

# 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.

Siguiendo las ideas de Jayshree Seth, es necesario pasar de las 'hojas de ruta' a los 'caminos'. 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**



“Equilibrar la presión por resultados inmediatos en banca y seguros con apuestas de innovación estratégica es complejo, pero imprescindible para garantizar la sostenibilidad”

**Edmondson**, si uno tiene la creencia de que su entorno de trabajo y su contexto es seguro para asumir riesgos interpersonales, acabará asumiéndolos; y ese es el germen de la innovación. Por eso en Qaracter intentamos crear estructuras donde la curiosidad sea bienvenida.

Otro elemento estimulante es el liderazgo distribuido. Me gusta tomar como ejemplo el modelo del que habla el experto en innovación y futurista **Jonathan Brill**, quien propone un rediseño de las organizaciones para prosperar en la era de la IA inspirado en las características del pulpo. El modelo contempla tres principios estructurales: liderazgo flexible (correspondiente a los tres corazones del pulpo), toma de decisiones distribuida (ocho brazos) y comunicación en red a través de equipos y niveles jerárquicos (collar neural). Estos rasgos permiten la puesta en marcha de procesos ágiles, otro elemento determinante, a mi juicio, para impulsar una verdadera cultura de innovación en las empresas.

“Tratamos de que la celebración de los éxitos forme parte de nuestro día a día y también de la manera en que acompañamos a nuestros clientes, porque supone siempre una inyección de motivación”

Finalmente, mencionaría la inversión constante en formación y talento multidisciplinar; y, por supuesto, reconocer y recompensar los logros. En Qaracter tratamos de que esa celebración de los éxitos forme parte de nuestro día a día y también de la manera en que acompañamos a nuestros clientes, porque supone siempre una inyección de motivación.

**E.E.: En relación al talento multidisciplinar, varios estudios revelan brechas significativas en la adopción de la IA, especialmente en materia de diversidad y género. ¿Podría la IA provocar retrocesos en inclusión?**

**E.G.:** Es un tema que me preocupa mucho, porque la tecnología no es neutra: refleja a quien la diseña y a quien la despliega; y si menos mujeres adoptan la IA, menos podrán influir en su desarrollo, lo que aumenta el riesgo de sesgos.

También considero que, si hay voluntad, la IA puede ser una palanca de equidad. Jayshree Seth ha planteado cuatro estrategias que comparto plenamente. En primer lugar, la educación, por ejemplo con programas de desarrollo de habilidades (*upskilling*), dirigidos tanto al conjunto de la fuerza laboral como, específicamente, a grupos subrepresentados. Segundo, el estímulo, incrementando la representación femenina en el desarrollo, diseño y toma de

decisiones, así como promoviendo que las mujeres puedan aspirar a roles que tradicionalmente han sido dominados por los hombres e incentivando equipos diversos, en general. A continuación el empoderamiento, en el sentido de asegurar que también ellas tengan la capacidad real y los recursos para aprovechar las oportunidades, como liderar proyectos de IA; y, por último, la ética, pues sin normas éticas y regulaciones fuertes, las tecnologías pueden ser explotadas de formas que perpetúan discriminaciones sociales existentes. En cambio, la ética y la gobernanza ayudan a detectar y prevenir esas discriminaciones.

Desde Qaracter trabajamos con esa premisa en los proyectos de IA que desarrollamos para banca y seguros, poniendo el foco en transparencia y reducción de sesgos.

“Si hay voluntad, la IA puede ser una palanca de equidad”



Enrique Galván recuerda que no hay éxito empresarial sin sociedad próspera.



© Eduardo Serrano

Disciplina, valentía y visión son las tres máximas de Galván para conciliar la presión de los resultados a corto plazo con las apuestas de largo recorrido.

“La innovación verdaderamente sostenible tiene que integrar las humanidades –ética, filosofía, historia, sociología– no solo como adorno, sino como componente estructural”

**E.E.:** Cada vez más, las empresas son conscientes de la necesidad de combinar conocimientos tecnológicos y humanistas. Jayshree Seth habla de *SHTEM* (en alusión a las Humanidades); o directivos como **José Ignacio Goirigolzarri**, ex presidente de CaixaBank, defienden “una formación en humanidades para ser capaz de ver las líneas rojas”. Son muchos los ejecutivos concienciados con la inclusión de las humanidades en la gestión de la innovación. ¿Cuál es su opinión?

**E.G.:** Creo firmemente que la innovación verdaderamente sostenible tiene que integrar las humanidades –ética, filosofía, historia, sociología– no solo como adorno, sino como componente estructural.

En Qaracter lo tenemos muy presente, porque en sectores sensibles como banca y seguros la innovación sin visión humanista no sería sostenible.

**E.E.:** En un momento de disrupción y progreso tecnológico, ¿qué rol deben asumir las organizaciones para hacer que eso se traduzca en progreso social?

**E.G.:** Aparte de capturar valor económico, las empresas deben ser agentes de transformación social, por responsabilidad y porque no hay éxito empresarial sin sociedad próspera. **Jayshree Seth** suele decir que “las empresas son los motores que escalan la ciencia hacia la sociedad”; pero el progreso social requiere que las

compañías equilibren beneficio con propósito, y ambición con responsabilidad. Eso supone que la innovación debe alinearse con preocupaciones reales como la salud, la sostenibilidad y la equidad. Solo así generaremos confianza y competitividad a largo plazo.

Además, hay que comunicar lo que se hace: contar historias que conecten las innovaciones con las aspiraciones humanas. Esa narrativa nos ayuda a mostrar, por ejemplo, que la innovación no consiste en reemplazar personas, sino en potenciarlas.

En **Qaracter** tratamos de hacer realidad esa visión en cada proyecto, en cada relación con los clientes y dentro de nuestro propio equipo, porque estamos convencidos de que la innovación tecnológica en banca y seguros solo tiene sentido si contribuye al progreso social ●

“El progreso social requiere que las compañías equilibren beneficio con propósito, y ambición con responsabilidad. Eso supone que la innovación debe alinearse con preocupaciones reales”