

# ESTADO, UNIVERSIDAD E INDUSTRIA: LOS TRES ESLABONES DE Y-TEC



El Ingeniero Santiago Sacerdote es Gerente General de YPF Tecnología S.A. En una interesante conversación, afirmó que: “podemos encontrar sin dudas el perfil destacado que necesita Y-TEC en el sistema universitario local”. Durante el encuentro con Bit&Byte también se refirió al funcionamiento de esta particular empresa nacional.

**Y-TEC es una empresa que trabaja en la generación de tecnologías vinculadas a los yacimientos y a la posibilidad de generar un mejor aprovechamiento de las energías renovables. Para lograr estas acciones requiere recursos humanos altamente formados. ¿Cuál es el perfil de profesionales que se desempeña en esta empresa?**

Y-TEC es una empresa de tecnología, centrada en la investigación y desarrollo de soluciones que tengan un alto impacto en el sector energético. Esta actividad nos plantea un gran desafío en relación a la identificación, incorporación, formación e incluso retención de profesionales altamente formados. Desde el punto de vista estratégico buscamos consolidar capacidades en áreas claves del conocimiento para nuestro negocio, como son las ciencias de la tierra, la biotecnología, la ciencia de los materiales y nanotecnología, la química y las ingenierías, y las tecnologías digitales. En cada disciplina buscamos formar equipos que alcancen la calidad técnica y escala para hacer de Y-TEC un referente de excelencia en esa temática. Pero más allá de la calidad profesional individual, en cada proyecto buscamos que las áreas técnicas se complementen y articulen esfuerzos

en forma multidisciplinaria, nutriéndose de miradas y propuestas a los problemas desde distintas dimensiones. Volviendo a la pregunta, para llevar adelante esta dinámica de equipos de excelencia en Y-TEC buscamos que los profesionales sean altamente formados, y para ello creemos que el desarrollo de estudios de postgrado (doctorados u otros de especialización) es una condición altamente valorada para integrar los equipos de I+D. Adicionalmente, como mencionaba antes, es clave la capacidad para interactuar empáticamente con sus pares y complementar capacidades, actuar en forma autónoma y proactiva, y manejarse con total integridad y ética profesional.

**Para el desarrollo de nuevas tecnologías se necesita creatividad e innovación. ¿Cómo se hace para motivar al personal a que trabaje en este sentido?**

No es difícil motivar a un equipo para jugar el Mundial. No quiero exagerar comparando Y-TEC con lo que puede significar jugar un mundial para un jugador de fútbol, pero eso es lo que sentimos muchos aquí. En mi experiencia la motivación la generan las propias personas cuando enfrentan un proyecto altamente desafiante, un proyecto que los moviliza, que les permite aprender, ser los primeros en generar un conocimiento

y verlo reflejado en una aplicación concreta. Lo que la empresa aporta es información asociada al impacto o relevancia de negocios del éxito del proyecto, lo cual pone en contexto el trabajo y amplifica su efecto motivacional. Concentrándonos en el desarrollo de soluciones disruptivas y de alto impacto generamos un gran alineamiento entre los intereses y objetivos personales y de la empresa, lo cual produce una gran sinergia y motivación del conjunto. Es cierto que el proceso necesita cierta dosis de creatividad. Y soy de los que piensan que la creatividad emerge con frecuencia combinando inteligencia y pasión, dos condimentos que aporta la persona y no la empresa, la cual solo configura un determinado entorno que la promueve o incentiva. Generar innovación es otra cosa. Requiere método, no tanto gente iluminada. Estoy convencido que la innovación de alto impacto es un proceso que se logra enfocando los esfuerzos en el problema o necesidad a superar. Las ideas innovadoras son fáciles de identificar en retrospectiva, pero rara vez surgen al comienzo de un proyecto. Es cierto que al encarar un problema tenemos una sospecha de que podríamos resolverlo de una manera totalmente novedosa, pero la iluminación nos encuentra trabajando, validando su aplicación a distintas escalas, y en ese camino descubrimos que aquello que hace realmente disruptiva la solución muchas

veces ni estaba planteado en un comienzo. Se puede aprender a innovar, pero detrás de casi todos los casos de éxito que conozco hay gente inteligente y apasionada.

**La transferencia de conocimientos y la prestación de servicios a pequeñas y medianas empresas por parte de Y-TEC son eslabones importantes para la industria energética nacional. ¿Cuál es el balance que puede hacer en este sentido?**

Y-TEC busca consolidar un ecosistema de trabajo eficiente y competitivo, tanto para complementar capacidades de investigación como para llevar esas nuevas tecnologías al mercado. Esa complementación tiene hoy muchas empresas pequeñas y medianas como protagonistas. Hay proyectos de co-desarrollo con start ups y empresas del sector establecidas, y este tipo de empresas son las que procuramos al momento de la transferencia tecnológica. En el caso de prestación de servicios, existió una etapa inicial en la cual la presencia de Y-TEC con nuevos equipamientos y recursos exigió a muchos actores Pymes establecidos a rediseñar su oferta de servicios. Creemos que esa etapa de diseño y puesta en funcionamiento de ciertas plataformas de servicios ha finalizado, y hoy nuestra intención es ajustar la oferta y estructurar un ecosistema de empresas con el cual complementemos capacidades y aseguremos máxima calidad y competitividad al sistema en el cual se mueve YPF. En ese rol nos iremos concentrando progresivamente en las actividades de más alto valor, desempeñando en algunos casos un rol de articulación en la prestación de ciertos servicios estratégicos. El sector energético está en claro crecimiento y me imagino que Y-TEC puede cumplir un rol

importante en consolidar un ecosistema de Pymes que haga competitiva a la industria en el país.

**Y-TEC es un claro ejemplo que el Estado, la Universidad y la Industria pueden mantener un proyecto exitoso. ¿Cómo se implementa esta articulación entre los diferentes sectores?**

En Y-TEC esa articulación se da de distintas formas. La vinculación con la industria es plena. Vivimos inmersos en las problemáticas y desafíos de una industria en plena transformación. En ese escenario lo más difícil es elegir bien dónde poner el ojo y gestionar muy bien el portafolio resultante. Cuando encaramos un desafío con alto atractivo, por definición partimos del supuesto que no importa lo difícil que parezca, podremos estructurar las capacidades para estar a la altura del mismo. Y el sistema científico, combinación particular de CONICET - Universidad y otros organismos de investigación que tenemos en nuestro país, es nuestro principal socio tecnológico. Queremos involucrar a los mejores científicos de cada disciplina a complementar las capacidades de nuestras áreas técnicas. Ese modelo de innovación abierta incluye también las capacidades que podamos encontrar en otros actores como empresas o la academia internacional. Hoy no se concibe un modelo de innovación con aspiraciones de éxito si no se funda en la complementación externa de esfuerzos para minimizar la inversión, el tiempo o el riesgo del I+D. El Estado en nuestro país es quien está detrás del sostenimiento de ese gran sistema científico que tenemos, por lo cual su rol es clave para dotarlo de recursos e incentivos que lo movilicen a estar en la frontera del conocimiento y con la inquietud de impactar positivamente en su entorno.

**Como Gerente General de Y-TEC, tiene contacto permanente con los profesionales que trabajan en la empresa. ¿Cuál es su perspectiva con respecto a la formación de grado que reciben los flamantes graduados?**

Y-TEC tiene una estructura organizacional muy plana. Entre mi posición y todos los técnicos o tecnólogos que conforman la empresa no tenemos más de dos niveles jerárquicos. En ese sentido el contacto es directo, y aunque pueda parecer raro, quisiera que sea menor. No menor en cuanto a perder la posibilidad de conocer los avances o ayudarles a destrabar sus obstáculos, sino menor en cuanto a la dependencia de mi intervención para tomar decisiones. Como mencionaba antes, nuestra gente está muy formada. No debiera necesitar mi involucramiento para decidir cómo hacer un proyecto. Estoy convencido que debemos empoderar totalmente al que hace para lograr la agilidad que nos exige el entorno. Pero bueno, ese ideal no siempre es posible de lograr porque las empresas necesitan cierta organización para conseguir eficiencias en los procesos, y esa función transversal de soporte o coordinación y administración de recursos es la que nos toca cumplir en la gestión. En el tiempo que estoy en Y-TEC hemos sido muy cuidadosos en la selección de los recursos que incorporamos, y tuvimos en general una excelente oferta de candidatos en las distintas búsquedas. No sabría si nuestro caso es una muestra válida de la calidad general de formación de los graduados universitarios en nuestro país. Lo que si estoy seguro es que podemos encontrar sin dudas el perfil destacado que necesita Y-TEC en el sistema universitario local ♦