

Enrique Galván: cómo integrar la innovación en la gestión diaria

«La sociedad empieza a comprender que innovación y talento son fuerzas transformadoras de primer nivel, pero todavía no es algo homogéneo en las organizaciones»

¿Cómo integrar ciencia, humanidades y nuevas tecnologías? A lo largo de esta entrevista, el CEO de Qaracter, consultora especializada en banca y seguros que ofrece soluciones tecnológicas de vanguardia, reflexiona sobre la innovación como pilar estratégico para la sostenibilidad y el crecimiento empresarial.

Enrique Galván aborda cómo propiciar una cultura de innovación dentro las empresas y profundiza en otras cuestiones clave, como la conciliación entre resultados a corto y la apuesta por transformaciones de largo recorrido, la necesidad de cerrar la brecha entre ciencia y empresa, la ética en el desarrollo de la IA o el papel social de las compañías en una era de disrupción tecnológica.

EXECUTIVE EXCELLENCE: Su rol como consejero delegado de Qaracter ha coincidido con momentos en los que la innovación empresarial y la IA han transformado radicalmente la forma de competir. ¿Percibe que la sociedad y las organizaciones comprenden mejor el valor de la innovación y la gestión del talento en este nuevo contexto?

ENRIQUE GALVÁN: Sí. Creo que estamos en un punto de inflexión. Los últimos años –la crisis del COVID, los retos económicos, la disrupción tecnológica– han obligado a muchas organizaciones a replantear qué significa innovar y cómo gestionar talento no como un coste, sino como el activo diferencial que puede marcar la diferencia entre sobrevivir o quedarse atrás.

Por ejemplo, en el sector financiero y asegurador —donde trabajamos desde Qaracter— hemos visto cómo la innovación ha pasado de ser percibida como algo accesorio a convertirse en un requisito estratégico. La IA, la automatización y las nuevas herramientas digitales ya no solo se demandan, sino que se exigen. Al mismo tiempo, los profesionales del sector buscan entornos que les permitan crecer, aportar y

desarrollarse, lejos de centrarse únicamente en producir, y ese es precisamente el tipo de cultura que intentamos impulsar junto a nuestros clientes.

Como recuerda la científica corporativa de 3M, Jayshree Seth, la ciencia y la tecnología no son conceptos abstractos, sino “herramientas que permitieron a las personas volver al trabajo, a las familias reencontrarse y a las economías reabrirse”. Estoy de acuerdo en que la sociedad empieza a comprender que innovación y talento son fuerzas transformadoras de primer nivel.

Pero no es todavía homogéneo. Hay organizaciones con culturas rígidas, con estructuras jerárquicas tradicionales, que aún no han interiorizado que la velocidad de cambio pide adaptabilidad; y que esta solo se logra apostando por talento diverso, por aprendizaje continuo, por políticas que fomenten la innovación desde abajo hacia arriba.

E.E.: Precisamente Jayshree Seth también advierte de la brecha entre el mundo académico/científico y el empresarial. ¿Qué estrategias pueden ayudar a cerrar ese abismo y crear un lenguaje compartido entre la innovación y la gestión?

E.G.: Cerrar esa brecha es clave si queremos que la innovación deje de ser mera teoría y se convierta en valor real en los negocios. Yo identifico varias estrategias concretas:

- Colaboraciones tempranas academia-empresa: no solo en investigaciones, sino en programas universitarios que trabajen con problemas reales del sector privado.
- Formación continua e interdisciplinar: que los líderes empresariales comprendan mejor el método científico y los científicos entiendan negocio y estrategia. Esto ayuda a que el lenguaje técnico sea comprensible para quienes toman decisiones.



Con foco en la consultoría financiera y de seguros, el CEO de Qaracter defiende una innovación con visión humanista.

«En Qaracter, intentamos generar espacios donde científicos de datos, ingenieros y responsables de negocio trabajen con un lenguaje compartido y orientados a resultados tangibles»

- Plataformas de intercambio: eventos, seminarios, workshops donde académicos, científicos y líderes empresariales analicen juntos casos, éxitos y fracasos.
- Proyectos piloto conjuntos: donde se experimente con innovación tecnológica en entornos controlados, para luego escalar.
- Políticas públicas y regulaciones que favorezcan esta integración: incluyendo subvenciones e incentivos fiscales.

Seguendo las ideas de Jayshree Seth, es necesario pasar de las 'hojas de ruta' a los 'camino'. Es decir, de un plan estructurado y lineal a un camino más flexible y adaptable, que permite múltiples trayectorias, conexiones entre distintas disciplinas y que abre espacio para explorar y ajustar el rumbo según las circunstancias. Ese cambio de mentalidad permite a científicos, líderes empresariales y resto de actores ajustarse juntos a medida que cambian los contextos.

En Qaracter, intentamos aplicar ese enfoque en proyectos de banca y seguros, generando espacios donde científicos de datos, ingenieros y responsables de negocio trabajen con un lenguaje compartido y orientados a resultados tangibles.

E.E.: Apostar por la innovación supone apostar por transformaciones estratégicas de largo recorrido. ¿Es posible conciliar esas propuestas con la presión de los resultados a corto plazo?

E.G.: Ese es uno de los principales retos hoy. No es incompatible, pero requiere disciplina, valentía y visión.

Primero, es fundamental tener claridad estratégica, comunicar con transparencia dentro de la organización, balancear la cartera de inversiones (alternando apuestas de corto plazo y bajo riesgo con otras de innovación estratégica. No todo puede ser disruptivo) y medir de forma adecuada. Además, los líderes debemos estar dispuestos a tolerar los fracasos como fuente de aprendizaje.

Hay modelos que ayudan a mantener ese equilibrio. Por ejemplo, el enfoque de la Matriz RADIO de Seth encaja perfectamente con la necesidad de que los líderes se muevan con fluidez entre el corto y el largo plazo. En Qaracter lo vemos a diario: equilibrar la presión por resultados inmediatos en banca y seguros con apuestas de innovación estratégica es complejo, pero imprescindible para garantizar la sostenibilidad.

E.E.: Expertos en innovación, como Tendayi Viki, alertan de que es casi imposible lanzar con éxito una innovación en una compañía sin el apoyo y legitimidad por parte de otras áreas y que, incluso con eso, algunas funciones clave tienen formas de trabajar que no están alineadas con las mejores prácticas de innovación. ¿Cómo se puede integrar de forma efectiva la innovación en una cultura corporativa?

E.G.: Para mí, hay algunas claves esenciales que propician una cultura de innovación. Una de ellas es la seguridad psicológica. Como explica la profesora de Harvard Amy

