de estos en la empresa.
- La percepción que tienen los gerentes y mandos medios respecto a este proyecto, dado que ellos son los líderes de la compañía.

Para ello:

- Se indagó en los resultados del último estudio de clima organizacional.
- Se realizaron entrevistas en profundidad a cuatro gerentes de la empresa.
- Se analizó el estudio realizado a los gerentes y mandos medios (consultora externa), que evaluó el alcance del proyecto en la empresa y los desafíos para seguir avanzando.

Explorados estos antecedentes y diagnóstico inicial, se enunciará la problemática comunicacional identificada. En este afán, se recurrirá al análisis FODA (Fortalezas-Oportunidades – Debilidades y Amenazas) y la metodología del Banco BID en el desarrollo de estrategias comunicacionales (árbol del problema).

Una vez definido el problema, se explicarán los fundamentos del concepto comunicacional que se propondrá, para continuar con el plan de acción definido.

Al finalizar se formularán las conclusiones de la propuesta.

II. CONCEPTO DE INNOVACIÓN

GASSOL ha considerado dentro de su modelo de innovación, los conceptos planteados por Hertmuth Raffler¹, quien afirma que la innovación es crear valor.

En este sentido, para este autor existe una correlación directa entre el valor (bienes) y la generación de conocimiento. Para justificar su planteamiento realiza una distinción entre investigación (tecnología) e innovación.

Para Raffler, la tecnología no es sinónimo de innovación, afirmando que en la medida que el dinero se use para generar conocimiento se estará creando tecnología y no innovación.

Tal como se muestra en la figura n°1, para este autor innovar es crear valor por medio del conocimiento entregando soluciones a diversas necesidades.



Figura n°1 Círculo de Raffler

¹ El círculo de Raffler: un aporte del Dr. Hartmut Raffler, VP Innovación de Siemens.

Al mismo tiempo ahondaremos en el modelo de innovación en empresas, propuesto por Alex Osterwalder ², dado que es el modelo utilizado por GASSOL y cuya metodología presenta una interesante visión del enfoque comunicacional que se debe considerar al plantear nuevos negocios.

El autor basa su teoría, en la generación de nuevos negocios como parte imprescindible de todo proceso innovativo, a diferencia de otros autores que plantean a la innovación como todo proceso de mejora continua al interior de las empresas³

Para Osterwalder, la dinámica, escala y la velocidad con la que los modelos de negocio innovadores están transformando las industrias de hoy, no tiene comparación. En este escenario, el autor afirma que:

- Es muy difícil el diseño de nuevos modelos de negocio.
- Es de suma importancia, ser capaz de describir y comunicar el modelo de negocio que se requiere implementar. Este debe ser transmitido de forma clara, concisa y simple.
- Para comunicar el negocio, se requiere de un método formal y un vocabulario común para describir.
- El negocio debe estar organizado y transmitido a través de modelos visuales que se constituyen en una pieza clave en la estrategia.

² Osterwalder A. Bussines Model Generation. 2nd ed. Estados Unidos: Editorial John Wiley & Song INC; 2009. 288 p.

³ Membrado J. Innovación y mejora continua. 2nd ed. Madrid. Editorial Díaz Santos; 2002.282 p.

Además, plantea que todo emprendimiento debe considerar los aspectos claves en el diseño de un nuevo negocio.

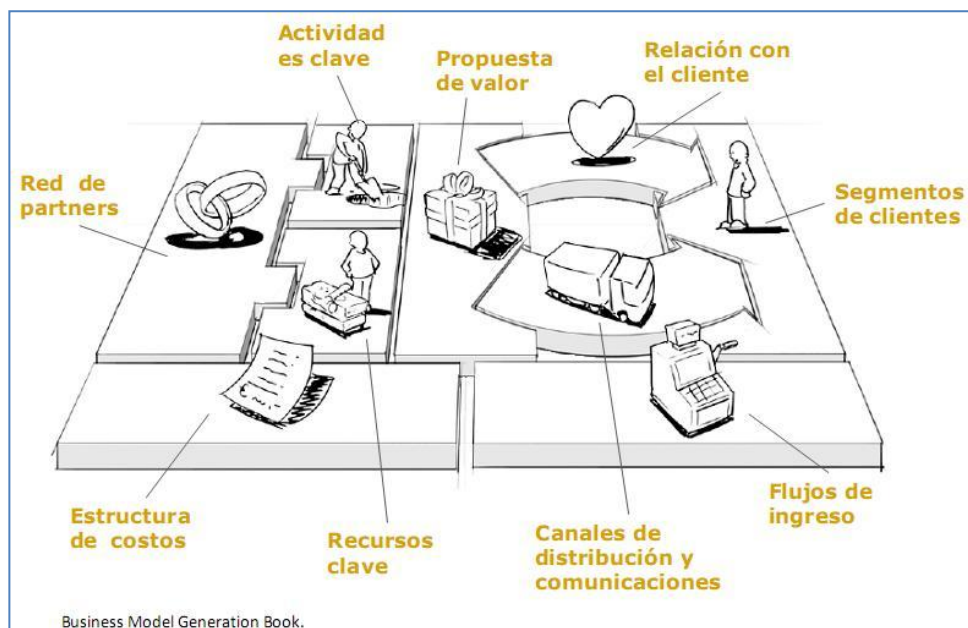


Figura n°2, Lienzo para el Modelo de Innovación, Alexander OsterWalder

Osterwalder, genera una metodología a la que ha llamado “pensamiento visual para ilustrar modelos de negocios”. En ella, las personas que están generando un negocio y lo diseñan, pueden cambiar el objetivo de este, los clientes (target) o los costos iniciales.

Según se muestra en la figura n°2, el centro del modelo es la propuesta de valor (emprendimiento), ya que conecta a la empresa con sus consumidores. Para ejecutar la propuesta se debe considerar las actividades claves y red de apoyo para su generación, como así mismo la relación que se tendrá con los clientes y su segmentación. En la parte inferior, se deben incorporar los costos, recursos, forma en que se distribuirán los productos o servicios y los ingresos esperados.

Otro aspecto interesante en el postulado de Osterwalder es la técnica de “contar una historia”, aplicable en aquellos casos en el que la metodología de lienzo pudiera ser abrumadora dado el grado de complejidad del proyecto. Para ello, los emprendedores deben:

- a. Elaborar un mapa de su modelo de negocio
- b. Dibujar cada elemento del modelo de negocio
- c. Definir la historia
- d. Cuenta la historia (“story board”)

El autor afirma que el pensamiento visual, materializado a través de lienzos o historias, ofrece una mayor claridad al conjunto complejo de elementos y relaciones esenciales del modelo de negocio. Afirma que con la descripción textual (lenguaje escrito), simplemente no se puede.

III. **DIAGNÓSTICO CASO PROYECTO DE INNOVACIÓN GASSOL**

3.1 Descripción de la organización

GASSOL nace en 1948 para satisfacer las necesidades del sector metalmecánico, iniciando su modelo de gestión con una moderna planta de electrodos. Trece años más tarde, se iniciaron las operaciones de la planta para la producción de oxígeno, acetileno y nitrógeno. A partir de esta sólida base GASSOL se abrió al mundo, estando hoy presente en Chile, Colombia, Argentina, Perú, Ecuador y México.

Con un fuerte enfoque en el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes, la empresa ha logrado mantener un liderazgo de un 55% en el mercado nacional, que le permite facturar casi 400 millones de dólares al año.

En el año 2001 la sociedad adoptó como estrategia de negocios el Modelo Delta ⁴, que busca generar y fortalecer los vínculos comerciales con los clientes a través de la entrega de una oferta integral de productos y servicios de acuerdo a sus necesidades.

Dentro de los pilares estratégicos de la compañía, se encuentra, desde el año 2008 el Pilar de Éxito de Innovación, cuyo objetivo central es desarrollar las competencias internas para implementar un sistema de gestión de innovación al interior de la Compañía, a través del desarrollo de proyectos de innovación, basados en las necesidades del cliente.

⁴ Hax A. The Delta Model. 1st. New York: Springer; 2010. 248 p.

Con un fuerte enfoque en su modelo de negocios, GASSOL declara a través de su misión y valores corporativos que la innovación les permite ser un eje de desarrollo para otras industrias.

3.2 Proyecto de Innovación

A finales del año 2009, GASSOL es invitado junto a un grupo de empresas, a participar en un concurso público para postular a fondos CORFO. El objetivo de esta postulación era generar recursos para financiar el proyecto de “Generación de capacidades de innovación al interior de la empresa”, mediante el cual la empresa podría capacitar a un grupo de trabajadores en metodología de innovación. La finalidad del proyecto CORFO fue instalar las competencias necesarias para que las empresas pudieran autogestionar sus innovaciones, en otras palabras “enseñarles a innovar”.

El proyecto finalizó exitosamente, la empresa hoy cuenta con un modelo de innovación definido y continúa utilizando esta metodología. Al mismo tiempo su metodología de innovación establece la inclusión de cuatro niveles para su realización.

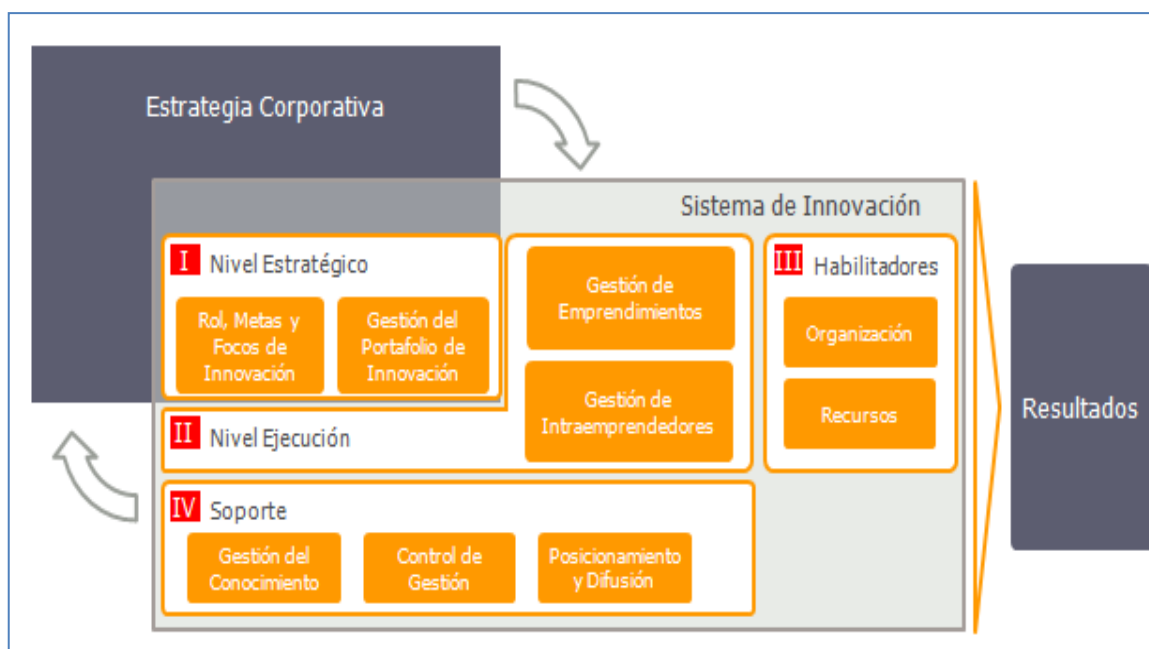


Figura n°3 Modelo de Innovación de GASSOL

En el modelo de innovación - figura n°3 - elegido por GASSOL, cada uno de los niveles considerados, se convierten en factores críticos para el éxito del proyecto.

El nivel estratégico proporcionará los ejes y directrices generales que la empresa estableció. Para este nivel, GASSOL definió el rol de la innovación en la empresa:

“Ser una fuente continua en la generación de productos y servicios (mediante un conocimiento profundo de nuestros clientes actuales y potenciales) y en la generación de nuevas formas de realizar los procesos internos; permitiendo posicionar a GASSOL como un socio relevante para sus clientes, a través de una gestión apropiada de proyectos, emprendedores y atmósfera organizacional”.

Dentro de este análisis se incluyen los focos estratégicos de innovación en el caso de GASSOL: Alimentos, soldaduras especiales, gases especiales, minería y procesos internos.

Respecto a este último foco, la empresa desarrollará innovaciones de gran envergadura a nivel interno, de manera tal de sustentar las demandas generadas de las innovaciones relacionadas con el negocio. Para ello ha definido, iniciativas que le permitirán contar con un portafolio de ideas y de proyectos de manera permanente.

El nivel II de ejecución, muestra el imperativo de contar con trabajadores que estén a cargo de los proyectos de innovación, a quienes se les llama “intraemprendedores”. Al mismo tiempo, en el nivel II, se indica la necesidad de contar con proyectos de manera permanente, favoreciendo de esta forma la continuidad del sistema.

El nivel III, da cuenta de los habilitadores, aspectos de la estructura organizacional y de los recursos necesarios para poner en marcha este tipo de sistemas. La mayoría de estos aspectos están garantizados en los presupuestos y existen canales para la definición de nuevos cargos, si el proyecto lo requiere. Por ejemplo: Cambiar de cargo a un trabajador que producto de su emprendimiento ha logrado avances significativos para la empresa.

Finalmente en el nivel IV, se encuentran los soportes. Dentro de sus componentes se encuentra la gestión del conocimiento, es decir el cómo se consolidarán y permanecerán en GASSOL las experiencias y aprendizajes. Al mismo tiempo considera los indicadores de gestión, que permitirán medir el estado de avance del programa.

A la fecha han obtenido avances a través del desarrollo de plataformas web en las que los intraemprendedores comparten información. También hay iniciativas de consolidación de experiencias entre las distintas filiales de GASSOL en Latinoamérica.

En este último nivel, además se incorpora como factor relevante al posicionamiento y difusión. Para abordar este nivel, se definió un plan informativo que diera cuenta de las actividades del programa, utilizando los medios escritos de la empresa, tanto a nivel semanal como en las publicaciones mensuales y trimestrales. No existen instancias de intercambio de experiencias o de gestión del conocimiento, reduciéndose a la publicación de iniciativas ya desarrolladas.

Además, para favorecer la participación, se han realizado concursos internos alineados con los desafíos estratégicos. En estos concursos se logró un nivel de participación que no superó el 10% de los trabajadores. No se cuenta con evaluaciones que midan el impacto de estas iniciativas en los públicos internos.

A partir del año 2011, GASSOL reafirma su estrategia y define que es necesario potenciar esta metodología en la empresa. Actualmente, de los 850 trabajadores que componen la empresa, sólo 62 profesionales habían participado del programa, entre el comité de gerentes (9 personas), equipo de innovación interno (5), jefaturas (40) y un grupo de trabajadores que lideró la implementación de los primeros proyectos (8 personas).

Adicionalmente a lo anterior, el año 2011 se recibe un informe de una consultora externa, quien tuvo la responsabilidad de evaluar el proyecto de innovación CORFO. En dicho estudio se afirma que existe una “Falta transversal de involucramiento de la organización” y “carencia de una gestión del conocimiento”, aspectos que se desarrollarán con mayor profundidad más adelante.

Para el 2012, se espera seguir desarrollando iniciativas de innovación que involucren al resto de la organización, a nivel nacional y latinoamericano.

3.3 Descripción de stakeholders internos (trabajadores) y su vinculación con el proyecto.

A nivel interno, los integrantes de la empresa ocupan distintos roles en torno a la innovación, a continuación se describirán a cada uno de ellos, señalado su grado de participación en el proyecto:

- Accionistas: Existe un directorio liderado por un prestigioso empresario, dueño de 98% de las acciones de la organización. Hasta ahora, no tienen una participación directa en los proyectos de innovación, no obstante aprueban los presupuestos anuales.
- Comité de Gerentes y Sponsor: El comité de gerentes está compuesto por ocho ejecutivos y algunos de ellos son los responsables de apadrinar (Sponsor) proyectos de innovación. El comité tiene absoluta decisión en la aprobación o rechazo de las iniciativas de innovación.
- Equipo de Innovación: Compuesto por 6 profesionales, cuya función es lograr que la implementación de la metodología desarrollada por GASSOL.
- Intraemprendedores: Profesionales jóvenes a cargo del liderazgo de los nuevos negocios que resulten de iniciativas de innovación, actualmente son ocho profesionales.

- Jefaturas y Expertos: Profesionales especialistas en los mercados en los que se desarrollan los negocios de GASSOL. Todos han participado en talleres de innovación y algunos de ellos han sido elegidos para liderar o apoyar proyectos de innovación.

Los siguientes grupos de trabajadores no han tenido relación directa con el desarrollo de emprendimientos, sólo han recibido información a través de los medios escritos. A la fecha no han participado en capacitaciones o talleres. Algunos de ellos han participado en concursos de innovación.

- Trabajadores/administrativos: Aproximadamente 450 personas en GASSOL Chile, desempeñan cargos administrativos.
- Trabajadores/ área comercial: Vendedores y ejecutivos de negocios (90 personas).
- Trabajadores/operarios: Técnicos que trabajan en Plantas (160 personas)
- Club Deportivo: Todos los trabajadores de la empresa están adheridos
- Trabajadores Sindicalizados: Alcanzan el 40% de la empresa, principalmente operarios.

IV. **ELEMENTOS PARA EL DIAGNÓSTICO**

Para la elaboración del diagnóstico, tal como se señalara en la introducción se considerará la percepción de los líderes de la compañía respecto al desarrollo del proyecto y la internalización de los conceptos del modelo en los trabajadores.

Para ello, primero describiremos la percepción de cuatro gerentes de la compañía, en particular sus impresiones respecto al proyecto.

Otro aspecto importante en el diagnóstico será el último estudio de Clima Laboral. Este estudio revela la percepción de los trabajadores respecto a variables relevantes al considerar los desafíos comunicacionales.

Al mismo tiempo, se consideró un reciente estudio de una consultora externa, que evaluó el impacto del desarrollo del proyecto de innovación en GASSOL, por cuanto entrega, entre otros aspectos, propuestas de intervención en el ámbito comunicacional.

4.1 Entrevistas a gerentes y ejecutivos vinculados al proyecto

La estructura de las entrevistas en profundidad, consideró como variables:

- La percepción general de la innovación (presente, pasado y futuro), de manera de determinar si a nivel gerencial se apoya al proyecto.
- Su grado de alineamiento con la estrategia definida, con la finalidad de definir posibles brechas.

- Su percepción de la necesidad de involucrar a la compañía, con el objeto además de conocer su impresión respecto a la implementación de iniciativas de comunicación ya realizadas.

De estas entrevistas realizadas a cuatro gerentes de la empresa, se obtienen interesantes conclusiones (ver anexo n°1).

Con la finalidad de dar una coherencia a la presentación de resultados, se considera pertinente mostrar estas percepciones incorporando los cuatro niveles que la compañía definió en su estrategia.

Al respecto, se entenderá como aspectos positivos a las percepciones favorables en torno a l proyecto. Por su parte, se considerarán como posibles mejoras o brechas a aquellas percepciones que sugieren una oportunidad de mejora para la organización en la puesta en marcha de emprendimientos.

Nivel/ percepción	Aspectos positivos	Posibles mejoras o brechas
Nivel I (estrategia)	Todos coinciden en que la innovación es muy importante para la empresa	Algunos ejecutivos ven a la innovación como mejora continua. Por otra parte otros la enfocan exclusivamente a la generación de nuevos negocios para GASSOL
Nivel II (emprendimientos y emprendedores)	Se auspicia un futuro exitoso. Los ejecutivos, afirman que en que en el futuro, la innovación permanecerá en la empresa como parte integral de la gestión, siendo capaces de generar nuevos negocios rentables y exitosos. Al respecto una apuesta interesante son las personas, se afirma que la empresa cuenta con gente jugada y comprometida y se espera un futuro con liderazgos jóvenes que permitan contar con personas más osadas, que corran riesgos en Chile y las filiales en Latinoamérica.	Se profundiza además en la necesidad de apoyarse con complementadores externos (empresas, universidades, etc.) Se debe contar con personas capaces, al mismo tiempo se deben mirar nuevas tecnologías identificar debilidades y trabajar sobre ellas.

Nivel/ percepción	Aspectos positivos	Posibles mejoras o brechas
Nivel III		Se debe profundizar sobre los procesos de la empresa y mejorar su competitividad. Un aspecto importante, es la mirada externa, revisar nuevas tecnologías e invertir recursos en nuevos mercados.

El siguiente nivel tendrá una directa relación con la definición del problema comunicacional:

Nivel/ percepción	Facilitadores	Obstaculizadores
Nivel IV (gestión del conocimiento, control, posicionamiento y difusión)	Todos consideran que la innovación está en los genes de GASSOL y se ha aplicado en distintas etapas de su historia. Existe la percepción de que GASSOL, desde sus inicios ha logrado posicionarse como una empresa innovadora La experiencia de innovación debe transmitirse, ya que es un activo de la compañía.	En el ámbito interno, todos coinciden en que los trabajadores de la empresa ven a la innovación como un concepto lejano, siendo necesario transmitir el valor agregado de la innovación, no excluyendo a las personas. Actualmente, los trabajadores no saben si deben involucrarse o no. Respecto a la resistencia al proyecto, se afirma que la innovación puede alejarlos de espacios cómodos, de la tranquilidad de sus actuales funciones. Para involucrar a los trabajadores, es necesario generar instancias de conversación, donde se digan las cosas, pudiendo realizarse talleres, reuniones, banco de ideas, etc. Los concursos de ideas sirven, pero hay que generar un foco y seguimiento.

4.2 Estudio clima laboral y rol de jefaturas

Con la finalidad de entender la cultura organizacional analizaremos los resultados obtenidos en el estudio de Clima Laboral realizado a GASSOL por una reconocida consultora. Según este estudio, GASSOL cuenta con buenos resultados a nivel general, obteniendo un 73% de respuestas positivas a las afirmaciones consultadas.

En la medición se evalúan 5 dimensiones aplicadas en su mayoría a la percepción que el trabajador tiene de la empresa y de su jefatura:

- Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo y Camaradería

Destacando la dimensión orgullo, la que alcanza un 81% de respuestas positivas.

Dentro del plano comunicacional, se considerará en especial la dimensión “credibilidad”, la que alcanza un promedio de 75% de respuestas positivas.

A pesar de los buenos resultados obtenidos a nivel global, la empresa analiza los resultados en unidades particulares y evidencia que estos no se aplican en toda la organización de manera regular. Por esta razón definió como prioritario el reforzamiento en habilidades de liderazgo para todas las jefaturas de la compañía, lo que se tradujo en la realización de un curso anual para el desarrollo de competencias para líderes.

Coincidentemente con lo anterior, según se señalara en la introducción de esta propuesta, la puesta en marcha del programa de innovación de GASSOL, ha considerado

a un número pequeño de trabajadores, todos ellos ocupan cargos de jefatura o son profesionales destacados.

Es importante señalar a Marcial Losada⁵, quien es uno de los autores que ha influido en el proyecto de innovación de GASSOL. Este autor realizó una interesante investigación sobre equipos de alto desempeño. Sus resultados mostraron que las únicas dos características matemáticamente comprobables que diferencian a los equipos de alto y de medio desempeño y que permiten predecir los resultados sobresalientes son la conectividad y tasa de positividad/negatividad. Según el autor en los equipos de alto desempeño las comunicaciones y los contenidos de las coordinaciones entre las personas estaban marcados por lo positivo en una razón de 6:1 respecto de la negatividad y las emociones restrictivas.

En definitiva, existen iniciativas exclusivas para la formación de líderes que se generaron a la luz de los resultados de clima laboral, lo que no es ajeno al proyecto de innovación, ya que según las recomendaciones de la CORFO, para el desarrollo de emprendimientos se debe contar con ambientes de trabajo favorables y estimulantes. En este sentido las jefaturas se convierten en uno de los principales promotores de estos espacios.

⁵ Echeverría R. Actos del lenguaje Volumen I: La escucha. 1st. Buenos Aires: Granica; 2008. 205 p.

4.3 Estudio empresa consultora

GASSOL fue asesorada por una consultora externa que proporcionó CORFO. Esta empresa realizó un estudio cuanti-cualitativo, que midió la percepción de los trabajadores de GASSOL en torno a la innovación.

El estudio arrojó interesantes resultados. Puntualmente en el Nivel IV de “Involucramiento y Difusión”, se señalan desafíos que la empresa debe cumplir en el corto y mediano plazo:

- Incorporar a toda la organización en torno a la innovación, específicamente a los mandos medios y bajos de la organización.
- Lograr el involucramiento y empoderamiento de la organización, utilizando la difusión como elemento comunicacional y de participación.
- Lograr posicionar el modelo de innovación generado en Chile en las demás filiales, logrando sinergias y el levantamiento de ideas disruptivas desde otras latitudes.

V. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

5.1 Árbol del problema y soluciones

De los antecedentes expuestos, concluiremos bajo la metodología del árbol del problema y árbol de las soluciones la definición del problema comunicacional.

ÁRBOL DEL PROBLEMA



ÁRBOL DE SOLUCIONES



5.2 Análisis FODA

Fortalezas

- * Se cuenta con el apoyo de Directorio y Gerente General
- * La innovación está incluida en la estrategia de la compañía (Pilar de éxito)
- * La empresa ha logrado obtener buenos resultados, permitiendo invertir en innovación.
- * La empresa posee buenos resultados en la última encuesta de Clima Laboral.
- * Se cuenta con un equipo de personas dedicadas a proyectos de innovación.
- * Existencia de proyectos de innovación que están facturando.

Debilidades

- * Los gerentes corporativos estiman que la innovación es un concepto lejano para los trabajadores
- * A nivel gerencial, no existe una visión única de la innovación.
- * No se han transmitido las experiencia de innovación entre los equipos de trabajo de GASSOL.
- * No existen instancias de participación para los trabajadores o las que existen no son valoradas.
- * No se difunden los logros obtenidos.

Oportunidades

- * Acceso a futuros financiamientos del Estado (CORFO) para el desarrollo de innovaciones en las empresas.
- Tendencias del mercado en torno al desarrollo de innovaciones, lo que pudiera ser valorado también por los clientes en las preferencias de compra.
- * Reconocimientos en concursos externos.

Amenazas

- * Crisis económica a nivel mundial que congele las inversiones.
- * Competencia agresiva en las líneas del negocio por parte de la competencia.
- * Fuga de información estratégica de innovación a la competencia.
- * Catástrofes naturales.

VI. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA COMUNICACIONAL

Transcurridos tres años desde que GASSOL decidió incluir en su estrategia de negocios la incorporación de la innovación como un factor crítico de éxito, la empresa debe dar unos pasos más hasta que el concepto de innovación sea parte de la identidad corporativa.

Si bien es cierto, la innovación ha logrado materializarse en proyectos apoyados por la gerencia general, está pendiente el proceso de incorporación del resto de los trabajadores, quienes a juicio de los gerentes de línea, sienten a la innovación como un valor para la compañía pero lejana a sus ámbitos de gestión.

Por otra parte, la innovación es entendida de diferentes maneras, incluso por los mismos ejecutivos de la empresa. Se requiere de un alineamiento organizacional, el que será abordado desde esta propuesta.

A la luz de la propuesta comunicacional, en este caso es pertinente citar a Luhmann⁶ (2007), quien afirma que la comunicación es una síntesis de tres selecciones: información, darla a conocer y entenderla. Para el autor, esta debe superar tres improbabilidades para poder producirse:

- La improbabilidad de que el otro entienda
- La improbabilidad de llegar más allá del círculo de los presentes.

⁶ Rodríguez R, Opazo MP, editors. Comunicaciones de la Organización. 1st. Santiago (Chile): Universidad Católica de Chile; c2007.662p.

- La improbabilidad de que el otro acepte la propuesta contenida en la comunicación

Por tanto, considerando los antecedentes revisados existe una alta “Improbabilidad de la Comunicación”, en este caso al considerar la lejanía del concepto de innovación en los trabajadores, quienes no entienden los aspectos del proyecto, ya que no son parte de él.

No están presentes, ni se les hace partícipe directo de las innovaciones. Lo que podría generar riesgos importantes, como el rechazo de las iniciativas de innovación, lentitud en la captura de ideas o incluso posibles fracasos en su implementación. Por tanto, esta propuesta comunicacional se focalizará principalmente en el involucramiento de los trabajadores.

VII. ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

7.1 Ejes de la Estrategia de Comunicación

GASSOL ha logrado sentar las bases de un sistema de innovación que le ha permitido la generación de nuevos negocios para la compañía, no obstante a pesar de sus esfuerzos no ha logrado plasmar esta intención en todos los trabajadores de la empresa, centrándose en un grupo reducido de personas.

Para generar los cambios esperados y sumar a los trabajadores al proyecto de innovación se les debe hacer partícipe de las iniciativas, transformando su rol de espectadores al de protagonistas de la innovación. Se debe acercar este concepto a sus áreas, a las tareas que tradicionalmente les corresponde efectuar y a la dinámica propia de su gestión.

Por otra parte, frente a las evidencias obtenidas en el diagnóstico, la claridad y sentido de urgencia no está totalmente alineado en las jefaturas de la empresa, por tanto es prioritario que estas entiendan y valoren su liderazgo en las iniciativas de innovación.

Otro aspecto importante a considerar es el sentido de equipo. Hasta ahora, la innovación en GASSOL es aislada, es decir sólo trabajadores que son considerados como “Intraemprendedores” son los encargados de poner en marcha, siempre individualmente, los nuevos negocios. Para lograr que la innovación, se proyecte al interior de la empresa se requiere que los logros sean compartidos, por tanto además del rol individual, se debe motivar el rol del equipo.

Dada las características propias de todo proyecto de innovación y el sentido de lejanía que hoy existe de este concepto en la organización, es necesario incorporar el sentido de utilidad o en otras palabras transmitir los beneficios que la innovación trae para la empresa y para los trabajadores.

Por tanto, Participación, Liderazgo, Equipo y Utilidad serán los ejes centrales de la campaña comunicacional y serán la base de toda la estrategia.



7.2 Objetivos

7.2.1. Objetivos General

- Contribuir a que la innovación se incorpore como un elemento clave en la cultura de GASSOL.

7.2.2 Objetivos Específicos

- Involucrar a los trabajadores en el proyecto de innovación
- Lograr que las jefaturas se comprometan con las iniciativas de innovación
- Lograr que los distintos niveles de la organización comprendan la metodología de innovación definida por GASSOL.
- Generar ambientes de equipo entorno a la innovación.

7.3 Concepto Comunicacional

En base a la problemática existente, el concepto comunicacional de esta propuesta incluirá atributos que permitan a través de una estrategia comunicacional promover la incorporación de la innovación en la cultura de la empresa.

En primer lugar, se incluirá el atributo de “Participación”, con el que se presentará a los trabajadores las alternativas mediante las cuales ellos podrán colaborar y ser parte del proyecto de innovación. Este atributo se traducirá en la generación de instancias de

encuentro, de opinión y de cooperación, que estimulen a los trabajadores a aportar y sumarse a las iniciativas.

En cada una de estas instancias se explicará a los trabajadores el alcance de sus propuestas y cómo pueden colaborar, resaltando que mediante la participación y aporte de cada uno GASSOL podrá seguir innovando.

Aspecto clave serán las iniciativas de conversación, las que tendrán por objetivo escuchar las inquietudes, dudas y sugerencias que los trabajadores tienen del proyecto.

El segundo atributo es el de “Liderazgo”. Para abordarlo, primero se diseñará un discurso empresa que permita a los líderes transmitir los conceptos centrales de la innovación en GASSOL. Además se incluirá a las jefaturas en actividades de capacitación donde se les enseñe la metodología de innovación de la empresa y se refuerce su rol decisivo en el éxito de las iniciativas de emprendimiento de GASSOL.

El tercer atributo es el de “Equipo”. A través de este atributo se transmitirá el imperativo del sentido de unidad que se requiere para implementar la innovación dentro de la empresa.

Se proyectará a través del desarrollo de iniciativas colaborativas por área, premiando y reconociendo los esfuerzos colectivos.

Respecto al cuarto atributo de “Utilidad”, este se expresará a través de la difusión de los beneficios que cada iniciativa de innovación tiene y ha tenido para GASSOL. Se incluirán experiencias reales de éxitos de la empresa a través de la historia, como así

también los logros concretos actuales que han permitido a través del tiempo entregar soluciones a los clientes y mejorar el trabajo diario.

VIII. **PÚBLICOS**

Considerando el grado de participación de los trabajadores en el proyecto de innovación, se estima dividir los públicos internos en tres grandes segmentos:

En primer lugar, se considerará como foco principal a aquellos trabajadores que debido a la naturaleza de sus funciones, no tienen acceso regular a la información entregada por la primera línea (Comité de Gerentes) y no han participado directamente de las iniciativas de innovación. A este grupo lo identificaremos como “Trabajadores”. Dentro de este segmento se incluirá a: administrativos, vendedores, técnicos y operarios (500 personas). También se incluirá en este segmento a las personas que se encuentran afiliadas a los Sindicatos y Club Deportivo.

Considerando su rol en el proyecto y su influencia en los equipos de trabajo interno, este plan incorpora acciones de reforzamiento para el grupo de trabajadores que tienen un mayor acceso a la información y que está actualmente participando (en distinto grado) en el proyecto de innovación. A este segmento le llamaremos “Jefaturas” al que pertenecen profesionales y jefaturas de la empresa.

Finalmente se incluirá al segmento “Directorio y Gerentes”, compuesto por los accionistas y gerentes, quienes debido a la naturaleza de sus cargos, cuentan con

información permanente de los proyectos, dado que ellos son los que aprueban las nuevas inversiones. Su rol es estratégico en el proyecto.

IX. PLAN DE ACCIÓN

9.1 Eje Participación:

9.1.1 Programa de Comunicación Educativa

- Objetivo: Capacitar a los trabajadores de la empresa en torno a la innovación.
- Meta: Lograr que el 80% se capacite
- Plazos y grupo objetivo: Participarán todos los trabajadores no jefaturas de la empresa y se desarrollará en los cinco primeros meses del plan comunicacional.
- Descripción y fundamentación: Esta es una de las actividades de mayor relevancia del plan, ya que una de las variables más relevantes para generar la participación se basa en la comprensión del sistema de innovación por parte de los involucrados.

El programa incluirá conceptos básicos de la innovación, historia de innovaciones en GASSOL y metodologías utilizadas. Además con el objetivo de plasmar inmediatamente el concepto en los trabajadores, se realizará una instancia de desarrollo práctico, a través de la cual los asistentes al curso deberán identificar una problemática de la empresa, proponiendo una solución y usando los conocimientos adquiridos.

Esta actividad de formación se realizará en la sala de capacitación de la empresa, en jornadas de 5 horas y grupos de 30 trabajadores en cada oportunidad. Cada grupo estará compuesto por trabajadores de la misma área, quienes además deberán presentar en conjunto un proyecto de innovación para GASSOL.

Este curso estará disponible en la intranet de GASSOL y será incluido de manera permanente en las inducciones al personal nuevo.

9.1.2 Ceremonia de Premiación y Entrega de Diplomas

- **Objetivo:** Con la finalidad de reforzar la importancia que reviste la innovación en la empresa, se realizará una jornada masiva de entrega de diplomas para quienes asistieron al curso de capacitación.
- **Meta:** Realización de ceremonia con la asistencia del 60% de los trabajadores (debido a los turnos de los operarios no pueden participar todos)
- **Plazos y participantes:** Dirigida a todos los trabajadores que participaron en el programa de comunicación educativa, se realizará una vez culminadas las instancias de capacitación (mes seis).
- **Descripción y fundamentación:** En la ocasión se premiará aquellas problemáticas identificadas por los equipos y cuyas propuestas de solución, a través de la aplicación de metodologías de innovación, destacan según los parámetros definidos.

La premiación será encabezada por el Gerente General de la Compañía, quien en conjunto con los demás ejecutivos de la empresa entregarán los diplomas a los distintos equipos de trabajo.

El Gerente General de la empresa, realizará un discurso en el que reforzará en primer lugar que la innovación es parte relevante en la estrategia de la empresa y que ayudará a entender y resolver de mejor manera los requerimientos de los clientes. Destacará el trabajo realizado por cada equipo y rescatará aquellas aplicaciones prácticas que los equipos han logrado desarrollar en las capacitaciones.

Al cierre se invitará a los trabajadores a un cóctel en dependencias de GASSOL.

9.1.3 Grupos Focales: ¿Cómo van las cosas?

- Objetivo: Ser una instancia de escucha permanente que permita conocer directamente la percepción de los trabajadores en torno a la innovación.
- Meta: Realizar 6 grupos focales.
- Plazos y participantes: Se realizarán seis grupos focales y participarán doce trabajadores no jefaturas en cada uno de ellos.

Los primeros tres grupos focales se realizarán en el mes uno y participarán en ellos trabajadores administrativos, del área de ventas y operadores de producción. Los

restantes grupos focales se realizarán en el mes siete del plan comunicacional y participarán trabajadores de distintas áreas, al igual que los primeros tres.

- Descripción: En ellas se consultará respecto a las variables: Oportunidades de participación individual y en equipo y utilidad de la innovación para sus áreas.

9.1.4 Desayunos

- Objetivo: Ser una instancia de escucha permanente que permita conocer directamente la percepción de los trabajadores en torno a la innovación.
- Meta: Realizar 20 desayunos
- Plazos y participantes: Serán presididos por el Gerente General de la empresa, desarrollándose semanalmente. Asistirán 15 trabajadores cada semana hasta alcanzar el 30% de la dotación de trabajadores no jefaturas.
- Descripción y Fundamentación: Los desayunos tendrán una duración de 90 minutos y se realizarán en la sala de directorio de la empresa.

9.1.5. Concursos Focalizados: “Muévete para Innovar”

- Objetivo: Fomentar la participación e involucramiento de los trabajadores, a través de la aplicación de los conceptos aprendidos en el curso de innovación.

- Meta: Lograr la participación del 70% de los equipos de trabajo.
- Plazos y Participantes: Iniciativa dirigida a todos los trabajadores de la empresa, se realizarán una vez culminadas las actividades de capacitación (mes ocho del plan). Estos concursos permanecerán en el tiempo, realizándose una vez por año
- Descripción y fundamentación: Bajo el slogan “Muévete para innovar” y considerando la “lejanía” que tienen los trabajadores con el proyecto de innovación de GASSOL, se propone la realización de concursos focalizados que permitan generar participación e involucramiento.

Los trabajadores podrán participar individualmente o en equipos de trabajo.

Dado que unas de las dificultades de realizar estas iniciativas, es que a este tipo de concursos, finalmente llegan ideas que no necesariamente son de utilidad para la innovación, se realizarán pequeños “desafíos por área”. En otras palabras, estos desafíos se plantearán bajo una estricta definición de la problemática que se desea abordar.

Se definirán estímulos y premios atractivos para los participantes.

9.1.6. Encuestas de opinión en línea

- Objetivo: Apoyar las iniciativas de escucha a los trabajadores.
- Meta: Realizar siete encuestas con sus consiguientes propuestas de mejora.

- Plazos y participantes: Dirigida a todos los trabajadores, se realizarán mensualmente a través de la intranet de la empresa.
- Descripción: Se realizarán siete encuestas, en las que se incluirá cinco preguntas consultando a los trabajadores su percepción respecto a los distintos proyectos de innovación y su participación en ellos.

9.2 Eje Liderazgo

9.2.1 Generación de un discurso común

- Objetivo: Elaborar un discurso común de la innovación, que sea utilizado por los líderes de la compañía cada vez que comuniquen el proyecto a sus equipos de trabajo.
- Meta: Lograr que el 80% de las jefaturas tenga un discurso común, hecho que se evaluará en una encuesta al finalizar el año 2012.
- Plazos y participantes: Se realizará en el mes uno y dos del plan y se transmitirá a las jefaturas de la empresa.
- Descripción y fundamentación: Para definir el discurso, se realizarán tres reuniones con la gerencia de Innovación de la empresa y los integrantes del Equipo de innovación.

En esta reunión se clarificarán las interrogantes por qué innovamos, para qué innovamos y cómo innovamos.

En base a la información que se recoja en estas reuniones y antecedentes de la empresa, se elaborará un discurso que se utilizará en todas las comunicaciones internas.

9.2.2 Programa de Formación de líderes innovadores

- Objetivo: Reforzar el rol de las jefaturas y capacitarlos en torno a la innovación.
- Meta: Lograr que el 80% se capacite
- Plazos y participantes: Participarán todas las jefaturas de la empresa y se desarrollará en los meses tres y cuatro del plan.
- Descripción y fundamentación: Las jefaturas de la empresa a nivel nacional participarán en una capacitación de 16 horas (dos días), en las cuáles conocerán en profundidad la metodología de innovación de la empresa, sus aplicaciones y beneficios.

Parte importante de esta formación, se focalizará en el reforzamiento de habilidades de liderazgo que permitan generar una cultura de innovación. Por ejemplo: Desarrollo de innovaciones en ambientes de trabajo directivos versus ambientes de trabajo colaborativos.

9.3 Eje Equipo

9.3.1 Difusión de logros por equipo

- **Objetivo:** Transmitir éxitos entre equipos
- **Meta:** Realizar seis charlas
- **Plazos y participantes:** Participarán los equipos de trabajo de las distintas gerencias, compuestos por trabajadores no jefaturas. Se ejecutará a partir del décimo mes del plan comunicacional y cada charla tendrá una duración de dos horas
- **Descripción y fundamentación:** Una vez implementadas las iniciativas de innovación por equipo (trabajo final de las capacitaciones), se realizará un programa de charlas de difusión de iniciativas exitosas dirigido a trabajadores que no son jefaturas. Se procurará que la difusión se realice en áreas cruzadas, es decir entre unidades que regularmente no trabajan juntas.

Los expositores en estas actividades serán los trabajadores de estas unidades que diseñaron e implementaron las innovaciones a partir del curso que se dictó en la empresa. Estos logros serán publicados bajo la modalidad de banco de casos exitosos en la intranet y otros medios escritos de la compañía.

9.3.2 Seminarios de Innovación

- **Objetivo:** Difundir las iniciativas estratégicas de innovación de la empresa y reforzar el rol de las jefaturas con sus equipos de trabajo.
- **Meta:** Realizar tres seminarios.
- **Plazos y participantes:** Participarán tres veces al año, el equipo de innovación, profesionales y jefaturas de GASSOL
- **Descripción y fundamentación:** El Equipo de Innovación junto a los intraemprendedores realizarán 3 encuentros anuales, a los que llamaremos “Seminarios de Innovación”.

En cada seminario, se invitará a un académico o empresario externo a GASSOL, que se destaque por su aporte al desarrollo de la innovación en el país, quien realizará una presentación a los asistentes.

Además, en cada seminario se realizarán tres presentaciones de proyectos exitosos de la compañía, identificando el área de la empresa que lo desarrolló y que se hayan ejecutado bajo el alero del programa de innovación.

9.4. Eje Utilidad

9.4.1 Información en línea

- Objetivo: Difundir el programa de innovación, con énfasis en la utilidad que las iniciativas desarrolladas han tenido para los trabajadores y para la empresa.
- Meta: Creación e implementación del portal con actualizaciones mensuales de los casos.
- Plazos y participantes: Tendrán acceso los trabajadores jefaturas y no jefaturas de las distintas áreas. Se implementará desde el mes siete al doce del plan.
- Descripción y fundamentación: La característica principal de este portal, es la publicación de casos, en formato reportaje, que permitan a los trabajadores conocer el grado de utilidad que las iniciativas de innovación han tenido para ellos mismos y para la empresa.

9.4.2 Testimonios y entrevistas en formato video

- Objetivo: Transmitir la utilidad práctica de la innovación a los trabajadores
- Meta: Difundir 8 videos
- Plazos y participantes: Tendrán acceso los trabajadores jefaturas y no jefaturas de las distintas áreas. Se implementará desde el mes siete al doce del plan.

- Descripción y fundamentación: Se realizarán permanentemente entrevistas a los trabajadores y equipos que desarrollen iniciativas de innovación. Los primeros en participar serán los intraemprendedores, continuarán los trabajadores más antiguos y quienes a través de la historia han sido protagonistas o testigos de proyectos exitosos en la empresa.

Estos videos serán testimoniales y darán cuenta de experiencias concretas de éxitos de trabajadores en innovaciones que han permitido generar nuevos negocios, como aquellas que han favorecido una mejora en procesos internos.

Los videos se publicarán a través de la intranet de la compañía.

9.4.3 Campaña “Así innovamos en “GASSOL”

- Objetivo: Apoyar el plan comunicacional.
- Meta: Generar al menos 10 contactos de este tipo.
- Plazos y participantes: Será dirigida a todos los trabajadores a partir del sexto mes del plan.
- Descripción y fundamentación: Como apoyo a las iniciativas antes descritas, se elaborará una campaña comunicacional gráfica, que se difundirá a través de afiches, e-mailing e intranet.

En ella serán protagonistas distintos representantes de los trabajadores, como los presidentes de comités paritarios, directivos del club deportivo GASSOL, sindicatos e intraemprendedores.

Se apelará a la historia de innovaciones de GASSOL y en ella se incluirán éxitos en esta materia.

9.5 Resumen de iniciativas

En total, el plan comunicacional, contempla 15 iniciativas distribuidas en los 4 ejes, siendo el eje participación el prioritario. Estas acciones se realizarán en un período de 7 meses y se recomienda que aquellas relacionadas con capacitación y difusión se mantengan después de ese período.

Durante el mes 12 se realizará la evaluación final, que medirá el impacto del plan.

Al final de este documento se anexan los costos asociados.

9.5.1 Cuadro resumen de iniciativas.

Eje	Acción	Públicos	Objetivo	Plazos	Responsable	Evaluación
Participación	Programa de Comunicación Educativa	Trabajadores y agrupaciones internas	Capacitar a los trabajadores de la empresa en torno a la innovación.	Mes 1,2 ,3, 4 y 5	Gerencia de Innovación/RR.HH	Evaluación de conocimientos antes y después de la capacitación.
Participación	Ceremonia de Premiación y Entrega de Diplomas	Trabajadores y agrupaciones internas	Reforzar la importancia de la innovación en la empresa	Mes 6	Gerencia de Innovación/Área de Comunicaciones de GASSOL	Evaluación final respecto a la percepción de un cultura de innovación (encuesta)
Participación	Grupos Focales: ¿Cómo van las cosas?	Trabajadores y agrupaciones internas	Ser una instancia de escucha permanente que permita conocer directamente la percepción de los trabajadores en torno a la innovación	Mes 1 y 7	Área de Comunicaciones de GASSOL	Comparación de percepciones entre los primeros y últimos grupos focales
Participación	Desayunos	Trabajadores y agrupaciones internas	Ser una instancia de escucha permanente que permita conocer directamente la percepción de los trabajadores en torno a la innovación	Meses 2, 3, 4 y 6.	Área de Comunicaciones de GASSOL	Evaluación final respecto a la percepción de un cultura de innovación (encuesta)
Participación	Concursos Focalizados: "Muévete para Innovar"	Todos los Trabajadores	Fomentar la participación e involucramiento de los trabajadores, a través de la aplicación de los conceptos aprendidos en el curso de innovación.	Mes 8	Gerencia de Innovación/Área de Comunicaciones de GASSOL	% de participación
Participación	Encuestas de Opinión en línea	Todos los Trabajadores	Conocer la opinión de los trabajadores y complementar las iniciativas de escucha a los	Mes 1 al 10	Área de Comunicaciones de GASSOL	Evaluación final respecto a la percepción de un cultura de innovación (encuesta)
Liderazgo	Generación de un discurso común	Jefaturas	Elaborar un discurso común de la innovación, que sea utilizado por los líderes de la compañía cada vez que comuniquen el proyecto a sus equipos de trabajo.	Mes 1 y 2	Área de Comunicaciones de GASSOL	Test a jefaturas
Liderazgo	Programa de formación para líderes innovadores	Jefaturas	Reforzar el rol de las jefaturas y capacitarlos en torno a la innovación	Mes 3 y 4	Gerencia de Innovación/RR.HH	Evaluación de conocimientos antes y después de la capacitación.
Equipo	Difusión de logros por equipo	Trabajadores y agrupaciones internas	Transmitir éxitos entre equipos	Mes 10	Área de Comunicaciones de GASSOL	Evaluación final respecto a la percepción de un cultura de innovación (encuesta)
Equipo	Seminarios de Innovación	Jefaturas	Difundir las iniciativas estratégicas de innovación de la empresa y reforzar el rol de las jefaturas con sus equipos de trabajo.	Mes 2,4 y 6	Área de Comunicaciones de GASSOL	Evaluación final respecto a la percepción de un cultura de innovación (encuesta)
Utilidad	Información en línea	Todos los Trabajadores	Difundir el programa de innovación, con énfasis en la utilidad que las iniciativas desarrolladas han tenido para los trabajadores y para la empresa	Mes 7 al 12	Área de Comunicaciones de GASSOL	% de visitas
Utilidad	Testimonios y entrevistas en formato video	Todos los Trabajadores	Transmitir la utilidad práctica de la innovación a los trabajadores	Mes 7 al 12	Área de Comunicaciones de GASSOL	Evaluación final respecto a la percepción de un cultura de innovación (encuesta)
Utilidad	Campaña "Así Innovamos en GASSOL"	Todos los Trabajadores	Apoyar el plan comunicacional	Mes 6 al 10	Área de Comunicaciones de GASSOL	Evaluación final respecto a la percepción de un cultura de innovación (encuesta)

9.6 Evaluación del plan estratégico

9.6.1 Objetivo de la evaluación

A fin de garantizar el cumplimiento y medición de los objetivos de la propuesta, el plan incluirá una metodología de evaluación que considerará variables asociadas al éxito de las metas centrales del plan.

A nivel global, el objetivo central de esta medición será:

- Evaluar la contribución del plan de comunicaciones al establecimiento de una cultura de innovación en GASSOL.

9.6.2 Variables e instrumentos de medición

La evaluación considerará como variables de medición los cuatro ejes centrales de la propuesta:

- Participación, entendida como la sensación de colaboración, involucramiento y orgullo de los trabajadores respecto a la innovación.
- Liderazgo, relacionada con el grado de compromiso de las jefaturas, internalización y aplicación del rol de innovación definido por la empresa.
- Equipo, expresado en la percepción del sentido de unidad en la aplicación de la innovación en la empresa.

- Utilidad, entendida como la percepción de los distintos grupos de interés respecto a los beneficios de la innovación para ellos, para sus equipos y para la empresa.

Cada una de las variables de la evaluación se aplicará en los siguientes instrumentos de medición:

a) Focus Group:

- **Descripción:**

Se impondrán seis focus group, tres al inicio y tres al finalizar las iniciativas de comunicación consideradas en la propuesta.

Cada uno de los focus group, será realizado por una consultora externa a modo de garantizar la objetividad de la información.

- **Plazos y Públicos:**

Se realizarán en el mes uno y doce del participando jefaturas y trabajadores. Cada focus group contempla la participación de 12 personas.

- **Meta de éxito:**

Dado que el instrumento es cualitativo, las metas serán vinculadas a los aspectos positivos detectados en el informe final y grado de avance al comparar los tres primeros focus group versus los tres últimos. Los aspectos negativos que se registren serán considerados como brechas u oportunidades de mejora a contemplar en la continuidad del plan.

b) Encuestas

- **Descripción:**

La aplicación de la encuesta considerará un total de 40 afirmaciones vinculadas con los cuatro ejes definidos en el estudio. Las variables se relacionarán con los objetivos estratégicos del plan comunicacional y considerarán 10 afirmaciones cada una.

Para la encuesta a los trabajadores se utilizará la siguiente fórmula que permitirá contar con un nivel de seguridad del 95% y una tasa de error del 5% ⁷:

$$n = \frac{N \times z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

donde: N es el total de la población;

z_{α}^2 es 1,96² si la seguridad deseada es del 95 %;

p es la proporción esperada (en este caso 5 % ó 0,05);

$q = 1 - p$ (en este caso $1 - 0,05 = 0,95$);

d es la precisión (en este caso se desea un 3 %).

Para la elaboración de las preguntas, se realizará una sesión de trabajo con los miembros del equipo de innovación.

⁷ Fuente : SEQC Sociedad Española de Bioquímica

- **Plazos y Públicos:**

La encuesta será aplicada en el mes 1 y 12 a una muestra representativa de los trabajadores, jefaturas, equipo de innovación y gerentes de la empresa, vía intranet. A los trabajadores que no cuenten con computador se les entregarán encuestas en formato papel.

- **Meta de éxito:**

Cada variable será analizada bajo la escala de actitud tipo Likert. Es una escala de actitud de intervalos aparentemente iguales. Pertenece a lo que se ha denominado escala ordinal y utiliza series de afirmaciones o ítems sobre los cuales se obtiene una respuesta⁸.

Frente a una afirmación las personas pueden responder de cinco maneras distintas:

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

En este caso la meta será obtener al menos un 70% de afirmaciones positivas en cada variable. En la medición se considerarán como respuestas positivas la suma de todas

⁸ Ravé Ospina, 2003. Redalyc, Sistema de Información Científica. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

aquellas afirmaciones por variable que se encuentren en el nivel “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” de la escala.

c) Entrevistas en profundidad

- **Descripción:**

Considerarán la percepción de los entrevistados respecto al cumplimiento del objetivo general de la evaluación y cada una de sus variables.

- **Plazos y Públicos:**

Se aplicarán en el mes 12. Considera entrevistas a 5 gerentes y/o jefaturas de la empresa , comparando sus resultados con las entrevistas realizadas para la elaboración de este plan de comunicación.

- **Meta de éxito:**

Al igual que los focus group, se analizarán bajo la perspectiva de aspectos positivos y oportunidades de mejora. Estas últimas se constituirán como brechas a mejorar en el diseño del plan comunicacional para el año 2013.

d) Cuestionarios de conocimiento

- **Descripción:**

Considerarán preguntas respecto a los roles de innovación, formas de innovar y casos exitosos de GASSOL.

- **Plazos y Públicos:**

Participarán trabajadores y jefaturas participantes de los cursos de innovación. Se aplicarán una vez culminadas las clases que considera la capacitación en innovación.

- **Metas:**

80% de trabajadores que respondan correctamente las preguntas del cuestionario.

9.6.3 Cuadro de resumen de iniciativas de evaluación

A continuación se presentará un resumen de las iniciativas de evaluación, stakeholders relacionados y objetivos de la propuesta:

Objetivos	Stakeholders	Instrumento de medición	Meta de éxito
• Involucrar a los trabajadores en el proyecto de innovación • Lograr que las jefaturas se comprometan con las iniciativas de innovación • Lograr que los distintos niveles de la organización comprendan la metodología de innovación definida por GASSOL. • Generar ambientes de equipo entorno a la innovación.	• Trabajadores • Jefaturas • Gerentes • Intraemprendedores • Equipo de Innovación	Encuesta Focus Group	70% de respuestas positivas en afirmaciones. Se medirá según variable Mejoras en aspectos positivos v/s negativos en análisis cualitativo del instrumento.

Lograr que las jefaturas se comprometan con las iniciativas de innovación	Jefaturas y Gerentes	Entrevista en Profundidad	Mejoras en aspectos positivos v/s negativos en análisis cualitativo del instrumento.
Lograr que los distintos niveles de la organización comprendan la metodología de innovación definida por GASSOL.	Jefaturas y Gerentes	Cuestionario de conocimiento	80% de respuestas positivas en las preguntas del cuestionario

9.7 Recomendaciones stakeholders externos:

Además de estos grupos de interés internos ya analizados, existen stakeholders externos con los que GASSOL se relaciona. Estos no serán analizados en esta propuesta, no obstante proponemos las siguientes iniciativas, ya que se estaría influyendo en la reputación corporativa, lo que su vez tendría un impacto interno:



10 CONCLUSIONES

En el escenario del desarrollo de proyectos de innovación, las empresas deben considerar ineludiblemente los aspectos relacionados con su cultura e identidad corporativa. Este es el caso de GASSOL, para ello se hace indispensable que se generen las instancias de participación necesarias, que favorezcan el desarrollo de una cultura emprendedora, una cultura de innovación.

En este desafío se debe aceptar, que el proceso será gradual y que requerirá del compromiso activo del directorio y ejecutivos de la compañía, quienes deben seguir apoyando e incentivando el desarrollo de emprendimientos como una forma de crecimiento y cambio permanente.

En este escenario, la puesta en marcha de un plan de comunicaciones interno es fundamental. Son los trabajadores los que están llamados a generar las nuevas ideas y finalmente desarrollarán los proyectos, siendo imprescindible que estén lo suficientemente involucrados y comprometidos con la empresa.

Se debe considerar que existen factores en la organización que facilitarían los proyectos de innovación, pudiendo transformarse en riesgos al no existir. Dentro de los más

importantes se encuentran, la flexibilidad de la organización para adaptarse a los cambios, abandonar aquellas prácticas que ya no son adecuadas y permitir que mediante el ensayo y error se logren resultados provechosos. GASSOL ha iniciado este camino, no obstante hay mucho aún que recorrer.

Otro factor clave tiene que ver con el grado de importancia estratégica que se le otorga la innovación dentro de la empresa. Debe haber una coherencia entre lo que la empresa hace versus lo que ha definido en su estrategia y en tal sentido debe existir un discurso que enuncie una manera de concebir a la innovación dentro de la organización. Al respecto, se visualiza como positivo dentro de GASSOL que la innovación sea considerada como un pilar estratégico, ampliamente avalado por el directorio de la empresa.

Finalmente se encuentra, el grado de participación e involucramiento de los trabajadores. La empresa debe otorgar las instancias para que los trabajadores puedan aportar, consultar y en definitiva sentirse parte activa de los proyectos. Claramente, una de las fuentes de apoyo en el desafío de emprender, es el desarrollo de un plan comunicacional que permita fortalecer los mensajes y favorezca el asentamiento de una cultura de innovación.

En definitiva, para el desarrollo exitoso de iniciativas de innovación, sus fundamentos deben estar arraigados en la identidad de la organización, es decir en las personas. En otras palabras, sus fundamentos deben ser internalizados de manera natural por parte de sus integrantes, en la forma habitual y cotidiana de trabajar. Se debe sentir que la innovación es un activo de la empresa, del que se siente orgullo y por el cual existe un valor agregado que hace la diferencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Alexander Osterwalder (2009), Business Model Generation, Editorial John Wiley & Song INC, Estados Unidos.
- Darío Rodríguez y Pilar Opazo (2007), “Comunicaciones de la Organización”, Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Joaquín Membrado Martínez (1991), Innovación y Mejora Continua, según modelo EFQM de excelencia
- Cabello Medina, C.; Carmona Lavado, A. y Valle Cabrera, R (2002), Características de las empresas innovadoras: un estudio de casos en empresas de diversos sectores
- Ignacio Jiménez Soler (2003), Innovación, Comunicación y Cambio. Madrid, Universidad Complutense de Madrid.
- Hugo Kantis y Sandra Díaz (2008), Estudio de Buenas Prácticas “Innovación y Emprendimiento en Chile: una radiografía de los emprendedores dinámicos y de sus prácticas empresariales” ENDEAVOR
- Centro de Innovación ENTEL
http://www.entel.cl/centro_innovacion/proyecto.html

- Corporación de Fomento Fabril www.corfo.cl
- Blog Ignacio Fernández, Magíster en Dirección de Recursos Humanos, Universidad Adolfo Ibáñez. Psicólogo, Pontificia Universidad Católica de Chile.

<http://www.ignaciofernandez.cl/index.php>

ANEXO N°1

CORFO Y DOS CASOS CHILENOS

Al revisar la dinámica de la innovación y empresas en Chile, surge la figura de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), institución mediante la cual el Gobierno Chileno centra sus esfuerzos en el fomento del emprendimiento y la innovación.

A objeto de ilustrar el apoyo de CORFO, se han elegido dos casos.

El primero de ellos es la empresa PRESTO y su producto “tarjeta de crédito”, la que es el producto más importante de D&S Servicios Financieros. Durante el año 2009, PRESTO desarrolla un desafiante plan de innovación que le permite generar más de 40 emprendimientos en un corto de tiempo. Uno de los más destacables, se genera a raíz de la implementación de un sistema de inversión en fondos mutuos a través de la Tarjeta PRESTO, liderando el mercado de inversiones de este tipo para los segmentos económicos de la clase media chilena.

Dentro de sus políticas de motivación y difusión interna, Presto ha implementado las Iniciativas de la dirección, son las concebidas a través de la Gerencia de la empresa, con focos estratégicos y modelo definido. También se fomenta la participación de los empleados a través de talleres y concursos de ideas internos.

Destaca el caso de la empresa ENTEL, empresa de telecomunicaciones, líder en el mercado nacional. Su promesa hacia los clientes “ser primeros en el futuro”, está profundamente relacionada con la innovación.

Durante el año 2010, ENTEL inaugura su nuevo Centro de Innovación, un ecosistema diseñado para innovar. La iniciativa fue presentada al concurso para la promoción de la gestión de la innovación en empresas chilenas 2009 de Innova Chile de CORFO, adjudicándose parte del financiamiento del proyecto.

Bajo un esquema de innovación abierta, se busca que las innovaciones se realicen desde las necesidades reales de los clientes y este centro proporciona todas las comodidades necesarias para ello..

Este nuevo centro, cuenta con casi 700 metros cuadrados y opera bajo la metodología laboratorio viviente o “living lab”

Un laboratorio viviente es un lugar donde clientes y trabajadores pueden proponer y generar innovaciones. Cuenta con herramientas y soluciones donde las empresas pueden innovar.

Respecto a la participación de los trabajadores, se les invita a trabajar en pequeños desafíos de innovación. ENTEL postula que para que estas iniciativas tengan el efecto deseado, se debe focalizar su ámbito de extensión, es decir se debe clarificar el objetivo del concurso, asignándole un problema a resolver.

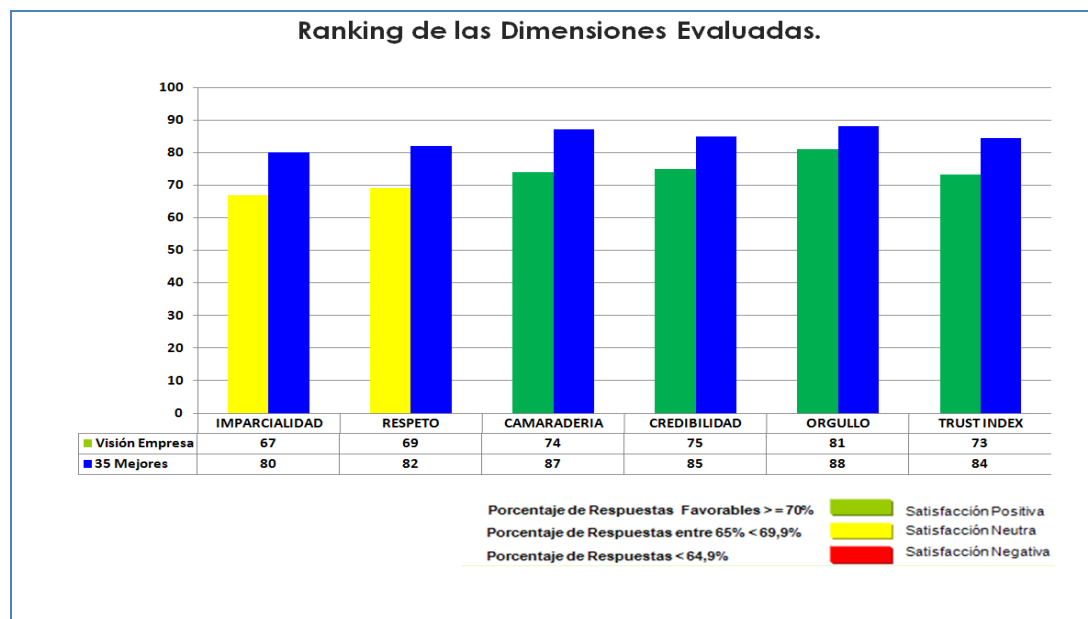
Anexo n°2

Variables y resultados clima laboral GASSOL

a) Variables



b) Resultados GASSOL



Anexo n°3

Entrevistas a Gerentes

a) Entrevista 1

1. ¿Cuál es tu cargo?

Gerente General

2. ¿Qué es la innovación para ti?

Es mirar con ojos desacostumbrados. Innovar es percibir la oportunidad que pasa por nuestras narices. Por ejemplo cuando partimos con los peces. La empresa YADRAN necesitaba un respaldo de oxígeno porque el agua donde almacenaban los peces, venía sucia., el agua era pesada había que desviar el curso del agua. Detectamos que al ponerle oxígeno, se aumentaba la concentración de peces.

Buscamos primero implementar plantas de reciclaje de agua, con lo que la industria aumentó 20 veces.

Nos dimos cuenta donde estaba el negocio: Era el seguro de la biomasa, pudimos cobrar un FI mensual por cada tonelada de peces en el agua. Pusimos sensores de anhídrido carbónico, con una pantalla vimos los movimientos de los peces en el agua. Nos preguntamos ¿de qué manera podemos ayudar?

3. ¿Se aplica este concepto en GASSOL?

Se da, pero se daría con más fuerza si miráramos con ojos desacostumbrados

4. ¿Existen oportunidades para mejorar?

Necesitamos conocer el mercado, las necesidades y apoyarnos con complementadores.

Alguien dijo una vez que para innovar había que hacer un listado de todos los productos, ver que ofrecemos y los beneficios para el cliente.

5. ¿Cómo ves la innovación en 15 años en GASSOL?

Somos innovadores hemos sido capaces de detectar las necesidades antes que muchos. Nos estamos dando cuenta que tenemos que tener gente para innovar, yo creo que debemos tener un mejor nivel de especialización. A su vez los mercados en los que trabajamos van a tener mayor segmentación.

Hay que insistir, pararse y caerse las veces que sea necesario. Hay que caerse 10, 11 veces..

La innovación tiene que quedarse, somos tecnología a su servicio.

Hoy tenemos prácticamente el 100% del mercado vitivinícola, y nuestros clientes "no nos cambian ni cantando".

Nuestra gente es jugada, tenemos sentido de propiedad, sentido de pertenencia. La gente se la juega.

6. ¿Cuál es la percepción de innovación que tienen los trabajadores?

Hay que abrir las instancias de comunicación con todas las personas. La gente normalmente sabe que las cosas se pueden hacer mejor

7. ¿Qué medios consideras más adecuados para involucrar a los trabajadores?

Lo más importante es generar instancias para que las personas digan las cosas

8. ¿Qué opinas de los concursos de ideas?

Los encuentro bien. Pero si no se asignan personas las cosas no se hacen.

También es interesante realizar talleres de lluvia de ideas.

No olvidar que hay que profundizar las ideas. Para innovar básicamente hay que conocer.

9. ¿Cómo podríamos transmitir la experiencia de innovar?

La innovación no tiene que ser algo muy distinto a nosotros. No podemos cambiar la industria, hay que transmitir que debemos buscar más nichos en todos nuestros mercados.

10. ¿Qué experiencias de innovación destacarías dentro y fuera de la empresa?

Partimos con una Fábrica de soldaduras en Chile

Nuestros inicios fueron muy modestos no sabíamos donde estaba el mercado. Recién el año 74 hicimos una prueba de estudio de mercado. No teníamos Departamento para el uso de Gases. Era necesario.

b) Entrevista n°2

1. ¿Cuál es tu cargo?

Gerente de Recursos Humanos.

2. ¿Qué es la innovación para ti?

Es la creación de valor rentable, es decir son nuevos productos y servicios o procesos que permiten a la compañía, crecer bajo un marco de rentabilidad adecuado. Por ejemplo: Podrías crear un productos que consumas muchos recursos, eso no es innovación.

La innovación es de alto impacto en la rentabilidad, es más que algo novedoso.

3. ¿Se aplica este concepto en GASSOL?

Sí tenemos a lo largo de la historia, ejemplo de innovación, como el área vitivinícola. En GASSOL la aplicamos a negocios que permiten crecer de manera rentable.

4. ¿Existen oportunidades para mejorar?

Hay oportunidades que no conocemos, que evidentemente no hemos pensado. Por ejemplo al mirar los productos tecnológicos en el mundo que necesitan gases o soldaduras, hay que aprovechar la oportunidad.

Es difícil decirlo, ya que en parte lo hay. Hemos tenido trayectoria de innovación. Hay una cultura de innovación. Donde nos podemos quedar es la apertura a nuevos mercados. Por ejemplo: ¿por qué no hemos invertido más recursos en la minería? ¿no habrá una sistematización de este cuento? Yo creo mucho en la sistematización, en términos generales ayuda a pensar. Por ejemplo Brain storming o conceptos de innovación o aplicación.

5. ¿Cómo ves la innovación en 15 años en GASSOL?

Van a existir proyectos exitosos. Yo espero que 1 o 2 sean un buen "batataso", esto va a gatillar que se crea más en el sistema. La innovación llegó para quedarse.

Si lo sabemos hacer bien, se abre una puerta infinita de posibilidades. Son las innovaciones las que hacen la diferencia con nuestra competencia.

El modelo de negocios exige la innovación desde mi punto de vista.

Hay que cambiar la mentalidad. Hoy tenemos una mentalidad de orgullo por lo logrado, hay que avanzar a una segunda derivada. Falta una "nueva ola" con personas más osadas, que corran riesgos, que no le teman al fracaso.

La organización debe aceptar a este tipo de gente, ya que cualquier cosa que se salga de la línea de confort es ridiculizado o rechazado. Tenemos que hacer un cambio en el “switch” (interruptor), aceptar y darles oportunidades.

6. ¿Cuál es la percepción de innovación que tienen los trabajadores?

Tienden a verlo muy lejano, no hemos sido capaces de transmitirlo.

Hay que transmitir cual es el valor agregado de la innovación.

7. ¿Qué medios consideras más adecuados para involucrar a los trabajadores?

Talleres, reuniones

8. ¿Qué opinas de los concursos de ideas?

Es un medio válido que hay que estructurar bien.

Ser consecuente con lo estructural, que genere impacto económico para la compañía, es parte de la innovación.

9. ¿Cómo podríamos transmitir la experiencia de innovar?

Diario de Vida, escribir experiencias. Se debería ir escribiendo, que se fue descubriendo, conclusiones. Que la gente se entere de las dificultades con que se ha topado el Equipo de Innovación, intraemprendedores.

10. ¿Qué experiencias de innovación destacarías dentro y fuera de la empresa?

Yo soy relativamente nuevo en la organización, pero me parece que en alimentos hemos avanzado; electrodo 7018, que surgió producto de un proceso innovativo, con Don Pepe se crearon producto bien innovativos; otro es las ruedas de los camiones de Chuquicamata

c) Entrevista n°3

1. ¿Cuál es tu cargo?

Gerente Desarrollo de Negocios

2. ¿Qué es la innovación para ti?

Es la capacidad de pensar y crear. Capacidad de implementar ideas y aplicarlas. Hacerlas realidad.

Que sea comercializable "alguien debe comprar".

También puede ser una mejora interna "Retorno monetario", generar ahorros.

3. ¿Se aplica este concepto en GASSOL?

Sí, se aplica, está en nuestros genes.

Hoy debemos sistematizar para dar visibilidad.

GASSOL es la suma de muchas innovaciones, que permiten una estructura de negocios que nos hace ser distintos.

Las pequeñas cosas suman. Tenemos una "Cultura de idea aplicada" y tiene que ver con el liderazgo, que parte de Hernán Briones a través de su forma de trabajar "equivocarse es bien visto", este método entrega grados de libertad sanos.

Jaime (actual gerente general), sigue los pasos de Joaquín Mardones (ex-gerente general). Don Joaquín obligaba a estudiar a atreverse. "Hay una capacidad que está en GASSOL"

4. ¿Existen oportunidades para mejorar?

Sí.

Todo se basa en las personas.

El ejemplo del bus es interesante, debes llenar el bus de buenos pasajeros.

En GASSOL faltan pasajeros, nos estamos poniendo viejos, falta sabia nueva, asociada a proyectos , a nuevos riesgos.

Debemos desarrollar capacidad para equivocarse.

Nos podemos quedar ciegos.

Necesitamos atrevernos a decir que necesitamos más gente pensando en el futuro.

Tenemos que hacer un esfuerzo consciente.

Hoy miremos nuestra lista de proyectos y no tenemos intraemprendedores.

Los que están tienen más que perder que ganar. Necesitamos a gente joven y fresca.

Insisto "llena el bus con buena gente"

5. ¿Cómo ves la innovación en 15 años en GASSOL?

Con un grupo de gente súper potente.

Veo más proyectos fuera de Chile, aplicando el concepto de innovación "Suma de muchos negocios que se han destacado, la suma de pequeñas cosas:

- * Seguimos avanzando en el proceso

- * Liderazgos jóvenes

- * Que sea más allá de Chile.

En el proceso pueden venir personas incluso fuera del país, no hay que cerrarse.

6. ¿Cuál es la percepción de innovación que tienen los trabajadores?

Lo ven lejano. No lo ven cercano y no saben si debieran involucrarse.

Debemos trabajar todos, no se puede excluir a personas.

7. ¿Qué medios consideras más adecuados para involucrar a los trabajadores?

Existe la posibilidad de realizar concurso de ideas pero focalizado, como lo hace ENTEL.

8. ¿Qué opinas de los concursos de ideas?

Sirven pero con foco, desafíos.

Por ejemplo "Quiero construir ideas para mejorar la atención a clientes" Proponer el desafío y construir sobre ellas.

9. ¿Cómo podríamos transmitir la experiencia de innovar?

(Sin respuesta)

10. ¿Qué experiencias de innovación destacarías dentro y fuera de la empresa?

Dentro de GASSOL: Creación del CETI (Centro de Formación Técnica); Implementación de SAP, Uso de celulares, Uso de e-mail/ Centralización de plantas de llenado, Creación del Área vitivinícola, Area Acuícola, Oxigenación de agua.

Generamos estructuras comerciales fuera de Santiago/Electrodos especiales (año 80)

Fuimos pioneros al segmentar y crear estructuras por mercados.

d) Entrevista n°4

1. ¿Cuál es tu cargo?

Gerente Comercial

2. ¿Qué es la innovación para ti?

Es un proceso de un tremendo valor para las organizaciones, puede ser implementado en ejes estratégicos, buscando las diferentes alternativas de innovación que ofrece. Puede Optimizar los procesos de mejoramiento continuo, optimización de la productividad, de los costos, cuidar gastos, calidad de vida de las personas, etc.

El peor enemigo de una organización es el "éxito".

Innovación no es sólo rentabilidad alta. 3M ha crecido en base a la innovación, sobre 4500 productos con mayor o menor impacto.

En GASSOL no vamos a lograr un EBITDA de un 15% en innovación.

3. ¿Se aplica este concepto en GASSOL?

No he visto aplicado proyectos de mejora continua. Los negocios que yo trabajo son más tradicionales, son prácticas diferentes y con otras características.

4. ¿Existen oportunidades para mejorar?

Debemos mejorar nuestra capacidad en la producción de soldaduras, mejorar nuestros costos competitivos con el mercado. Debemos identificar debilidades, cuantificarlas y mejorarlas.

Por ejemplo las redes de gases, medicinales, industriales, tienen un problema que necesitamos mejorar en los procesos para su competitividad.

Otros procesos podrían ser mejorar los procesos de administración de cobranzas

Por otra parte, a veces la autonomía de las empresas filiales juega en contra.

5. ¿Cómo ves la innovación en 15 años en GASSOL?

Nosotros hemos tenido iniciativas súper potentes y la vamos a seguir teniendo. La innovación ha sido impulsada por algunos gerentes.

Hay gente que quiere un plan de carrera, que les permite crecer personal y profesionalmente.

En GASSOL debemos tener gente con una visión amplia "debe haber gente pensando en innovación"

6. ¿Cuál es la percepción de innovación que tienen los trabajadores?

La gente no quiere la innovación, prefiere el confort, la tranquilidad, que no lo molesten.

Respecto a la participación "yo he dado muchas ideas que no se han concretado", es necesario realizar mediciones de impacto.

7. ¿Qué medios consideras más adecuados para involucrar a los trabajadores?

Formando células o ejecutivos

Se puede crear un banco de ideas que deben ser analizadas por un comité y que promuevan la mejora continua.

8. ¿Qué opinas de los concursos de ideas?

Hay que hacer mayor conciencia. Los concursos de ideas fallan porque no hay nadie que saque adelante las ideas.

Hay que buscar incentivos o reconocimientos para que se haga "dueño del proyecto"

9. ¿Cómo podríamos transmitir la experiencia de innovar?

Debiera haber equipos inter áreas para formar nuevos equipos inter áreas multidisciplinarios.

10. ¿Qué experiencias de innovación destacarías dentro y fuera de la empresa?

El gran desarrollo que ha tenido GASSOL desde el año 48, a través de sus directivos, ejecutivos y trabajadores a veces pasa en forma anónima. Han estado siempre en un proceso de cambio. GASSOL ha tenido que transformarse muchas veces, ha tenido que cerrar operaciones, tuvo por ejemplo fábrica de máquinas de soldar, fábrica de máquinas de anestesia que todavía funcionan. "GASSOL siempre se ha adaptado y siempre ha sido de manera positiva"

Ingreso al mercado de gases en 1962, siendo inmediatamente líderes del mercado. Nos adaptamos y superamos al competidor existente, como traer una planta criogénica.

Dejamos de producir localmente las máquinas de soldar; internacionalizamos la compañía; cambiamos de modelo de negocios, profundizando una relación con los clientes.

Anexo n°4

Costos del plan comunicacional

Eje	Acción	Costo	Observaciones
Participación	Programa de Comunicación Educativa	\$ 10.500.000	Valores con código SENCE, permitirán obtener ahorros
Participación	Ceremonia de Premiación y Entrega de Diplomas	\$ 3.500.000	
Participación	Grupos Focales: ¿Cómo van las cosas?	\$ 2.400.000	
Participación	Desayunos	\$ 750.000	
Participación	Concursos Focalizados: “Muévete para Innovar”	\$ 2.500.000	
Participación	Encuestas de Opinión en línea	\$ 500.000	Valores se cargan al gasto anual de la intranet
Liderazgo	Generación de un discurso común	\$ 0	
Liderazgo	Programa de formación para líderes innovadores	\$ 14.000.000	Valores con código SENCE, permitirán obtener ahorros
Equipo	Difusión de logros por equipo	\$ 1.000.000	
Equipo	Seminarios de Innovación	\$ 1.500.000	
Utilidad	Información en línea	\$ 1.500.000	
Utilidad	Testimonios y entrevistas en formato video	\$ 1.800.000	
Utilidad	Campaña "Así Innovamos en GASSOL"	\$ 1.200.000	
	Total	\$ 41.150.000	