



Culturas  
Creativas  
Corporativas

# RANKING 2013

---

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EMPRESARIAL

---

  
Universidad del Desarrollo  
Facultad de Economía y Negocios

  
DISEÑO, INGENIERÍA Y NEGOCIOS

  
mmc.consultores



CONSORCIO C3

---



NEGOCIOS.UDD.CL



ICUBO.UDD.CL



MMC-CONSULTORES.CL

MEDIA PARTNER

---



**RANKING 2013**

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EMPRESARIAL

---

**CULTURAS CREATIVAS CORPORATIVAS  
RANKING 2013**

**EDICIÓN DE TEXTOS:**

PABLO CORREA  
PABLO FERNÁNDEZ  
FRANCISCO MARTÍNEZ  
JOSÉ MANUEL MORALES

**DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN:**

WERNER FETT

**FOTOGRAFÍA:**

SEBASTIÁN RODRÍGUEZ

SANTIAGO DE CHILE, AGOSTO DE 2013

LOS CONTENIDOS DE ESTE INFORME PUEDEN SER REPRODUCIDOS  
EN CUALQUIER MEDIO, CITANDO LA FUENTE.

---

# INDICE DE CONTENIDO

---

PRESENTACIÓN /6

---

METODOLOGÍA /8

---

EMPRESAS GANADORAS /12

---

RESULTADOS GENERALES /14

---

TRABAJO DESAFIANTE /16

---

CONFIANZA Y COLABORACIÓN /18

---

APERTURA EXTERNA /20

---

APERTURA INTERNA /22

---

AUTONOMÍA /24

---

DIVERSIDAD /26

---

LIDERAZGO /28

---

COMPROMISO /30

---

TIEMPO /32

---

RECURSOS E INCENTIVOS /34

---

OTROS RESULTADOS /36

---

CONCLUSIONES /40

---

CONTACTO

# PRESENTACIÓN

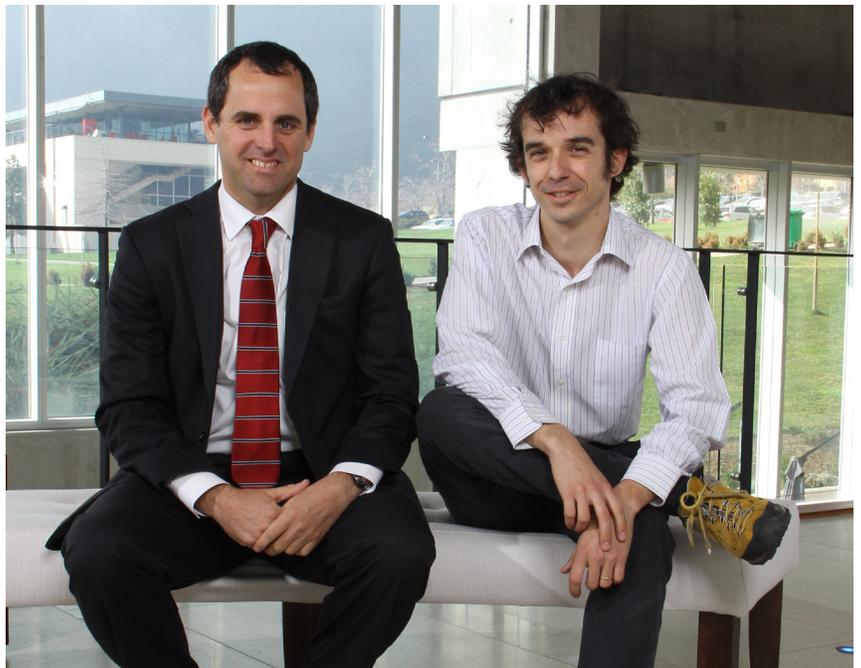
## UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO

Cuando iniciamos este proyecto, nuestra intención era hacer un aporte a la sumatoria de esfuerzos orientados a aumentar las tasas de innovación y emprendimiento a nivel nacional. Siendo estas dos temáticas ejes centrales de los valores que nos mueven como Universidad, buscamos generar una mirada fresca y nueva para aportar a la discusión.

En nuestra investigación pudimos comprobar los esfuerzos desplegados por los Departamentos de Creatividad y las Gerencias de Innovación de distintas empresas. Junto con su entusiasmo y variadas iniciativas (Concursos de Innovación Internos, Buzones de Ideas y Semanas Creativas), percibimos también el peso de las expectativas que se generaban sobre sus hombros. En este proceso, observamos un elemento común: la creatividad parecía ser percibida como un suceso extraordinario y fuera de lo común, que ocurría de manera aleatoria y solo en algunos “elegidos”. No existía la noción de que es un proceso, basado en el trabajo de equipos, compuestos por distintos tipos de personas y disciplinas, que requiere compromiso y mucha participación. Junto con eso, nos surgían nuevas preguntas: ¿Qué ocurría “aguas arriba” de estas Gerencias de Innovación? ¿Cómo se gestionaba la generación de estas ideas? ¿Por qué los números nos mostraban que los empleados en Chile generan muchas menos ideas al año que los japoneses? ¿Por qué a ratos evidenciábamos un exceso de celo en medir la gestión (el proceso innovador) y el impacto (la última línea en el Estado de Resultados de la empresa), pero nadie estaba poniendo atención en asegurar que estos procesos creativos fueran participativos, continuos y sustentables?

Con estas preguntas nos lanzamos en la tarea de medir la Cultura Creativa en las empresas. Basándonos en estudios internacionales y adaptándolos a la realidad nacional, identificamos 10 dimensiones que recogían la manifestación concreta de la creatividad al interior de las empresas.

Al mirar los resultados seguimos convencidos que todos somos creativos. En alguna parte de nuestro crecimiento algo o alguien nos robó nuestra “confianza creativa”. Es el deber de las empresas recuperar esa confianza en sus empleados. Nuestra esperanza es que esta medición coopere en esa tarea. La innovación radical sólo nace del trabajo conjunto y colaborativo, nunca se sabe quien será la



persona que generará la chispa para la siguiente innovación radical.

Por último queremos agradecer a las empresas que se han sumado a esta iniciativa. Siempre requiere coraje medirse, pues implica revisar internamente lo que funciona y lo que no. Pero como se dice comúnmente, lo que no se mide no se gestiona, y nosotros tenemos el convencimiento de que es vital gestionar la creatividad en la cultura de las organizaciones.

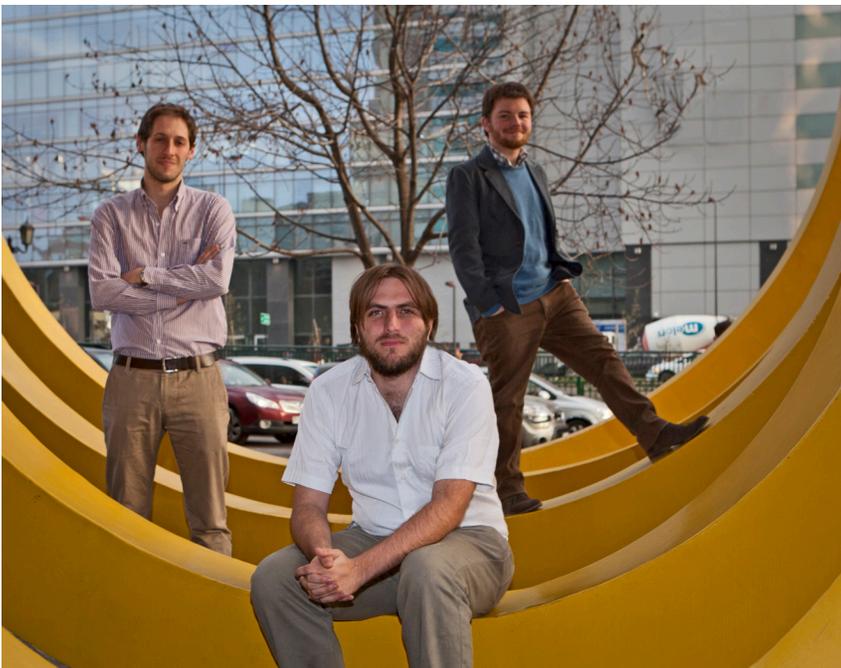
**RODRIGO CASTRO**  
DECANO FACULTAD ECONOMÍA Y NEGOCIOS  
DIRECTOR ICUBO

**PABLO FERNÁNDEZ**  
DIRECTOR INNOVACIÓN FACULTAD DE ECONOMÍA  
Y NEGOCIOS

# PRESENTACIÓN MMC CONSULTORES

Desde hace algunas años expertos y autoridades han destacado que uno de los más importantes desafíos para convertir a Chile en un país innovador es producir un cambio cultural. Sin embargo, pese al sentido de urgencia que muchos comparten y las iniciativas públicas y privadas que se han desarrollado, aún sabemos muy poco: ¿Cómo deberíamos medir la cultura para la innovación en Chile? ¿Cuánto

MMC Consultores decidimos, junto a la Universidad del Desarrollo, enfrentar este desafío: desarrollar una sólida metodología de diagnóstico cultural que responda a las realidades y problemáticas que enfrentan las empresas nacionales y latinoamericanas en su transición a la economía de la innovación.



El Ranking de Culturas Creativas Corporativas (C3) ofrece un diagnóstico integral y riguroso sobre la cultura para la creatividad y la innovación dentro de las empresas. Permite identificar los principales promotores de la innovación, como también los obstáculos que enfrentan los trabajadores para generar valor a través de su creatividad. Esta información entrega directrices para planificar y fortalecer la estrategia de innovación en la empresa y diseñar un KPI de desarrollo organizacional y cultura innovadora.

Las 15 empresas que participaron en esta primera versión del Ranking C3 comprendieron el mensaje. Se atrevieron a abrir sus puertas para medir las distintas dimensiones que componen una cultura creativa e innovadora. Y asumiendo las características del mundo actual —cada vez más globalizado y competitivo— decidieron comparar sus resultados entre sí. Los resultados de la primera edición del Ranking C3 han permitido construir el benchmark más completo sobre cultura para la innovación en empresas chilenas. Esperamos que contribuya a la gestión interna de las compañías participantes y aporte al debate público sobre cultura, creatividad e innovación empresarial.

hemos avanzado en los últimos años? ¿Cómo han enfrentado particularmente las empresas el cambio cultural?

Al centro de estas preguntas existe una carencia de metodologías robustas que hayan sido validadas públicamente. Nuestro ecosistema de innovación acostumbra importar herramientas y metodologías desde el extranjero, pero ésta ha sido una estrategia ineficaz dada las particularidades culturales de Chile y América Latina. En

La cultura para la innovación todavía es incipiente, pero está tomando fuerza. Cada vez son más los ejecutivos que entienden que la innovación sistemática depende de los valores y prácticas de los empleados de la empresa; que la tecnología por sí sola no hace milagros; y que la gestión de la innovación va de la mano de la gestión de los recursos humanos. Avanzamos juntos por un Chile creativo e innovador.

**JOSÉ MANUEL MORALES**  
DIRECTOR DE ESTUDIOS

# METODOLOGÍA CULTURAS CREATIVAS CORPORATIVAS (C3)

## UNA METODOLOGÍA ROBUSTA Y CONFIABLE

La metodología C3 es el principal instrumento para medir culturas creativas corporativas en Chile. Está basado en modelos internacionales adaptados a la realidad chilena y latinoamericana. C3 propone 10 dimensiones claves para desarrollar la creatividad e innovación que se miden a través de una encuesta que contesta el personal contratado de la empresa.

Cada una de las 10 dimensiones de C3 se mide a través de ítems tipo Likert (entre 4 y 8) que describen situaciones cotidianas del trabajo (no es necesario conocer conceptos de creatividad o innovación). En cada ítem, el encuestado indica cuánto se asemeja la situación a su propia realidad laboral. Para examinar la validez interna de la metodología (la capacidad de los ítems para representar el constructo teórico que le subyace) se calculó el

coeficiente Alfa de Cronbach, que indica la fiabilidad y consistencia interna de la escala. El resultado de este análisis presenta un coeficiente de 0,96 (en un máximo teórico de 1), considerado excelente. Además, cada una de las dimensiones tiene una buena fiabilidad interna, con coeficientes que oscilan entre los 0,7 y los 0,9. Un segundo procedimiento que confirma la validez interna de la metodología es la corroboración de la estructura dimensional de la escala (el ajuste de la teoría de 10 dimensiones a la matriz de varianza/covarianza de los datos). Para este efecto, se realizaron análisis factoriales de tipo exploratorio y confirmatorio. Estos dan cuenta de la calidad técnica de la información, que serán divulgados próximamente en informes estadísticos y artículos de investigación académica. Para los análisis, los resultados fueron ponderados por el peso de las áreas de cada empresa.

## ¿CÓMO NACE C3 Y POR QUÉ PERMITE MEDIR LAS CULTURAS CREATIVAS?

La metodología C3 nace de un esfuerzo conjunto entre MMC Consultores y la Universidad del Desarrollo, con el objetivo de desarrollar una metodología robusta que responda a los desafíos que enfrentan las empresas latinoamericanas en su transición a la economía de la innovación. La cultura y la organización del trabajo han experimentado un fuerte cambio en las últimas décadas, ligado a una competencia global, a los avances tecnológicos y a la inserción de nuevas generaciones al mundo laboral.

En este sentido, C3 es construido en base a dos pilares fundamentales: i) una revisión acabada de las metodologías y estudios internacionales sobre las culturas que promueven la innovación, en especial las investigaciones de Teresa Amabile (Directora de Investigación de la Harvard Business School), quien ha estudiado por más de 30 años los componentes individuales y organizacionales relacionados con la creatividad y la innovación; y ii) un esfuerzo intelectual y empírico para adaptar dichas metodologías a la cultura latinoamericana, considerando las especificidades y el estado actual de desarrollo en el que nos encontramos. Así, durante 3 años la metodología C3 se desarrolló y testeó en distintos contextos hasta llegar a un instrumento con altos estándares psicométricos y estadísticos, con un enfoque que permite orientar planes de desarrollo corporativo.

### FICHA TÉCNICA

**EMPRESAS PARTICIPANTES:**  
**15**

**RUBROS PARTICIPANTES:**  
**Alimentos, Comercio, Construcción, Energía, Industria, Retail, Servicios**

**MODALIDAD DE APLICACIÓN:**  
**Encuesta web**

**CRITERIO DE INCLUSIÓN**  
**Personal con contrato**

**FECHAS APLICACIÓN:**  
**Enero-Junio 2013**

**TASA PROMEDIO DE RESPUESTA POR EMPRESA**  
**54%**

**CANTIDAD DE PERSONAS ENCUESTADAS:**  
**3.014**

**TIEMPO DE RESPUESTA ENCUESTA C3:**  
**21 minutos**

## ¿EN QUÉ CONSISTE UNA CULTURA CREATIVA E INNOVADORA?

Es el conjunto de creencias y prácticas que se viven en el día a día y que fomentan la creatividad y la innovación en las tareas y desafíos de todas las personas de la empresa. La creatividad es el punto de partida de cualquier innovación. Más aún, una innovación es la implementación de una idea creativa que genera valor al interior de la empresa. Las compañías deben gestionar para la creatividad, promoviendo entornos favorables para que los empleados puedan desarrollar cada vez más y mejores ideas, comprometiéndose con la empresa generando valor. Por lo mismo, el desafío más importante es convertir la creatividad y la innovación en valores centrales.

## ¿CÓMO AGREGA VALOR C3?

Para iniciar una estrategia de innovación se requiere de un buen diagnóstico. La metodología C3 permite:

- ✓ Tener una visión detallada sobre cómo se viven los procesos creativos al interior de la empresa, aumentando la probabilidad de generar innovaciones valiosas y rentables.
- ✓ Tener una visión sobre el panorama de las culturas creativas en Chile, obteniendo la posición relativa de la empresa en comparación al benchmark nacional.
- ✓ Diseñar planes de trabajo eficientes orientados a cerrar las principales brechas de la organización.
- ✓ Obtener visibilidad para atraer nuevos clientes y talento creativo.

### DIMENSIONES DE LA METODOLOGÍA C3

<b>COMPROMISO</b>	Demuestra cómo la creatividad e innovación se incluyen en la estrategia de la empresa y de qué manera el personal la internaliza.
<b>APERTURA INTERNA</b>	La capacidad de la empresa para promover un entorno que estimula y recoge las ideas provenientes del personal.
<b>APERTURA EXTERNA</b>	La capacidad de la empresa para captar e impulsar ideas en colaboración con otros actores, tales como clientes, proveedores y emprendedores.
<b>CONFIANZA Y COOPERACIÓN</b>	Indica el nivel de confianza y capacidad de cooperación que existe entre las personas, grupos de trabajo y áreas de la empresa.
<b>LIDERAZGO</b>	Capacidad de jefes y líderes de la empresa para ejercer una influencia positiva que fomente el trabajo creativo y la innovación.
<b>AUTONOMÍA</b>	Indica el grado de libertad que tienen las personas para organizar su trabajo y desarrollar su creatividad.
<b>TRABAJO DESAFIANTE</b>	Refiere a la motivación intrínseca y sentido que le asignan las personas a su trabajo.
<b>DIVERSIDAD</b>	Capacidad de la empresa para incorporar capital humano diverso e integrarlo en prácticas creativas.
<b>RECURSOS E INCENTIVOS</b>	Capacidad de la empresa para asignar recursos e incentivos (materiales y/o simbólicos) que promuevan y faciliten los procesos de innovación.
<b>TIEMPO</b>	Indica la disponibilidad de tiempo para desarrollar actividades relacionadas a la creatividad e innovación en la empresa.

# EL CAMINO HACIA UNA CULTURA CREATIVA

Para facilitar la interpretación de los resultados de la metodología C3, tanto los puntajes generales como los puntajes por dimensión han sido estandarizados a una escala de 0 a 100, donde mayores puntajes representan ambientes de trabajo más creativos e innovadores.

A partir del análisis de los datos a nivel agregado, hemos identificado 4 etapas que indican el estado de desarrollo de las culturas corporativas, en el camino hacia la creatividad colectiva. Las empresas que se ubican en cada etapa de acuerdo a su puntaje general, comparten características que determinan cómo su organización promueve u obstaculiza la creatividad.

## ETAPA 1: CULTURA CERRADA 0 A 30 PUNTOS

Las empresas que tienen una cultura cerrada no tienen interés por la innovación a nivel estratégico. Creen que la mejor manera de ser competitivos es concentrándose totalmente en su core business. Desconfían también de las nuevas ideas -internas y externas-, optando por mantener la manera tradicional de hacer las cosas. Las jefaturas son demasiado verticales y el trabajo excesivamente burocrático le quita interés al personal en sus actividades. El error es mal visto y castigado.

## ETAPA 2: CULTURA DE LA EFICIENCIA 31 A 50 PUNTOS

Son empresas que han consolidado su negocio y se centran en mejorarlo. Existen líderes que promueven la innovación, pero su esfuerzo todavía es incipiente, pues la mayoría de la empresa desconoce el tema. Se observa y estudia el entorno, pero se trabaja poco con él. Los equipos son bastante homogéneos y la confianza entre ellos es buena, pero existe poca comunicación entre las distintas áreas. En el intento por mejorar lo conocido suelen perderse oportunidades de diseñar algo nuevo.

## ETAPA 3: CULTURA DEL APRENDIZAJE 51 A 70 PUNTOS

Son empresas que han entendido la importancia de la innovación y están trabajando en ello. Tienen altos niveles de confianza interpersonal y los trabajadores están motivados con su trabajo. Sin embargo, la creatividad no está diseminada, concentrándose en algunas áreas, departamentos o niveles de la empresa. Si bien en el papel el interés por la innovación está declarado en la misión/visión/valores de la empresa, su implementación no es del todo efectiva por la ausencia de un compromiso estratégico y objetivos claros comunicados a toda la organización. Muchas de las intervenciones se quedan en la experiencia de los talleres para luego volver a la rutina del trabajo. Generan más ideas que las empresas de las otras etapas, pero muchas veces quedan en carpeta por no contar con los tiempos, recursos e incentivos necesarios para desarrollarlas.

## ETAPA 4: CULTURA CREATIVA E INNOVADORA 71 A 100 PUNTOS

Culturas comprometidas con la innovación. La creatividad y la innovación son valores tan importantes como la eficiencia y la productividad. Están buscando permanentemente ideas nuevas en el entorno, trabajando con clientes, proveedores y emprendedores. Las relaciones de la empresa se basan en la confianza y la colaboración entre las distintas áreas, trabajando en equipos multidisciplinarios, aceptando y valorando la diversidad. Existen fuertes liderazgos innovadores que motivan a los empleados a desarrollar nuevas ideas. No censuran el fracaso, al contrario, buscan socializarlo y generar aprendizaje a partir de él. Pasan constantemente de la idea a la innovación.

### ¿UN MOLDE PARA TODAS LAS EMPRESAS?

Si bien existen 4 etapas que resumen el desarrollo general de las culturas creativas, la forma en que se vive cada dimensión al interior de la empresa depende de su historia, sus estructuras y los mercados en que operan.

La diversidad que vemos en las empresas líderes del año 2013 da cuenta que distintos modelos de trabajo pueden reportar niveles similares de creatividad colectiva. El análisis detallado de dimensiones específicas muestra empresas que obtienen altos puntajes, pero lo han conseguido a través de estrategias y prácticas de gestión diferentes.

Chilectra, una empresa grande en un rubro tradicional, ha potenciado una red interna de líderes innovadores en base a procesos formales. Groupon, en cambio, se caracteriza por un estilo de relaciones directas y horizontales, manteniendo su cultura start-up. Por último, Rivet capitaliza el compromiso y la confianza propios de las empresas familiares para empujar su cultura de la innovación.

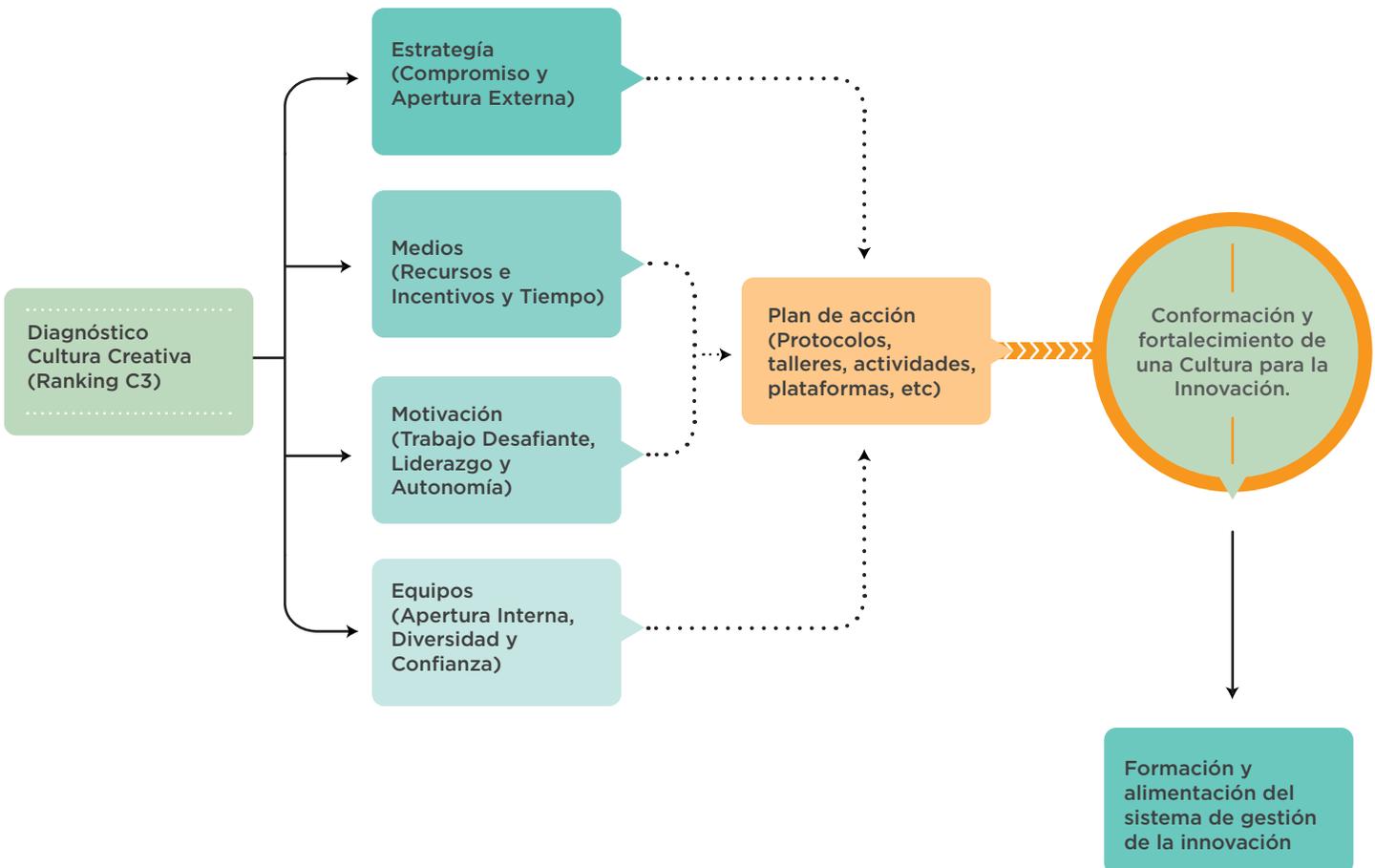
## DE LA IDEA CREATIVA HACIA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Participar del Ranking de Culturas Creativas es el primer paso. Un plan de desarrollo cultural efectivo debe identificar claramente los obstáculos y promotores de la creatividad en la empresa, que muchas veces se diferencian por áreas, niveles y cargos. La tarea por delante en materias de innovación es extensa y, de no gestionar bien el proceso, puede resultar agobiante y frustrante.

Por lo mismo, es importante diseñar una buena carta de navegación que se proyecte en el mediano y largo plazo, implementar medidas concretas y monitorearlas de manera adecuada para evaluar los avances.

Muchas empresas han fracasado por dar vuelta este proceso. Sin tener claro las características culturales y su entorno, han contratado paquetes de cursos y talleres, instalado softwares e implementado sistemas internos de gestión de la innovación. Estos son elementos importantes, pero en la base de ellos siempre se encuentra el recurso humano que opera desde su cultura histórica. Sin considerar la cultura, las charlas y talleres carecen de impacto real, los softwares y buzones de ideas no son utilizados ni nutridos y los sistemas de gestión quedan en un simple protocolo.

Hoy en día resulta fundamental construir entornos de trabajo donde la creatividad y la innovación puedan ser más que un slogan. Sin un flujo constante de ideas, ni personas creativas y comprometidas con los procesos, los sistemas de gestión de la innovación tendrán pocos resultados. El desafío más importante es convertir la creatividad y la innovación en valores centrales de la empresa. Invertir en la cultura aumentará el retorno efectivo de cualquier estrategia de innovación.



# EMPRESAS GANADORAS

## LA ENERGÍA DE LA INNOVACIÓN QUE MUEVE A CHILECTRA



En Chilectra, entendemos la Innovación como el proceso de creación de valor, que transforma ideas con alto potencial en nuevas realidades de productos, servicios, procesos o tecnologías, incorporándose éstas exitosamente en el negocio de la compañía.

Luego de ocho años, desde que iniciamos un proceso sistemático de Innovación, han surgido nuevos desafíos, los cuales implican distintos esfuerzos que tienen por objeto avanzar hacia un sistema organizacional, orientado en la interacción de las personas, utilizando tanto redes internas como externas, que permitan consolidar la cultura de la Innovación, de manera de apalancar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del negocio.

La Innovación en Chilectra se basa en la integración y uso de elementos que terminan conjugando la energía que mueve la productividad de la empresa a través de la inteligencia colectiva de las personas.

El primer elemento es la formación de un “Equipo Intra-empresarial”. Chilectra cuenta con una red de apoyo interno, denominados Líderes de Innovación, quienes son profesionales de la compañía, que sin dejar de realizar sus compromisos laborales, apoyan la Innovación y la creación de condiciones favorables para el cambio cultural del entorno.

El segundo elemento es el “Alineamiento integral de la Innovación”. La empresa tiene definido los retos de la innovación como focos estratégicos de la compañía. Todos los ejecutivos de la empresa son miembros del Comité de Innovación, el que sesiona mensualmente para escuchar nuevas ideas, hacer seguimiento a otras y evaluar los posibles financiamientos.

El tercer elemento es el “Sistema Colectivo de ideas”. Chilectra cuenta

con una herramienta corporativa online que le da acceso a todos los empleados para gestionar el ingreso interno de ideas de Innovación. Su objetivo es canalizar el potencial creativo de los trabajadores y generar un clima en el cual se fomente la cultura de Innovación.

El cuarto elemento es el “Sistema de Incentivos”. La empresa aplica una Política de Compensaciones de Innovación coherente con el grado de complejidad y responsabilidad asumida por los Líderes de Innovación y empleados en sus resultados de los proyectos. De esta manera, se mantiene y retiene a las personas más capaces, proactivas y comprometidas con la Innovación.

Como último elemento están los “Recursos Tangibles e Intangibles”. Para ello, Chilectra cuenta, principalmente, con 3 recursos claves: capital de riesgo, metodologías de Innovación y alianzas estratégicas, que permiten financiar proyectos, capacitar a los líderes de innovación y contar con una amplia red de aliados, tanto pública como privada, que favorezcan la materialización de las iniciativas. Estos cinco elementos son flexibles y se ajustan de acuerdo a las necesidades de la empresa, integrando y fomentando la participación transversal de todos los trabajadores, contratistas y entes que componen nuestra red de valor, la que se convierte en una plataforma de inteligencia colectiva. El conjunto de esta inteligencia promueve la generación de ideas, un clima de respeto y tolerancia al error, para mejorar cada día la gestión, eficiencia y calidad de los proyectos.

**JEAN PAUL ZALAUQUETT**  
GERENTE DE INNOVACIÓN CHILECTRA



## GROUPON



Obtener el reconocimiento en las categorías de Apertura Interna y Diversidad en el Ranking C3, refleja sin duda el sello que siempre hemos inculcado en el interior de Groupon: ser una empresa con personalidad “joven”, es decir, con espíritu curioso, creativo, energético y flexible, sin miedo a lo desconocido o a lo diferente, colaborador y con mucho sentido del humor.

Creemos firmemente que las personas tienen mejor desempeño cuando pueden actuar tal como son, sin tener que buscar disfraces, esconder ideas o hacer cosas que no quieren o de la manera que no quieren.

Por esto, en Groupon contamos con diversos aspectos que inciden en nuestra personalidad y cultura:

- Propiciamos escenarios de confianza: la gente puede opinar tranquilamente y es poco burocrático conversar con las jefaturas u otras áreas. Por otra parte, hay una intranet global y espacios informales de integración.

- Libertad de expresar la individualidad: no existen códigos de vestuario en las oficinas, cada cual puede ambientar su espacio de trabajo como quiera, respetando el espacio del otro.

- Diversidad: dentro de Groupon existen las más variadas profesiones, experiencias y nacionalidades, y vemos esto como una gran oportunidad para compartir conocimiento, abrir espacios de discusión y lograr innovación.

- Respeto: entendemos y respetamos las elecciones individuales de las personas que trabajan en Groupon. En Groupon a nivel global contamos con distintos grupos para que los empleados puedan sumarse y compartir sus experiencias: Women at Groupon, Pride at Groupon, Parents at Groupon, Greens at Groupon, Black at Groupon, etc.

- Responsabilidad: cada persona es dueña de lo que hace y de cómo lo hace y debe responder por sus decisiones y sus resultados.

Groupon tiene solo 3 años de vida. Hemos llegado hasta acá gracias a la visión, creatividad, tenacidad y convicción de que somos parte de una revolución en el comercio electrónico mundial. Estamos seguros que sin la suma de cada una de las voluntades no estaríamos donde estamos.

**JUAN PABLO CUEVAS**  
CEO GROUPON HISPANOAMÉRICA



## RIVET



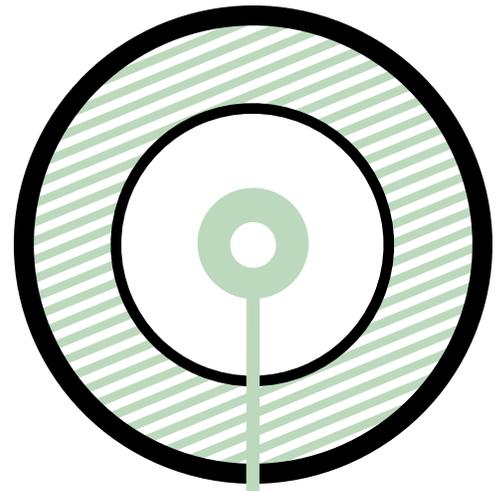
Rivet es una empresa metalmeccánica. Desde hace más de 100 años nos dedicamos a diseñar y fabricar componentes para correas transportadoras y harneros vibratorios, equipos utilizados principalmente en la minería. Lo nuestro es la ingeniería mecánica y la manufactura. Hace varios años, la inestabilidad del mercado, la poca claridad sobre el futuro y la llegada de competidores extranjeros de gran tamaño nos obligó a cuestionarnos cómo sería el futuro y cuál debía ser nuestro lugar. Nunca pudimos respondernos cómo sería el futuro, pero sí tuvimos claro que, pasara lo que pasara, una empresa sería el fabricante líder en calidad, diseño y servicio de nuestros productos. Nuestro objetivo, entonces, sería convertirnos en esa empresa. Este objetivo no es tan imposiblemente lejano como parece, si consideramos que en Chile se corre la Fórmula 1 de las correas transportadoras y que nuestros clientes están acostumbrados y exigen lo mejor.

Evidentemente no se puede superar a alguien siguiéndole los pasos. Para lograr nuestro objetivo nos abocamos al rediseño de nuestros productos y procesos, lo que se convertiría en un proceso incesante y apasionante, donde todo el equipo aporta: nuevos productos, mejor adaptados a los requerimientos del cliente; nuevas máquinas o máquinas modificadas por nuestro propio equipo y nuevos procesos comerciales y de manufactura, orientados a aumentar nuestra competitividad.

Hay dos elementos particularmente relevantes en cómo enfrentamos el estímulo creativo: autonomía de las personas y redes de trabajo. Una persona que trabaja autónomamente se compromete a ser parte de la solución, se identifica y valida por su trabajo y su motivación es férrea. Las redes externas y un ambiente que promueve la comunicación constructiva y respetuosa, aumentan la probabilidad de evitar errores y encontrar mejores soluciones.

**ENRIQUE CELEDÓN**  
GERENTE GENERAL RIVET S.A.

# RESULTADOS GENERALES

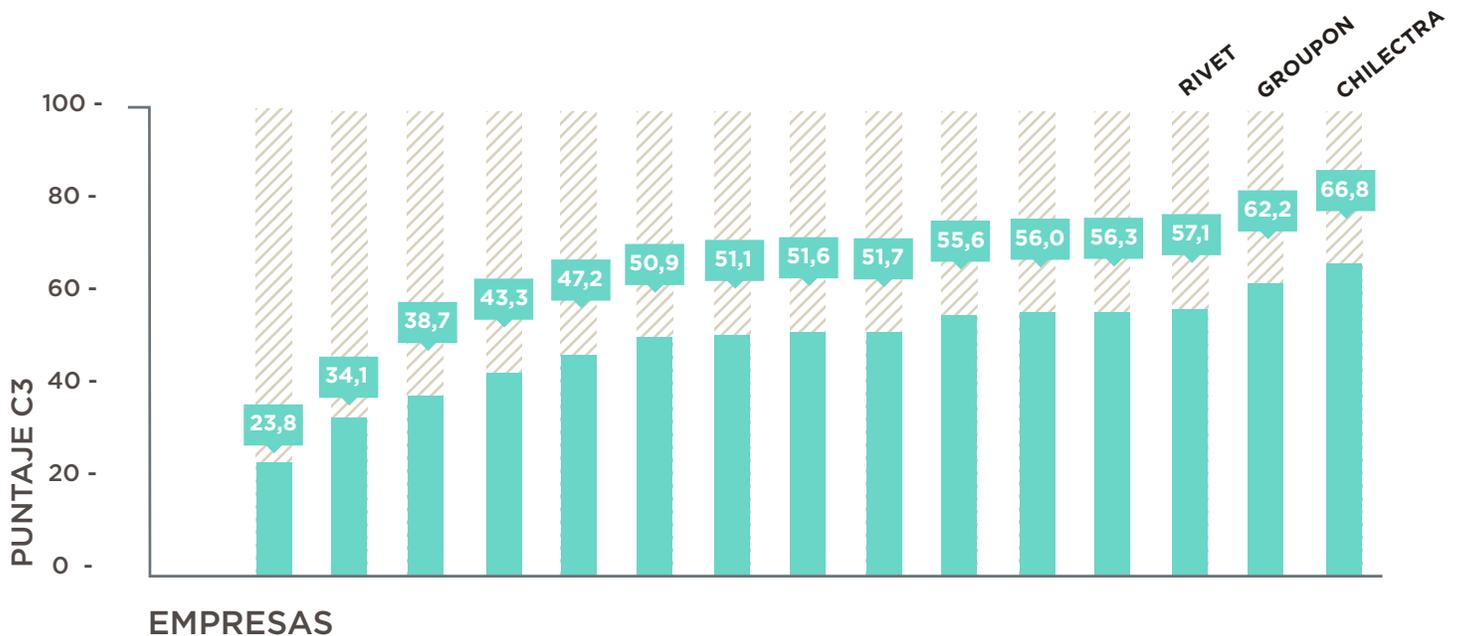


# 49,7

**MEDIA NACIONAL**

*Escala 0 - 100*

## RESULTADOS GENERALES RANKING C3



Los resultados de la primer versión del Ranking C3 dan cuenta del estado en que se encuentran actualmente las culturas organizacionales en materias de creatividad e innovación. La media nacional alcanza los 49,7 puntos, con una desviación estándar de 10,7 puntos. Como se aprecia, la mayoría de las empresas se encuentran en la etapa 2 de desarrollo (Cultura de la Eficiencia: 4 empresas) y en la etapa 3 (Cultura del Aprendizaje: 10 empresas).

La empresa ganadora fue Chilectra con 66,8 puntos, seguido por Groupon con 62,2 puntos y por Rivet con 57,1 puntos. Chilectra es la empresa evaluada que presenta el estado de avance más claro de su cultura creativa. La mayor diferencia se ve reflejada en la dimensión Compromiso, que evidencia cómo la innovación ha sido incorporada como un elemento central en la estrategia de la empresa.

Los resultados muestran que todavía queda un largo camino para las empresas chilenas. Se ha notado un avance importante en lo que refiere a las relaciones laborales y al estilo renovado de sus culturas en comparación a las características más tradicionales de antaño, pero para avanzar hacia una cultura creativa se requiere de un trabajo de largo plazo que implica más que confianza y camaradería.

## RESULTADOS GENERALES

Por su parte, los resultados de las dimensiones específicas muestran distintos niveles de desarrollo. La dimensión Trabajo Desafiante es la que muestra un mayor desarrollo (74,7 puntos), seguida muy de cerca por Confianza y Colaboración (74 puntos). Ésta es una buena señal para las empresas evaluadas ya que, en general, dentro de la cultura organizacional, los empleados se encuentran motivados con sus tareas, existe confianza entre los círculos más cercanos y pueden trabajar en equipo. Esto demuestra que en el espacio laboral se dan relaciones de confianza entre pares, muy distinto a la desconfianza generalizada del contexto nacional respecto a

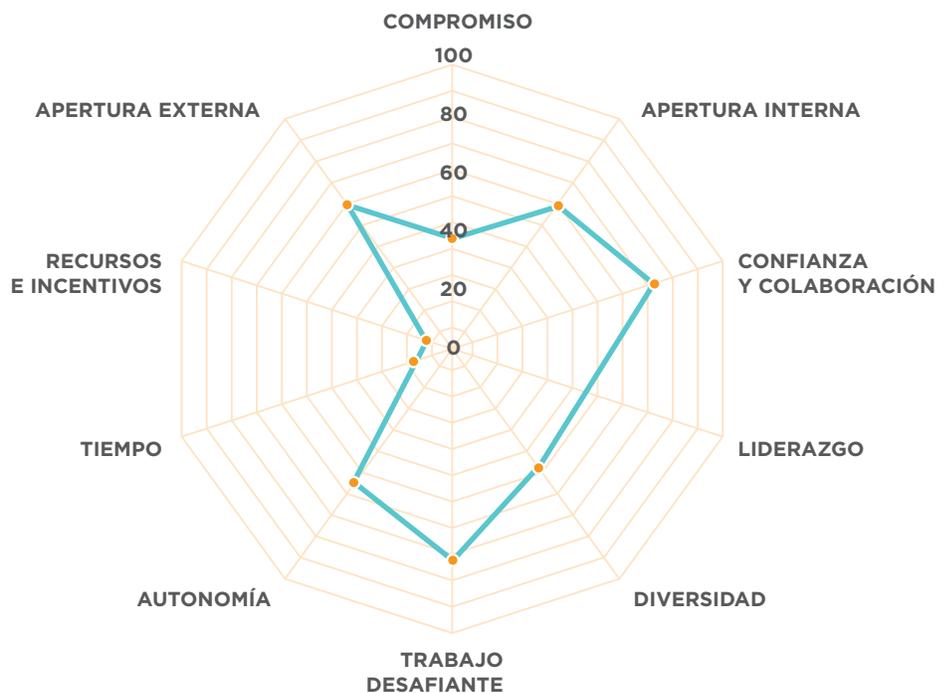
instituciones, autoridades y jerarquías. En un nivel medio alto aparece Apertura Externa (62,7 puntos), Apertura Interna (62,3 puntos) y Autonomía (59 puntos). Se ha realizado un esfuerzo por mejorar y modernizar el clima laboral, entregándole mayores libertades a los trabajadores y promoviendo un ambiente menos burocratizado y más flexible. Además, se nota una mayor conciencia acerca de la importancia de estar estrechamente conectado con el entorno y el mercado. Lo anterior posibilita el surgimiento de nuevas ideas que pueden ser trabajadas en proyectos de innovación, aunque la frecuencia de éstas es todavía muy baja en relación a otras culturas como Es-

tados Unidos o Japón. Para realizar innovación sistemática, se requiere de más y mejores ideas, que cuenten con los canales adecuados de selección, desarrollo e implementación.

La dimensión Diversidad presenta 51,8 puntos, lo que evidencia que todavía no es percibida como una parte fundamental para la composición de equipos. Dicho en otros términos, la diversidad es tolerada pero no valorada como activo intangible. La heterogeneidad de habilidades, experiencias y rasgos de personalidad en los equipos es una de las fuentes más importantes para la creatividad. En esta línea hay mucho por trabajar.

### RESULTADOS POR DIMENSIONES RANKING C3

COMPROMISO:	39,1
APERTURA INTERNA:	62,3
CONFIANZA Y COLABORACIÓN:	74,0
LIDERAZGO:	47,7
DIVERSIDAD:	51,8
TRABAJO DESAFIANTE:	74,7
AUTONOMÍA:	59,0
TIEMPO:	16,2
RECURSOS E INCENTIVOS:	9,7
APERTURA EXTERNA:	62,7



Las dimensiones de Liderazgo (47,7 puntos) y Compromiso (39,1 puntos) muestran niveles medios-bajos. Esto es un gran desafío para gerencias y jefaturas: el liderazgo que requiere la innovación es distinto al liderazgo controlador de la optimización de recursos. Se requieren de liderazgos transformacionales, capaces de motivar y confiar en los empleados. En el caso de Compromiso, se observa que todavía los empleados no ven la creatividad como un valor central de su trabajo, ni saben el rol que juega en la compañía. Existe, en este ámbito, un déficit de planificación y comunicación dentro de las organizaciones chilenas.

Por último, y vinculadas directamente a la falta de compromiso, las dimensiones más críticas son Tiempo (16,2 puntos) y Recursos e Incentivos (9,7 puntos). Respecto a la primera, la mayoría de los empleados indica estar sobrepasado con las tareas cotidianas, sin tener tiempo para desarrollar ideas nuevas o proyectos interesantes para la empresa. La segunda dimensión, en cambio, muestra cómo los empleados sienten que no hay ningún tipo de reconocimiento (monetario o simbólico) por proponer nuevas ideas. No existen incentivos para el trabajo creativo y tampoco perciben de que tengan los in-

sumos, recursos tecnológicos y dinero para llevar a cabo proyectos innovadores.

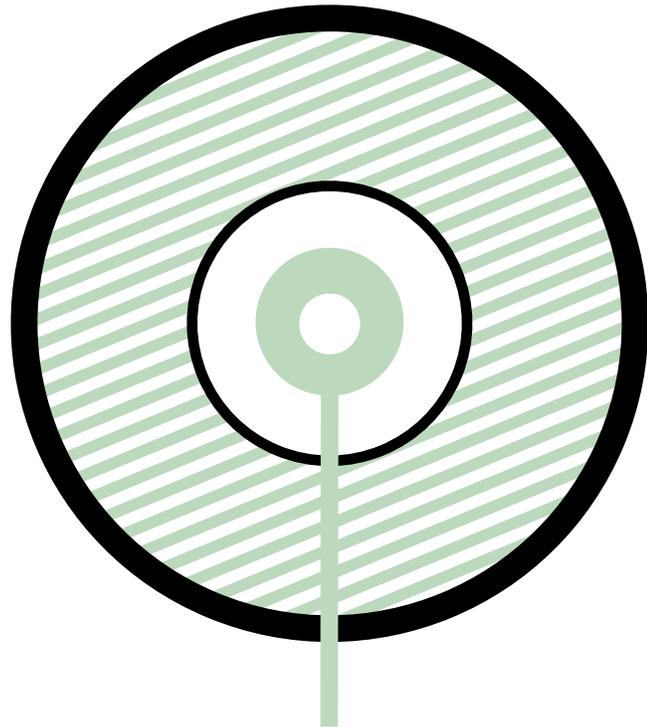
En suma, las empresas chilenas muestran oportunidades interesantes para asumir el desafío de innovar, principalmente por el trabajo realizado para fortalecer el clima organizacional. Sin embargo, se debe ir más allá. Se requiere de un compromiso de toda la empresa para esto, aceptando la diversidad como valor y promoviendo líderes de la innovación. Lo más urgente es desarrollar tiempos, espacios y recursos para innovar de manera sistemática.

# TRABAJO DESAFIANTE

Esta dimensión indica la motivación y sentido que le asignan los empleados a su trabajo. Está demostrado que tener un trabajo desafiante es una de las principales fuentes de creatividad. Cuando el trabajo es excesivamente rutinario y poco estimulante, las personas pierden interés en sus actividades, limitando la posibilidad de generar nuevas ideas. En cambio, cuando las personas sienten que aprenden constantemente, desarrollan sus habilidades y su aporte es valioso para la empresa, aumentando sus niveles de creatividad y productividad.

La media de Trabajo Desafiante en el Ranking C3 es de 74,7 puntos. En los resultados se distinguen claramente dos grupos de empresas. El primer grupo se compone de dos compañías que muestran niveles medios-bajos con puntajes que oscilan entre 38 y 45 puntos. En estas empresas el personal no muestra mayor interés ni motivación por el trabajo que realizan.

El segundo grupo, en cambio, presenta niveles medios altos y altos en esta dimensión, con resultados entre los 65 y 88 puntos. En estas empresas el personal percibe que su trabajo es importante y le asigna un significado personal mayor. De aquí se desprende que en promedio el 76% de los encuestados creen que las tareas de su trabajo sacan lo mejor de sí y un 88% declara que “frecuentemente” o “siempre” sienten que en su trabajo realizan cosas que valen la pena.

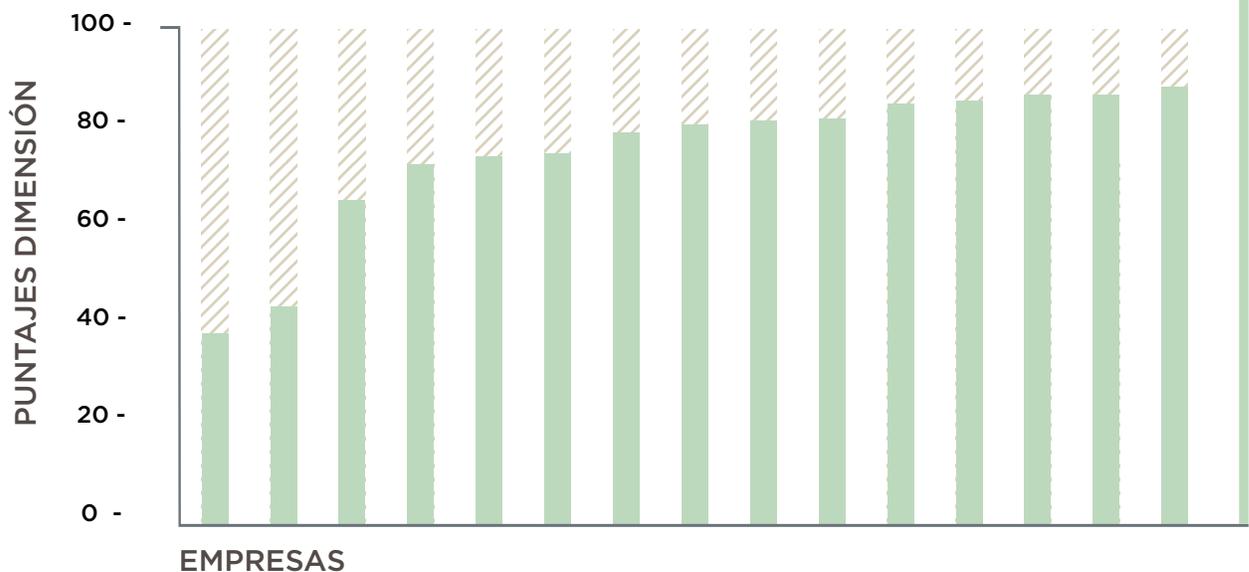


▶ **74,7** ◀

**PROMEDIO**

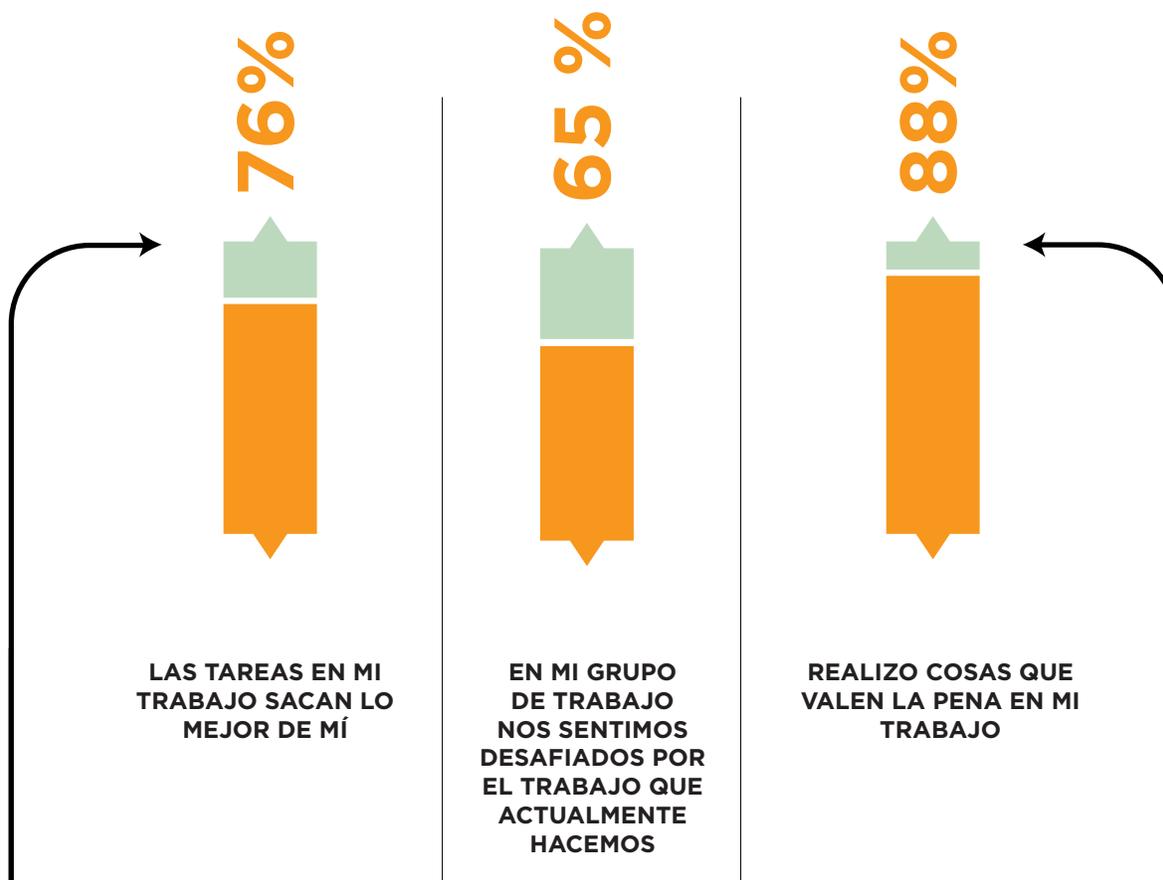
*Escala 0 - 100*

## RESULTADOS TRABAJO DESAFIANTE



# SELECCIÓN DE PREGUNTAS

PORCENTAJE DE MENCIONES  
FRECUENTEMENTE / SIEMPRE



## MEJORES PRÁCTICAS

**Paso a paso.** Uno de los elementos que influye directamente en la motivación de los trabajadores es la sensación de que están avanzados en sus labores. Cuando las personas se concentran exclusivamente en los objetivos finales, pueden sentirse fácilmente estancados, cayendo en el desánimo. Destacar los pequeños progresos y la superación de estos permite tener emociones más positivas con el trabajo y otorgarle un mayor sentido a éste.

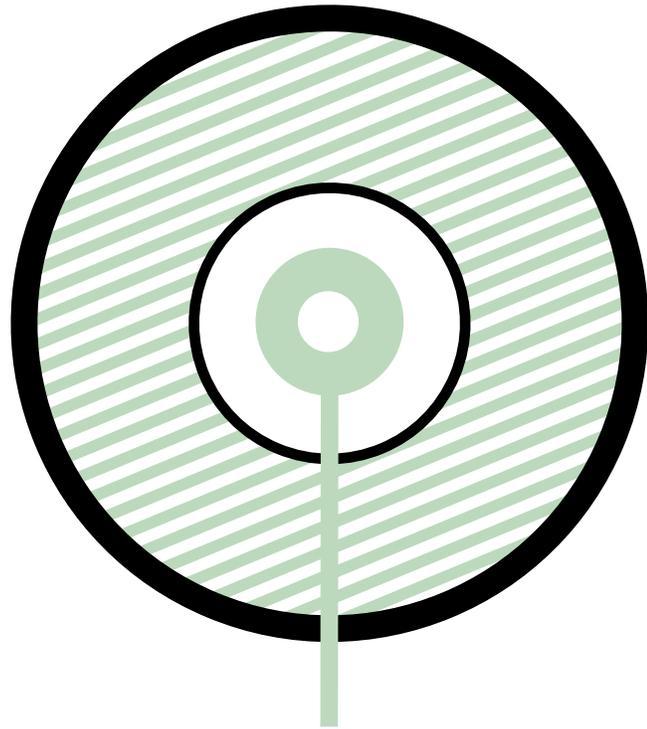
**Desafíos de innovación.** Los problemas desafiantes pueden convertir una tarea en un reto motivador y que gatille nuestra creatividad. Una de las firmas más innovadoras y creativas en Chile, la oficina de arquitectos Elemental, nace del desafío de buscar una solución a un problema lleno de limitaciones: ¿Cómo construir viviendas sociales dignas y sustentables con recursos muy limitados?

# CONFIANZA Y COLABORACIÓN

Esta dimensión indica el nivel de confianza que hay entre las personas, grupos de trabajo y áreas de la empresa y cómo todos estos colaboran entre sí. El intercambio de ideas y el desarrollo de proyectos innovadores requiere de trabajadores que mantengan una buena relación entre ellos, que tengan una mirada constructiva y que confíen en las capacidades y habilidades de sus pares.

El componente de Confianza y Colaboración de C3 presenta una media de 74 puntos y se observa una distribución relativamente homogénea de las empresas, donde todas obtienen puntajes medio-altos y altos que oscilan entre 60 y 87 puntos. Los buenos resultados se deben principalmente a que la confianza y cooperación entre colaboradores cercanos y grupos de trabajo presenta altos puntajes en la mayoría de las empresas. Por ejemplo, en promedio el 85% de los encuestados considera que hay un sentimiento de confianza entre las personas con las que trabaja más cercanamente.

El factor que genera mayores diferencias entre las empresas es la relación entre empleados de distintas áreas. Al evaluar los niveles de relación con personas fuera del círculo cercano, los números disminuyen fuertemente: sólo un 57% de los encuestados considera que hay confianza entre distintas áreas de la empresa. En las compañías que tienen presencia regional, este fenómeno suele transformarse en desconfianza entre distintas sucursales y plantas.

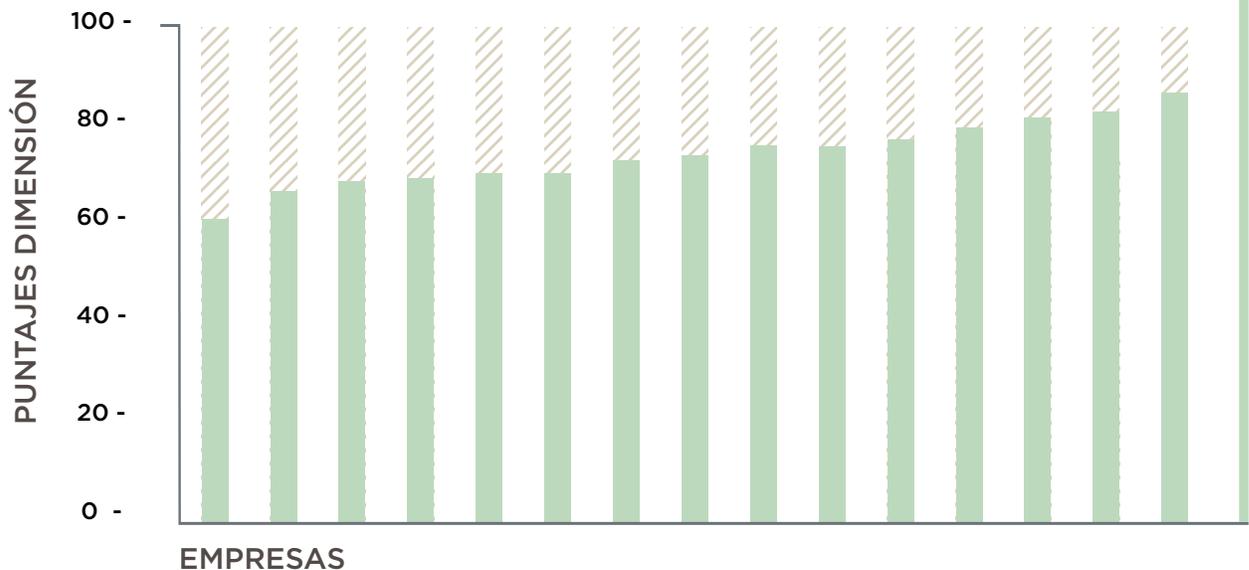


74,0

PROMEDIO

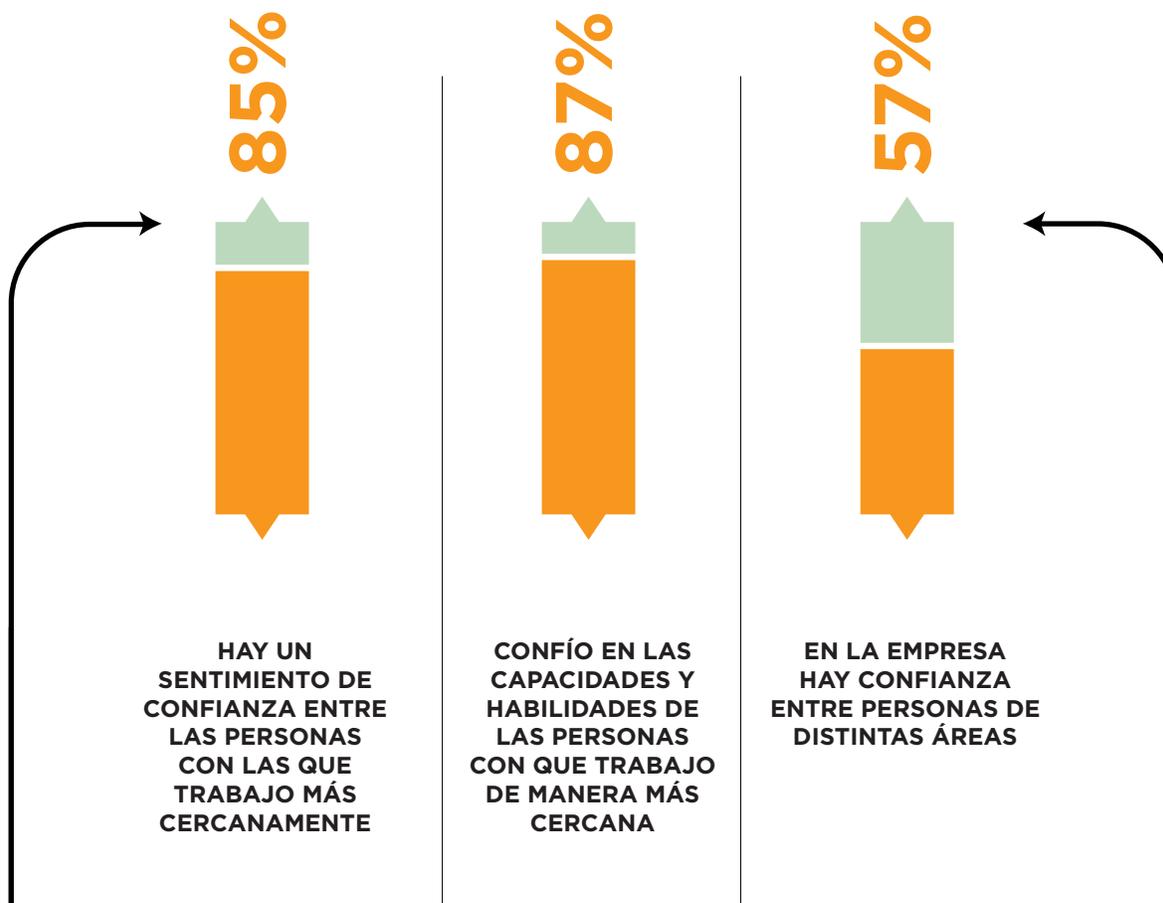
Escala 0 - 100

## RESULTADOS CONFIANZA Y COLABORACIÓN



# SELECCIÓN DE PREGUNTAS

PORCENTAJE DE MENCIONES  
FRECUENTEMENTE / SIEMPRE



## MEJORES PRÁCTICAS

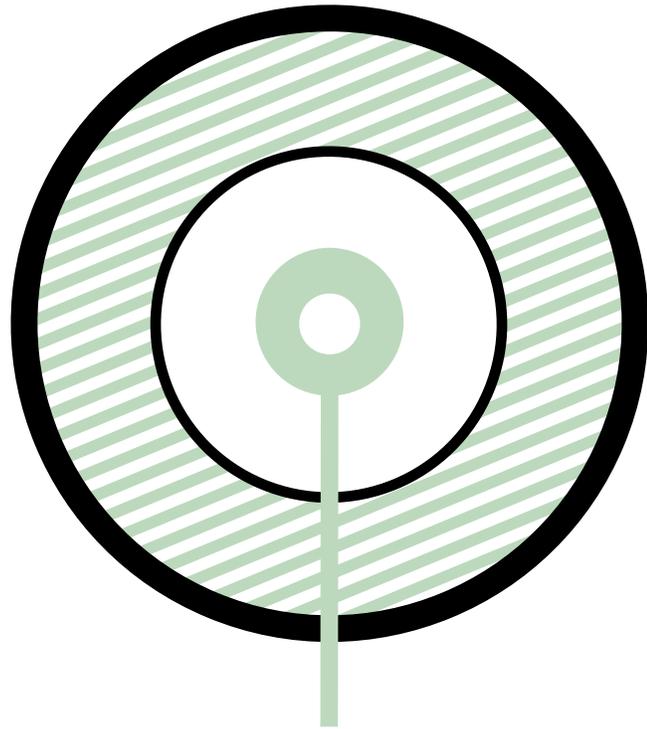
**Construir confianza a través de comunicación efectiva.** Jonathan Rosenberg, Senior VP de Productos de Google, promueve la cooperación a través de construir una compañía lo más transparente posible. Tres ámbitos son claves para él: comunicar todas las iniciativas (“como un disco rayado. Solo cuando crees que has comunicado un mensaje demasiadas veces estarás empezando a penetrar la organización”), compartir todo (“compartir permite empoderar a tus empleados, y empleados empoderados son empleados que confían en la compañía”) y contar historias para alinear intereses (“nuestra historia de aprendizaje ha sido mediante historias; para generar confianza debemos contar historias que sean creíbles”).

**Discusiones y roces.** Uno de los principales déficits que tenemos a nivel laboral es el miedo al conflicto. No sabemos discutir ideas y plantear posiciones divergentes, y cuando lo hacemos solemos caer en el plano personal, con el consiguiente costo que esto acarrea en el clima laboral. Una clave para la innovación es saber discutir sobre ideas, acotar estas discusiones a momentos particulares y enfocarlas a consensos efectivos. Los consensos deben ser explicitados y el equipo debe apoyar la opción tomada como si fuese propia.

# APERTURA EXTERNA

Es la capacidad que tiene la empresa para identificar oportunidades en el entorno con el objetivo de mejorar su propuesta de valor o desarrollar nuevos productos o servicios. La Apertura Externa permite identificar necesidades no cubiertas de clientes, explorar nuevos mercados, establecer alianzas de cooperación con proveedores y atraer ideas externas para desarrollarlas dentro de la compañía (open innovation).

La media de Apertura Externa en el Ranking C3 alcanza los 62,7 puntos, con un rango que oscila entre los 33,7 y los 89,7 puntos. Se observa que las empresas tienen distintos niveles de apertura hacia su entorno. Las primeras empresas muestran altos niveles de apertura externa, realizando un estrecho trabajo con clientes, proveedores y emprendedores. Posteriormente le siguen la mayoría de las empresas que están en un rango entre 50 y 70 puntos. Si bien este resultado es positivo, todavía pueden desarrollarse de mejor forma, no sólo en la cantidad de conexiones con el entorno, sino también en la manera en que se observan las tendencias del mercado. Por último, existen dos empresas bajo los 40 puntos, las que están dejando pasar oportunidades para innovar, realizar nuevos negocios o ampliar los ya existentes.

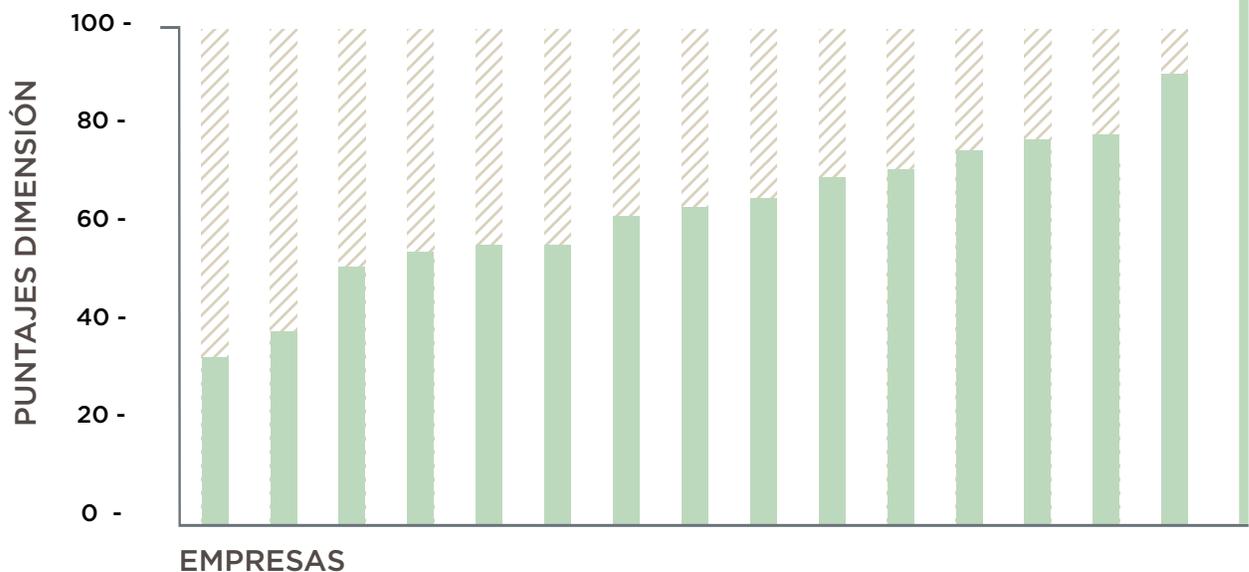


▶ **62,7** ◀

**PROMEDIO**

*Escala 0 - 100*

## RESULTADOS APERTURA EXTERNA



# SELECCIÓN DE PREGUNTAS

PORCENTAJE DE MENCIONES  
FRECUENTEMENTE / SIEMPRE

64 %



EN EL DESARROLLO DE NUEVAS IDEAS O PROYECTOS SE TOMA EN CUENTA LA OPINIÓN DE NUESTROS CLIENTES/ PROVEEDORES

69 %



EN LA EMPRESA SE ESTÁ CONSTANTEMENTE IDENTIFICANDO NUEVAS OPORTUNIDADES Y PROYECTOS, OBSERVANDO LA COMPETENCIA Y EL ENTORNO

51 %



LA EMPRESA GENERA ALIANZAS Y COLABORACIONES EXTERNAS (OTRAS EMPRESAS O INSTITUCIONES) QUE PERMITEN DESARROLLAR Y/O MEJORAR NUESTROS PRODUCTOS Y SERVICIOS

## MEJORES PRÁCTICAS

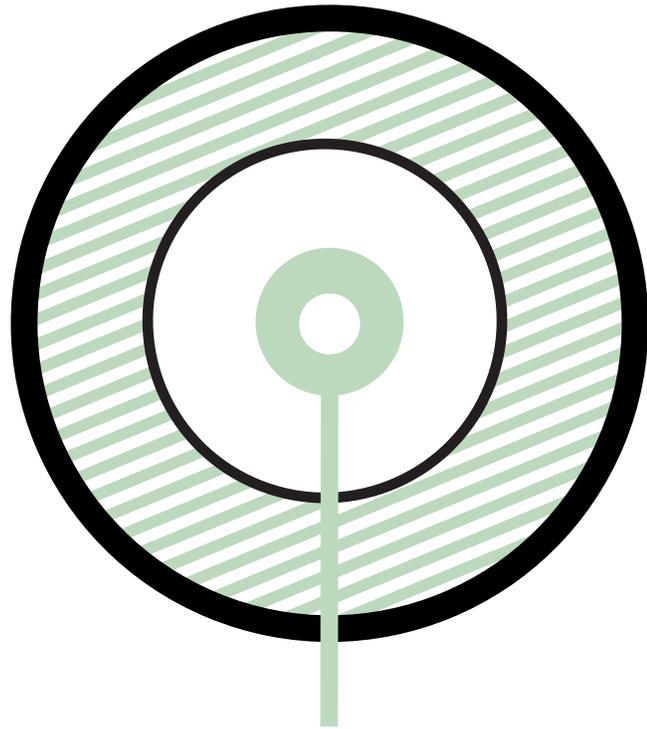
**Plataformas de innovación abierta.** Permiten capturar ideas y soluciones externas para desafíos internos de la empresa. El ejemplo más famoso es el de Connect & Develop de Procter & Gamble, con la que han aumentado sus productos innovadores, aun cuando ha disminuido su gasto en I+D; actualmente el 45% de la cartera de Procter & Gamble posee elementos claves que fueron descubiertos externamente. La innovación abierta puede atraer talento del ecosistema emprendedor chileno, que ha visto un importante desarrollo en los últimos años.

**Empatizar con las motivaciones de clientes.** Muchas empresas realizan etnografía para mantener un contacto cercano con sus clientes. Mediante visitas a los hogares y observación directa del uso de productos y servicios, se pueden confirmar teorías o descartar hipótesis construidas en los escritorios y laboratorios de la empresa.

# APERTURA INTERNA

Es la capacidad que tiene la empresa para estimular y desarrollar ideas creativas e innovadoras provenientes del personal. La Apertura Interna promueve un entorno receptivo a las nuevas ideas, una comunicación respetuosa y un intercambio de opiniones basado en la crítica constructiva. En este contexto los trabajadores se sienten estimulados a proponer y desarrollar sus ideas sin temor a la descalificación.

La media de la dimensión Apertura Interna del Ranking C3 alcanza los 62,3 puntos, con un rango que oscila entre los 33,7 y los 86,9 puntos. La mayoría de las empresas evaluadas por el Ranking C3 muestran un nivel medio y alto de Apertura Interna, lo que es una noticia positiva para el desarrollo interno de ideas. Los trabajadores de las empresas que tienen mayores puntuaciones se sienten estimulados a ofrecer soluciones nuevas a las tareas cotidianas. Además, las ideas propuestas suelen debatirse de forma constructiva. Le siguen empresas entre un rango de 50 y 70 puntos que, en general, mantienen respeto por las nuevas ideas, pero les falta todavía un mayor nivel de generación de éstas. Por último, existen tres empresas bajo los 50 puntos, en donde las personas se sienten más temerosas a compartir sus ideas por miedo a que se las critiquen o roben.

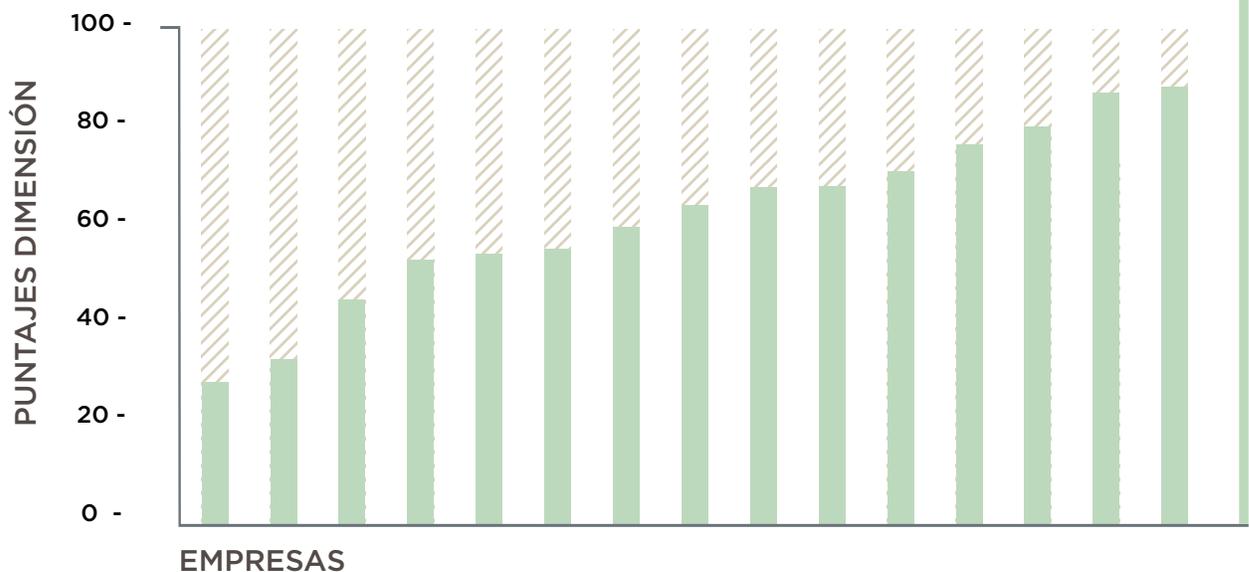


▶ **62,3** ◀

**PROMEDIO**

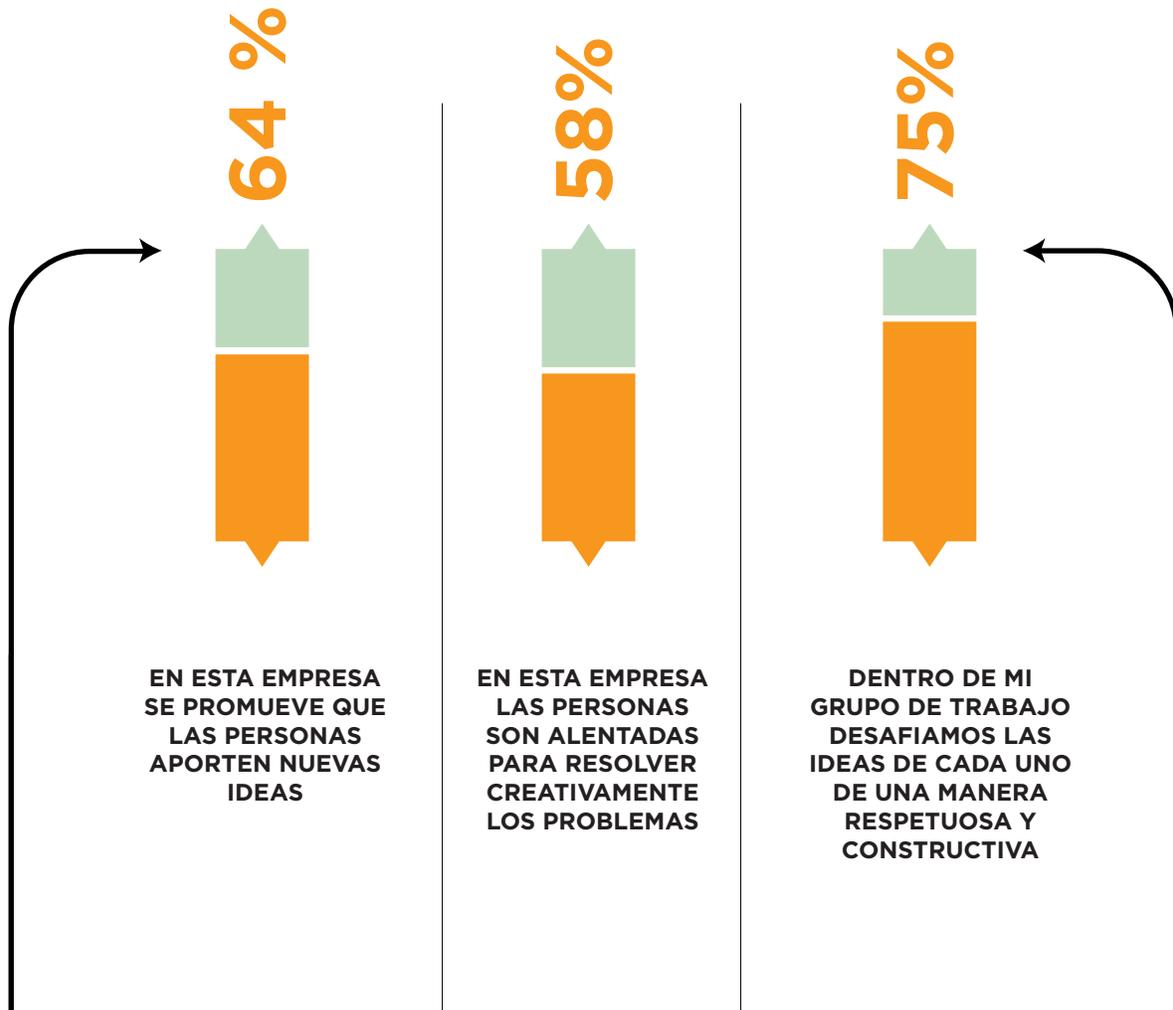
*Escala 0 - 100*

## RESULTADOS APERTURA INTERNA



# SELECCIÓN DE PREGUNTAS

PORCENTAJE DE MENCIONES  
FRECUENTEMENTE / SIEMPRE



EN ESTA EMPRESA SE PROMUEVE QUE LAS PERSONAS APORTEN NUEVAS IDEAS

EN ESTA EMPRESA LAS PERSONAS SON ALENTADAS PARA RESOLVER CREATIVAMENTE LOS PROBLEMAS

DENTRO DE MI GRUPO DE TRABAJO DESAFIAMOS LAS IDEAS DE CADA UNO DE UNA MANERA RESPETUOSA Y CONSTRUCTIVA

## MEJORES PRÁCTICAS

**Espacios para la creatividad.** Para fomentar la generación de nuevas ideas es conveniente establecer un encuadre adecuado. Las empresas líderes en innovación han habilitado salas de brainstorming, donde las personas pueden escapar de sus rutinas diarias y compartir ideas libremente.

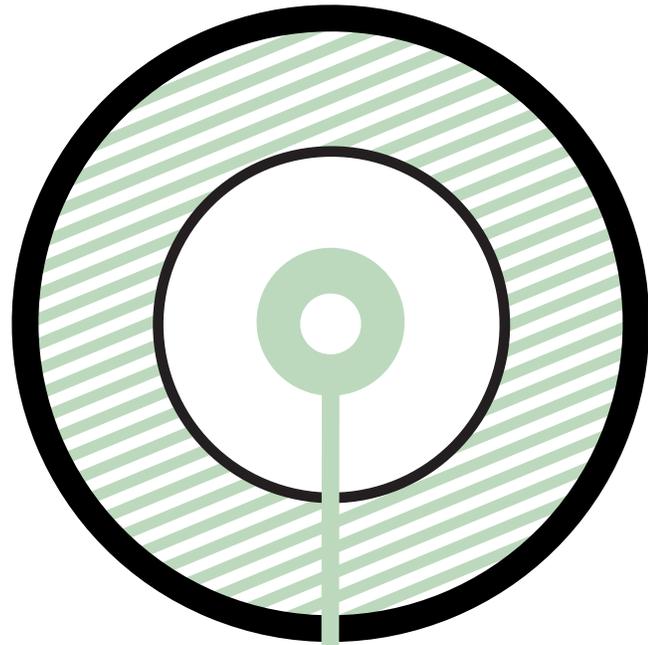
**Software para gestión de ideas.** Un software por sí solo no hace magia, pero si se adapta a las características culturales de la empresa puede ser una herramienta potente de innovación. Para ello debe partir desde el work flow de los equipos de trabajo. Un software de gestión de ideas, sumado a una cultura creativa y comprometida con los procesos, puede llevar a generar más y mejores ideas que son seleccionadas y desarrolladas de manera más eficiente.

# AUTONOMÍA

La Autonomía es el grado de libertad que tienen las personas para organizar su trabajo y desarrollar su creatividad. Esto permite a los empleados buscar y experimentar nuevas formas de hacer mejor las cosas. En los trabajos donde no existe autonomía –procedimientos rígidos, supervisión excesiva- las personas se ajustan a un mismo molde, restringiendo la emergencia de nuevas ideas.

La media de la dimensión Autonomía del Ranking C3 es de 59 puntos, con un rango que oscila entre los 31,7 y los 75,5 puntos. Los resultados muestran dos grupos. El primer grupo de 5 empresas presenta niveles medios-bajos de autonomía, es decir, el personal percibe que no tiene demasiadas libertades sobre cómo organizar su trabajo ni la independencia suficiente para pensar e idear más allá de sus labores específicas.

Por su parte, el resto alcanza puntuaciones medias y media-altas. Son empresas que han sabido de a poco reconocer que las personas y grupos de trabajo pueden obtener mejores resultados -tanto en sus labores cotidianas como en sus conductas creativas- si se confía en sus capacidades y habilidades. Para innovar es fundamental que las personas tengan un mayor grado de flexibilidad para organizar sus tiempos y actividades.

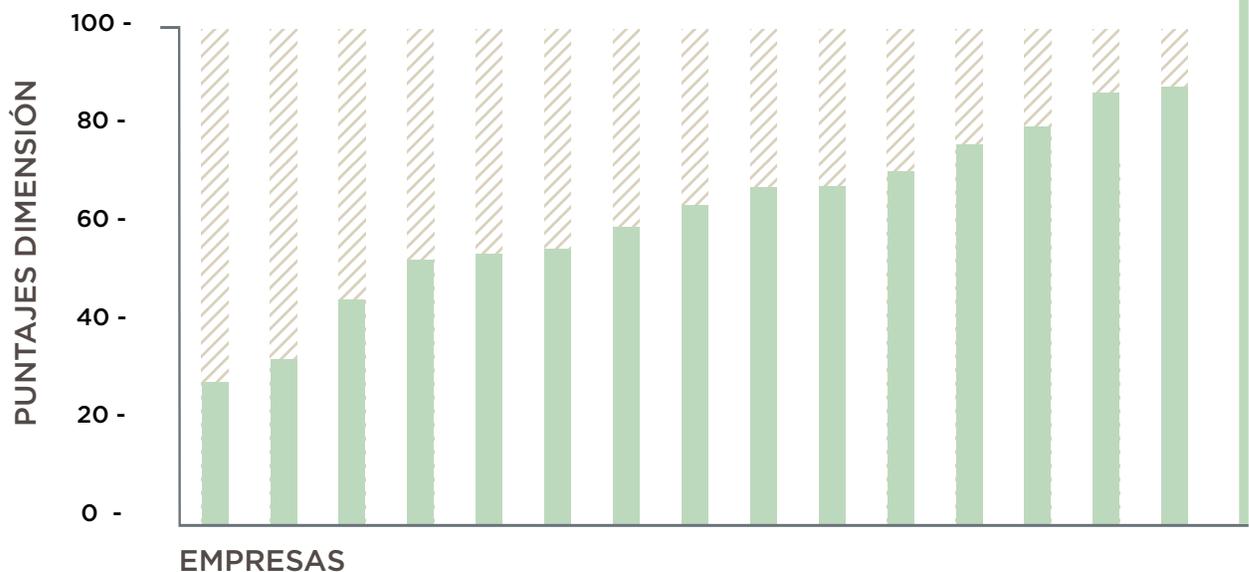


59

**PROMEDIO**

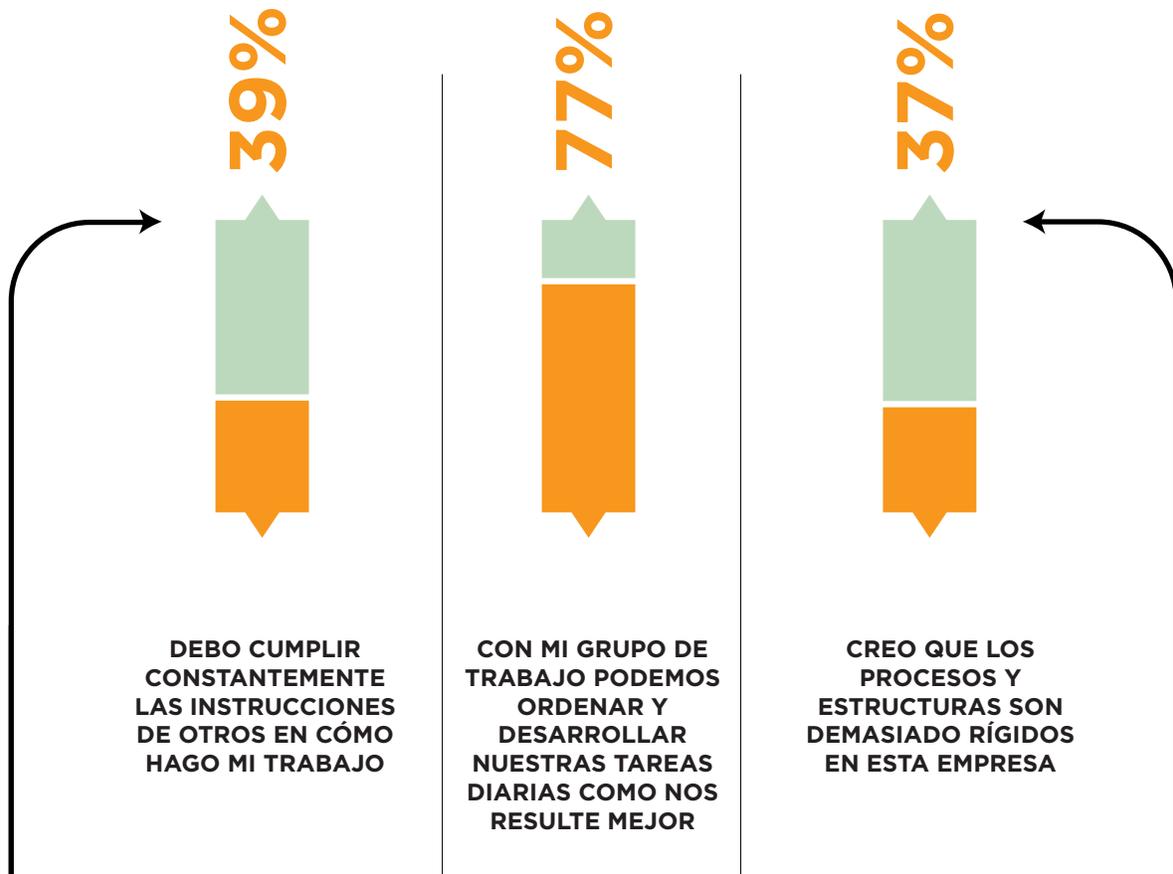
*Escala 0 - 100*

## RESULTADOS AUTONOMÍA



# SELECCIÓN DE PREGUNTAS

PORCENTAJE DE MENCIONES  
FRECUENTEMENTE / SIEMPRE



## MEJORES PRÁCTICAS

**Orientar el trabajo por objetivos, no por tareas.** Cada vez son más las organizaciones que promueven la proactividad en los equipos de trabajo. Los jefes entregan orientaciones generales sobre los objetivos y los equipos administran autónomamente su trabajo para lograr las metas planteadas.

**Reglas: pocas pero claras.** Una de las claves para lograr autonomía en los trabajadores tiene que ver con tener reglas básicas de decisión que sean fáciles de recordar y seguir. *Kathy Eisenhardt*, Phd y profesora de Stanford, propone que las compañías deben diseñar sus estrategias en base a reglas simples de entender y memorizar por todos. De esta forma los trabajadores puedan capturar las oportunidades cuando las ven pasar, y no deben someterse a complejos y burocráticos manuales de procedimientos que terminan paralizando las iniciativas.

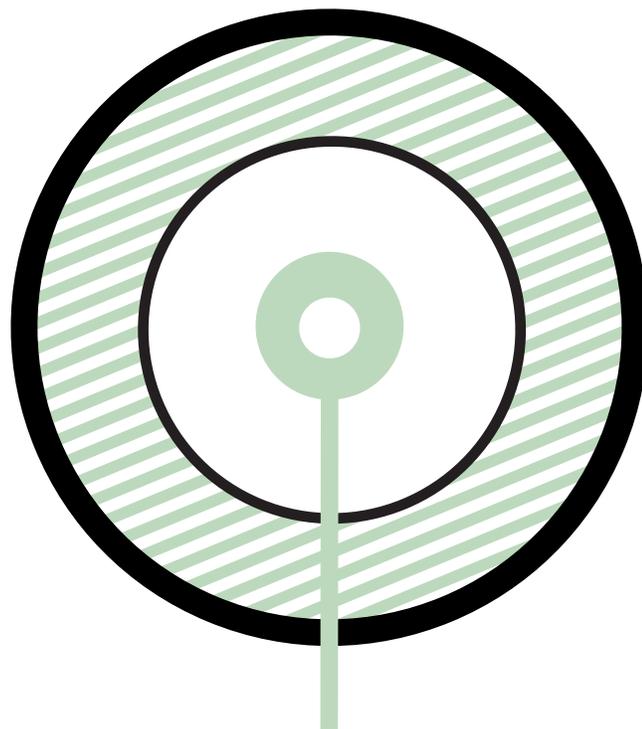
**Establecer políticas de teletrabajo:** gracias a los avances tecnológicos y el trabajo “en la nube”, cada vez más empresas en el mundo permiten a sus empleados trabajar a distancia, ya sea algunas horas o días a la semana. Esto tiene un impacto positivo en el grado de autonomía que siente el trabajador con sus labores, además de repercutir en el nivel de satisfacción laboral y familiar.

\*Eisenhardt, K. M., & Sull, D. N. (2001). *Strategy as simple rules*. *Harvard business review*, 79(1), 106-119.

# DIVERSIDAD

La Diversidad es un activo intangible de gran relevancia para la gestión de innovación. Las empresas con estructuras de trabajo tradicionales implementan procesos de reclutamiento que tienden fácilmente a la convergencia de personas, opiniones e ideas. Las empresas innovadoras se caracterizan por fomentar las diferencias individuales, acumular capital humano diverso y promover dinámicas de trabajo asociativas que estimulan la generación de ideas nuevas.

La media de la dimensión Diversidad es de 51,8 puntos, con un rango que va entre los 12,1 y los 78,7 puntos, existiendo una alta variabilidad de puntajes distribuidos en torno a la media teórica de 50 puntos. Los datos permiten apreciar que hay empresas que han ido reconociendo la importancia de la diversidad en la conformación de equipos y en la selección de personal, pero todavía hay varias que se encuentran atrasadas en esta materia. No por nada, un 60% señala que frecuentemente o siempre las personas que ocupan los altos cargos son del mismo perfil. Como señala Walter Lippmann “cuando todos los hombres piensan parecido, nadie piensa mucho”.

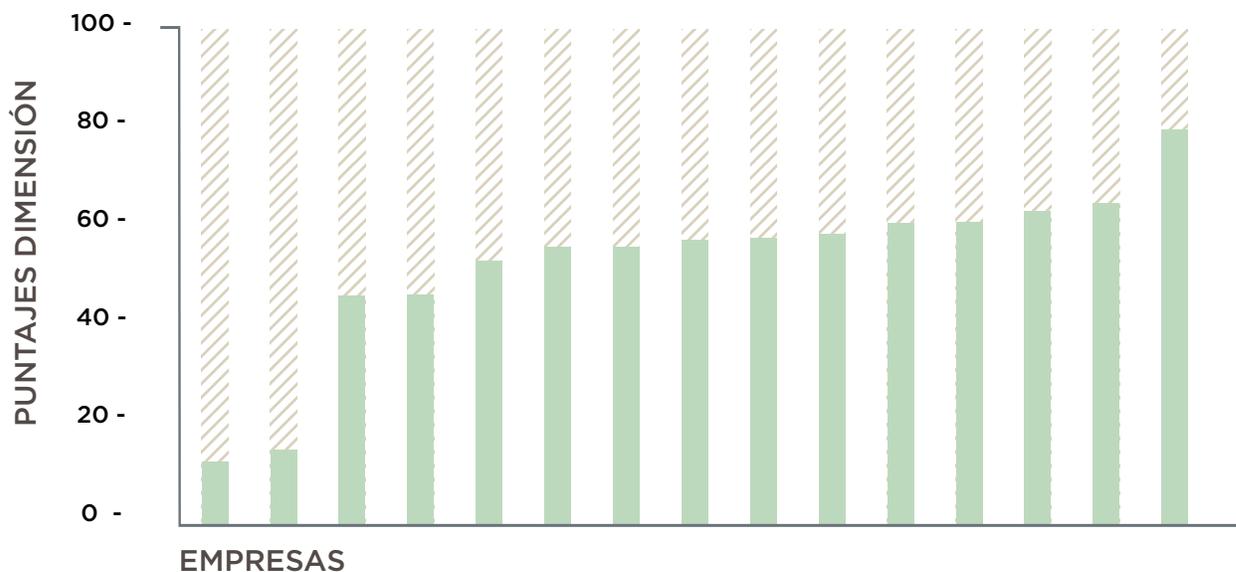


▶ **51,8** ◀

**PROMEDIO**

*Escala 0 - 100*

## RESULTADOS DIVERSIDAD



# SELECCIÓN DE PREGUNTAS

PORCENTAJE DE MENCIONES  
FRECUENTEMENTE / SIEMPRE



## MEJORES PRÁCTICAS

**Evaluar los procesos de selección de personal.** La empresa puede haber decidido reclutar nuevos y diversos talentos para apoyar la estrategia de innovación, pero los procesos de selección de personal fueron definidos previamente y con otros objetivos. Las credenciales académicas y los resultados en pruebas estandarizadas suelen ser pobres predictores de la creatividad y las conductas innovadoras, por lo que las entrevistas estructuradas y tests psicológicos especializados resultan un insumo más valioso para las decisiones de contratación.

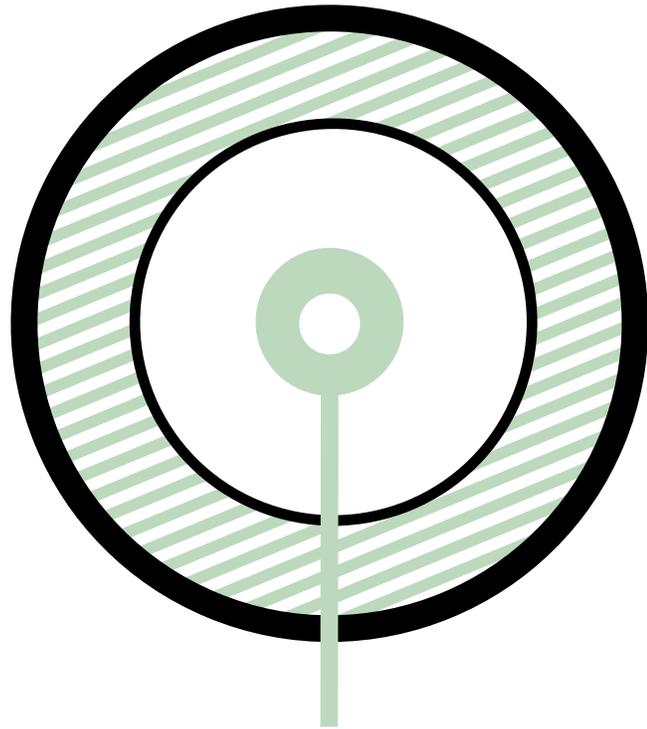
**Fricción creativa.** En equipos de trabajo con alta diversidad interna abunda la fricción creativa: el intercambio de perspectivas e ideas diferentes. Thomas Edison patentó cerca de 1000 productos y en su taller colaboraban carpinteros, sopladores de vidrio, mecánicos, relojeros, dibujantes y abogados; norteamericanos, alemanes, suizos e ingleses. El roce creativo de perfiles diversos produce más ideas innovadoras.

# LIDERAZGO

El liderazgo es un conjunto de habilidades que permiten influir en otras personas para conseguir colectivamente un logro o meta. Cuando este objetivo es producir innovación sistemáticamente, los liderazgos se caracterizan por estimular las nuevas ideas, promover el trabajo colaborativo y convertir los fracasos en oportunidades de aprendizaje.

La media de la dimensión Liderazgo alcanza 47,7 puntos y se observa una distribución heterogénea de los puntajes entre los 15 participantes, lo que indica una alta variabilidad en los niveles de desarrollo de liderazgo que alcanzan las empresas chilenas. En términos generales, es posible distinguir tres grupos de empresas.

La primera agrupación reúne tres compañías que presentan los puntajes más bajos, entre 10 y 25 puntos. En estos ambientes de trabajo los jefes son percibidos como fuentes de autoridad tradicional que inhiben iniciativas innovadoras: el personal a su cargo no se atreve a aportar nuevas ideas. El segundo grupo comprende empresas con puntajes medios (entre 40 y 60 puntos) y representa empresas donde algunos jefes ejercen liderazgos positivos, pero todavía de manera ocasional y en iniciativas aisladas. Las organizaciones que presentan los mejores puntajes en esta edición del Ranking C3 (entre 65 y 75 puntos) han desarrollado liderazgos innovadores en la mayor parte de sus áreas productivas. Al mismo tiempo, la comunicación y colaboración entre áreas posibilita la aparición de líderes globales que promueven el trabajo creativo e innovador. Aún así, se aprecia que incluso las empresas mejor evaluadas en esta dimensión tienen espacio para consolidar mayores niveles de liderazgo.

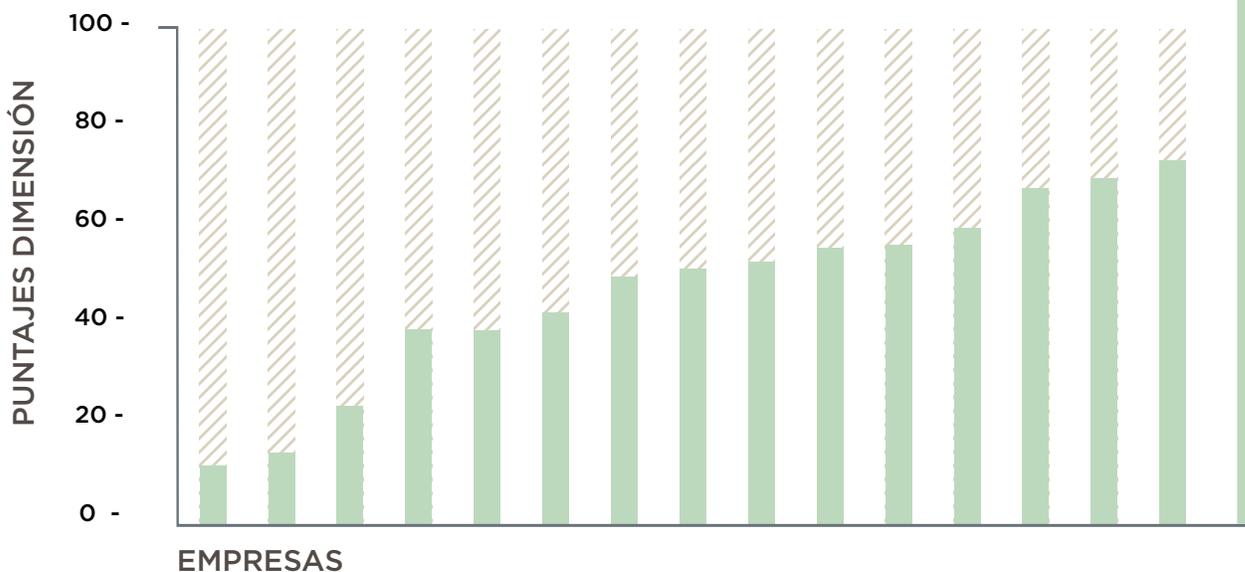


**47,7**

**PROMEDIO**

*Escala 0 - 100*

## RESULTADOS LIDERAZGO



# SELECCIÓN DE PREGUNTAS

PORCENTAJE DE MENCIONES  
FRECUENTEMENTE / SIEMPRE

46%



EXISTEN PERSONAS  
O LÍDERES EN  
ESTA EMPRESA  
QUE ESTÁN  
PROMOVIENDO  
NUEVAS FORMAS DE  
VER LAS COSAS

63%



MI JEFE DIRECTO  
ACEPTA LOS  
FRACASOS SI HUBO  
UN BUEN ESFUERZO  
EN EL PROYECTO

65%



MI JEFE DIRECTO ME  
ALIENTA A TOMAR  
NUEVOS DESAFÍOS EN  
MI TRABAJO

## MEJORES PRÁCTICAS

**Estimular y proteger los equipos.** Tommy Lasorda, manager de Los Angeles Dodgers y dos veces campeón de la Serie Mundial, decía que un líder debe cuidar a su equipo como si sostuviera una paloma entre sus manos; no puedes abrirlas mucho pues se escapa (el equipo pierde el foco disipando sus esfuerzos de manera estéril) pero tampoco puedes apretarlas demasiado pues la aplasta (al exigirles mucho no tendrán la libertad para intentar iniciativas más arriesgadas).

**Distintos liderazgos para distintos momentos.** Los procesos creativos tienen distintos momentos y etapas. En algunos se requiere creatividad pura, en otros racionalidad y a ratos algo de incredulidad. De Bono y su teoría de los “6 Sombreros de Pensamiento” plantea que todos tenemos alguna forma de pensar que nos resulta más natural. Reconocerla, y saber cuando aplicarla, nos permite tomar el liderazgo cuando las circunstancias lo ameritan.

\*De Bono's, Edward "Six Thinking Hats"™ (2012)

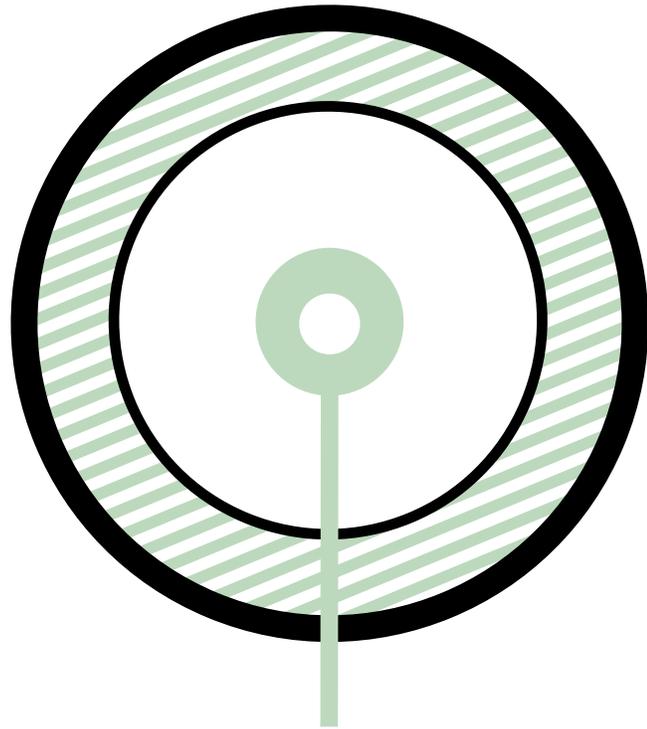
# COMPROMISO

La creatividad e innovación requieren un compromiso permanente y colectivo: no basta con sumar estas palabras a la declaración de valores de la empresa. La dimensión Compromiso indica cómo estos conceptos se han incluido en la estrategia de la compañía y de qué manera se han incorporado al trabajo cotidiano de todo el personal. Según datos del estudio *Global Innovation de Booz & Co. (2012)*, una de las principales características de las empresas más innovadoras es que en ellas “todos son innovadores”.

La media de la dimensión es 39,1 puntos lo que indica que en la mayoría de las empresas medidas la innovación no es percibida como eje fundamental de la estrategia ni ha sido interiorizada por el personal.

Como se observa en el gráfico, el ganador en esta dimensión obtiene 80 puntos, instalando de manera efectiva la estrategia de innovación en toda la empresa. La segunda compañía le sigue a veinte puntos de distancia, mientras que la mayoría de las empresas oscilan entre 30 y 50 puntos. Lo anterior da cuenta de que todavía falta articular la planificación estratégica de las empresas chilenas con la estrategia de innovación y que esta articulación sea efectivamente comunicada e interiorizada por el personal. Por último, existen tres organizaciones que están por debajo de los 20 puntos, en las cuales estos valores parecen no tener mayor importancia para la dirección ni el personal.

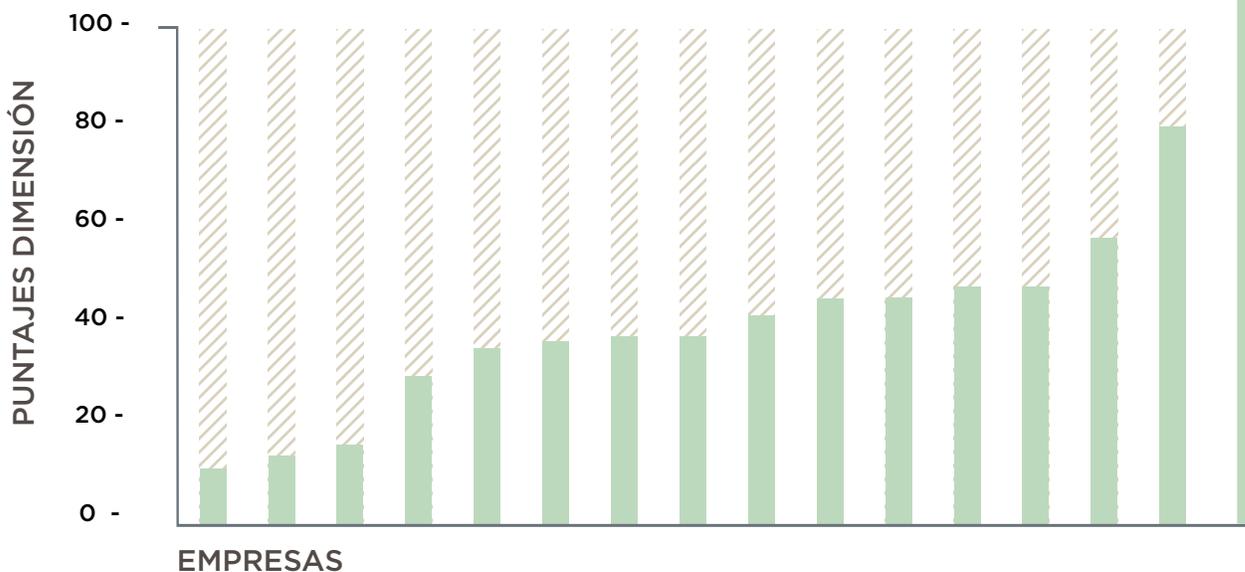
Jaruelski et. al. (2012) The Global Innovation 1000: Making Ideas Work. En *Strategy+business* N° 69



▶ **39,1** ◀  
**PROMEDIO**

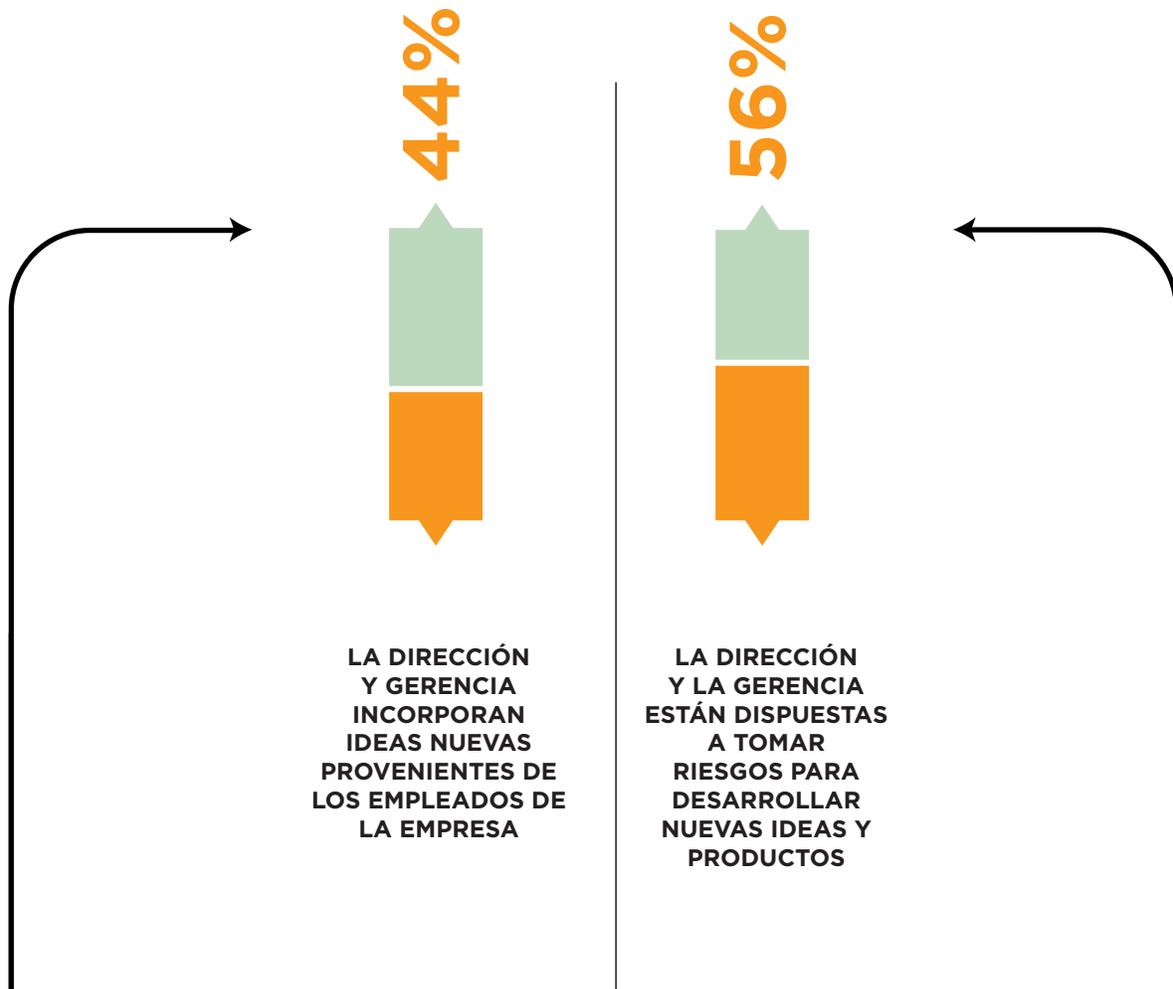
Escala 0 - 100

## RESULTADOS COMPROMISO



# SELECCIÓN DE PREGUNTAS

PORCENTAJE DE MENCIONES  
FRECUENTEMENTE / SIEMPRE



## MEJORES PRÁCTICAS

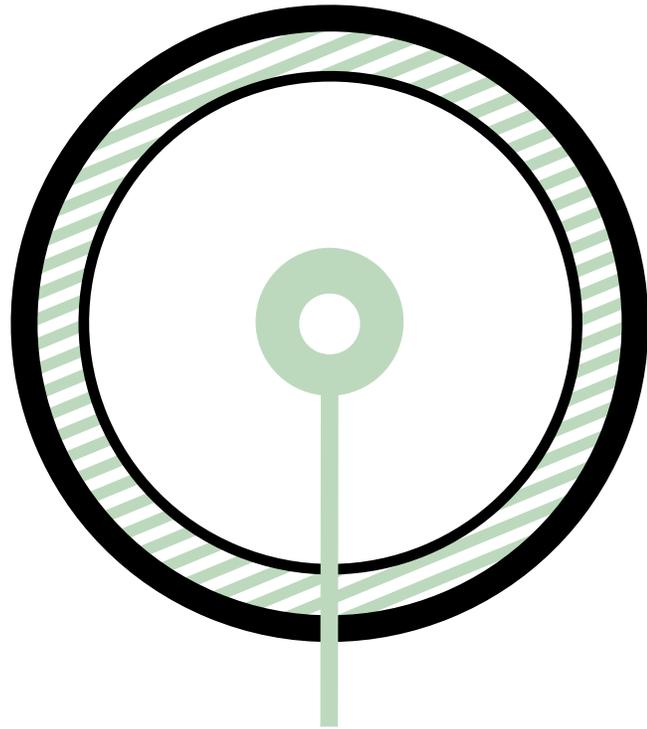
**Involucrar al generador de la idea en su desarrollo y ejecución.** De esta manera se compromete a los empleados con la innovación y se les hace saber que son parte de ésta. Algunos proyectos se convierten en spin-offs, generando valor compartido tanto para el autor de la idea como para la compañía en su conjunto.

**Aceptar los errores y aprender de ellos.** Las empresas comprometidas con la creatividad, permiten las fallas y las aceptan como parte normal del proceso creativo. En IDEO, consultora de innovación de EE.UU., tienen un museo de ideas fallidas, donde todos los proyectos o prototipos que no fueron ejecutados son reciclados para futuras oportunidades, o utilizados como fuente de aprendizaje para nuevos proyectos. También realizan un Fail Fest (Festival de Errores) donde comparten sus errores para aprender de ellos.

# TIEMPO

Esta dimensión indica cómo los trabajadores perciben la relación entre su jornada laboral y el tiempo disponible para pensar y desarrollar nuevas ideas o proyectos en la empresa. El tiempo puede ser formal o informalmente establecido, pero es un requisito fundamental para que las personas y grupos puedan desplegar su creatividad. Si el core del negocio y las tareas cotidianas absorben toda la jornada laboral, resultará imposible consolidar una cultura para la innovación. En el desarrollo cultural, éste es uno de los componentes más difíciles de gestionar y compatibilizar.

La media de la dimensión Tiempo alcanza los 16,2 puntos, con un rango que va entre los 5,1 y los 30,8 puntos. Ésta es una de las dimensiones con peores resultados en C3. Las empresas en Chile -salvo algunos grupos de avanzada y cargos gerenciales-, no tienen tiempos definidos para fomentar la creatividad y la innovación. Es así como sólo un 23% de los trabajadores declara contar con un tiempo definido en la jornada para trabajar en nuevas ideas y proyectos.

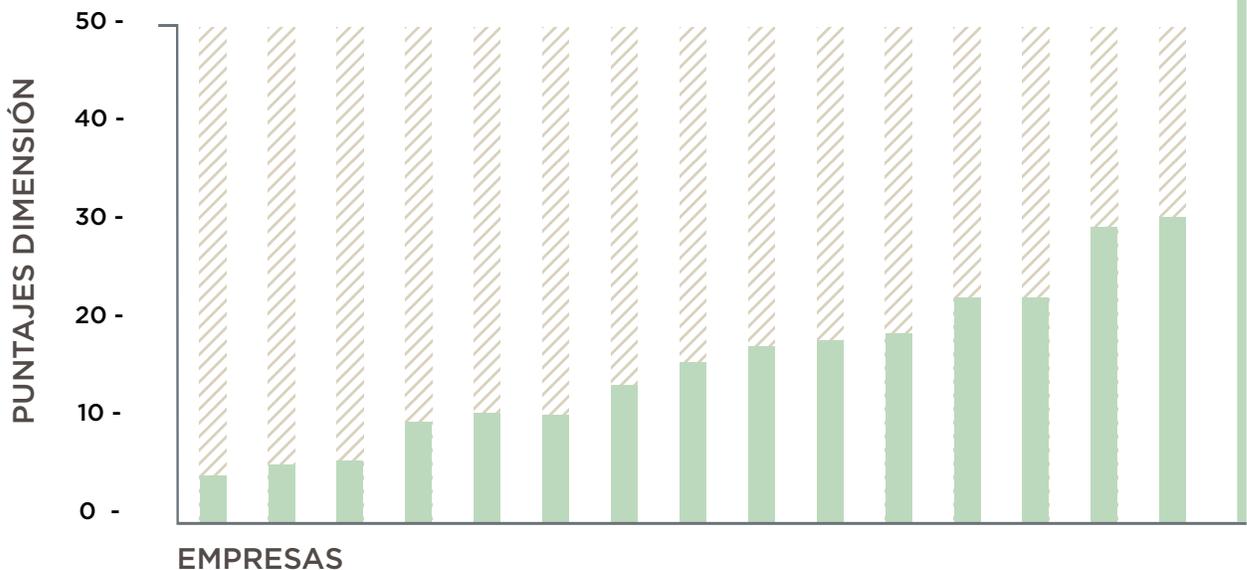


▶ **16,2** ◀

**PROMEDIO**

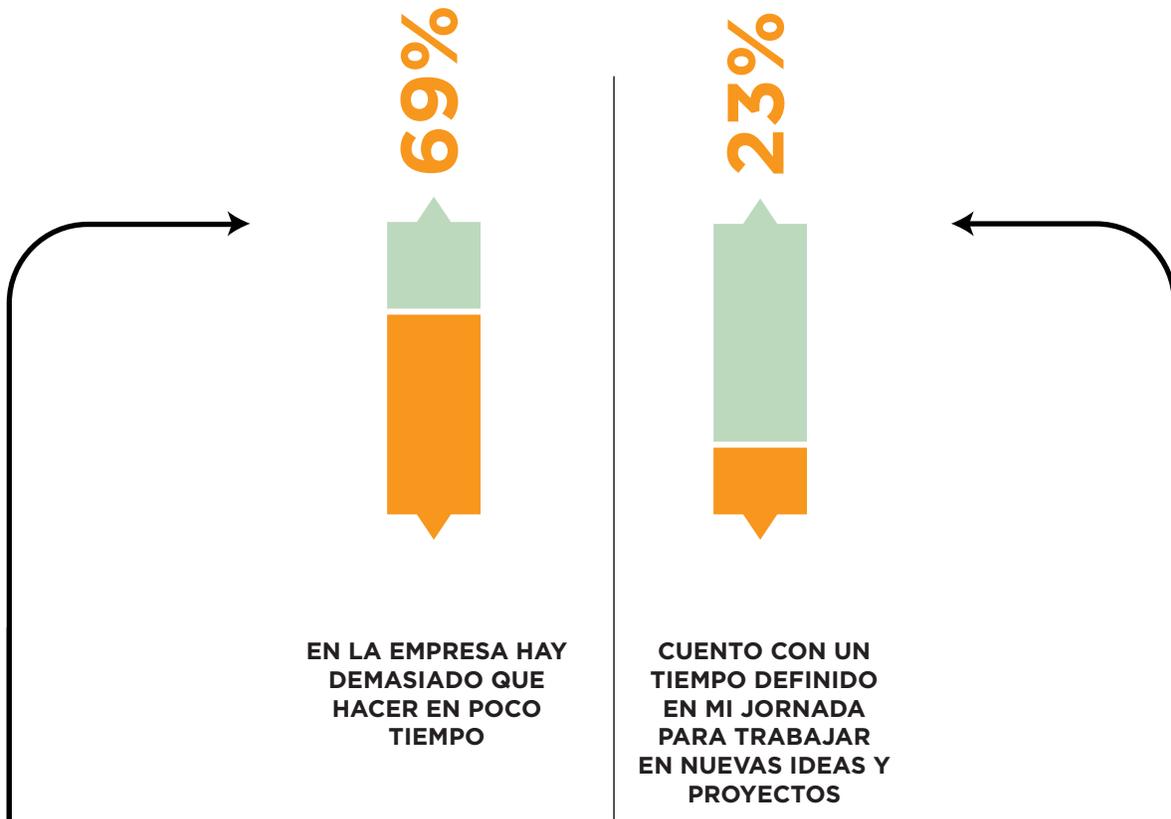
*Escala 0 - 100*

## RESULTADOS TIEMPO



# SELECCIÓN DE PREGUNTAS

PORCENTAJE DE MENCIONES  
FRECUENTEMENTE / SIEMPRE



## MEJORES PRÁCTICAS

**Tiempo para la creatividad.** Empresas como 3M y Google destinan un porcentaje fijo de la jornada laboral para actividades de innovación y nuevos proyectos (entre 15 y 20%). Semanalmente los empleados reportan sus avances y progresos. Este tiempo libre tampoco exige, necesariamente, llegar con un nuevo producto. Se asume que en muchos casos el resultado será un proyecto fallido. La distinción se hace entre el buen o mal fracaso: el buen fracaso se produce de manera temprana, usa pocos recursos y deja muchas enseñanzas. Un mal fracaso implica un gran costo y ningún aprendizaje.

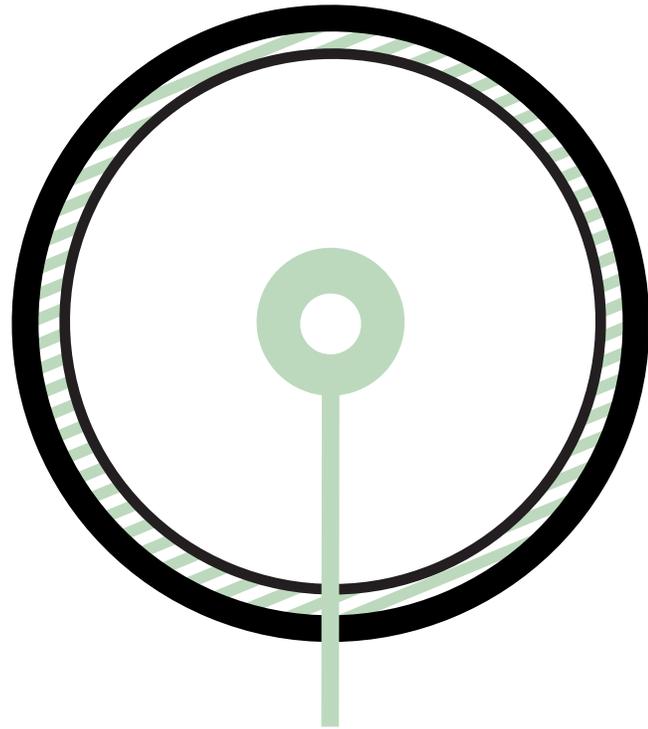
**Feria de innovación.** Existen muchos esfuerzos e innovaciones que no pueden comunicarse al interior de la empresa por la falta de tiempo. Las ferias de innovación son espacios para que los equipos de la empresa presenten y compartan los distintos proyectos que están impulsando, además de generar otras externalidades positivas (mayor compromiso, mejor confianza y colaboración entre áreas, entre otras).

# RECURSOS E INCENTIVOS

Esta dimensión indica la capacidad de la empresa para asignar recursos e incentivos que promuevan y faciliten los procesos de innovación. La empresa debe ofrecer una gama de recursos para la generación y desarrollo de nuevas ideas, además de contar con los incentivos necesarios para que las personas se sientan estimuladas a hacerlos. Estos recursos e incentivos pueden ser materiales (instalaciones, dinero) o intangibles (información, reconocimiento).

El componente Recursos e Incentivos de C3 presenta una media de 9,7 puntos y es la dimensión menos desarrollada. La mayor parte de las compañías obtiene resultados entre 1,9 y 17 puntos, que indican poco reconocimiento al trabajo creativo (tanto en incentivos materiales como simbólicos) y una ineficiente movilización de recursos para el desarrollo temprano de innovaciones. Aquí se aprecia cómo los trabajadores perciben una diferencia entre el discurso de innovación y cuánto invierten las empresas realmente en su implementación.

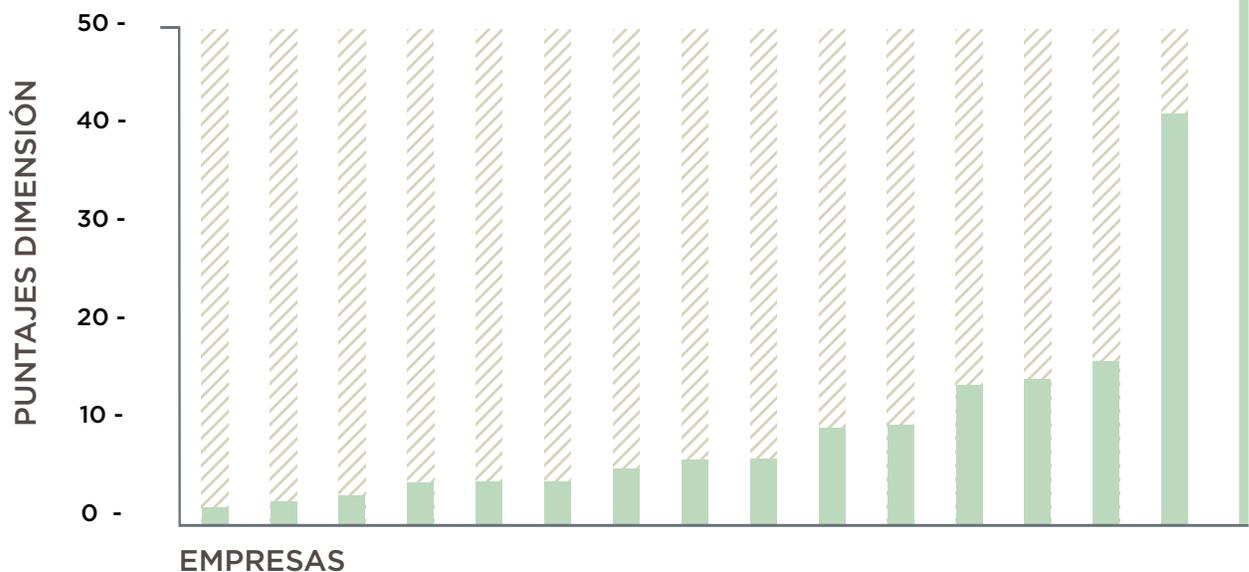
La empresa que lidera esta dimensión obtiene 41 puntos y se acerca al rango medio de logro. Entre otras medidas que justifican su puntaje, en esta compañía se ha establecido un presupuesto definido para las actividades de innovación. El resto de las compañías, por su parte, muestra un desarrollo débil y poco articulado.



9,7  
**PROMEDIO**

*Escala 0 - 100*

## RESULTADOS RECURSOS E INCENTIVOS



# SELECCIÓN DE PREGUNTAS

PORCENTAJE DE MENCIONES  
FRECUENTEMENTE / SIEMPRE



## MEJORES PRÁCTICAS

**Fondos para la innovación:** VMWare, empresa de software norteamericana, tiene un sistema tipo Venture Capital donde financian ideas que, si bien pueden no estar en el core de la compañía, sí tienen potencial o pueden apalancarse de los recursos internos existentes. La empresa incuba y financia las nuevas ideas, entregándoles a los trabajadores equipos, espacio y recursos humanos para desarrollarlas. El fin es que estos intraemprendedores permanezcan en la compañía compartiendo sus nuevas ideas.

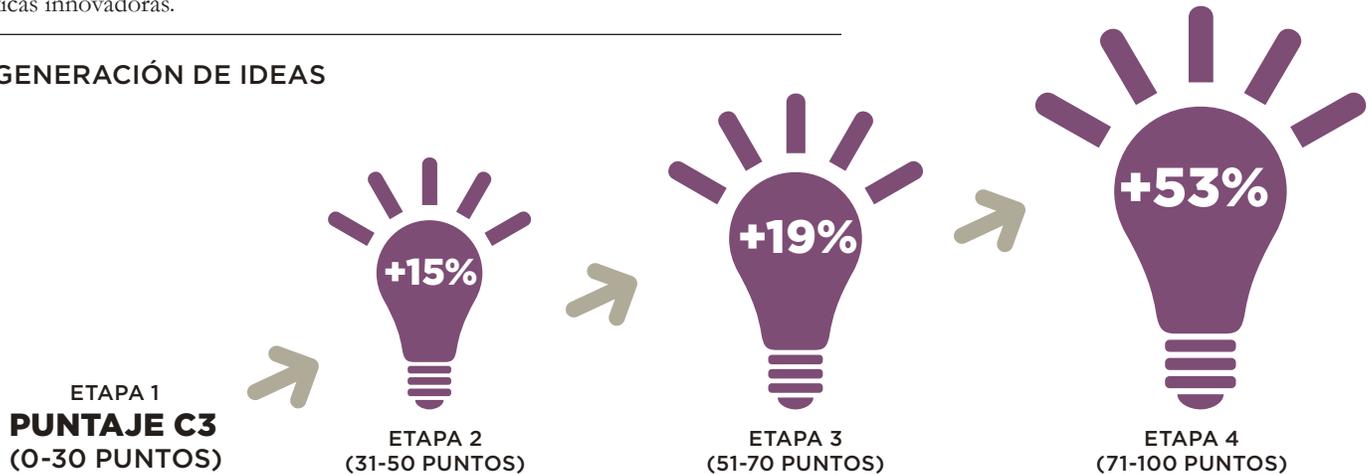
**Distintos incentivos para un mismo fin:** Para innovar no solo se deben facilitar recursos materiales o monetarios. Entregar la oportunidad de participar en proyectos de otras áreas que resultan interesantes y ofrecer reconocimiento público por el trabajo realizado (sea exitoso o no) son buenas formas de premiar la creatividad. Estos incentivos deben plasmarse en el desarrollo de carreras profesionales que incorporen la creatividad como un elemento central.

**¡No olvidar las innovaciones incrementales!** Al diseñar un sistema de incentivos, es fácil enfocarse exclusivamente en las innovaciones radicales, que generan productos o servicios totalmente nuevos. Sin embargo, gran parte de las ideas que puede aportar el personal de la empresa constituyen innovaciones incrementales, que generan cambios de menor alcance (por ejemplo, procesos mejorados) pero con importantes impactos económicos. Implementar reconocimientos a este tipo de innovaciones es esencial para motivar a todo el personal.

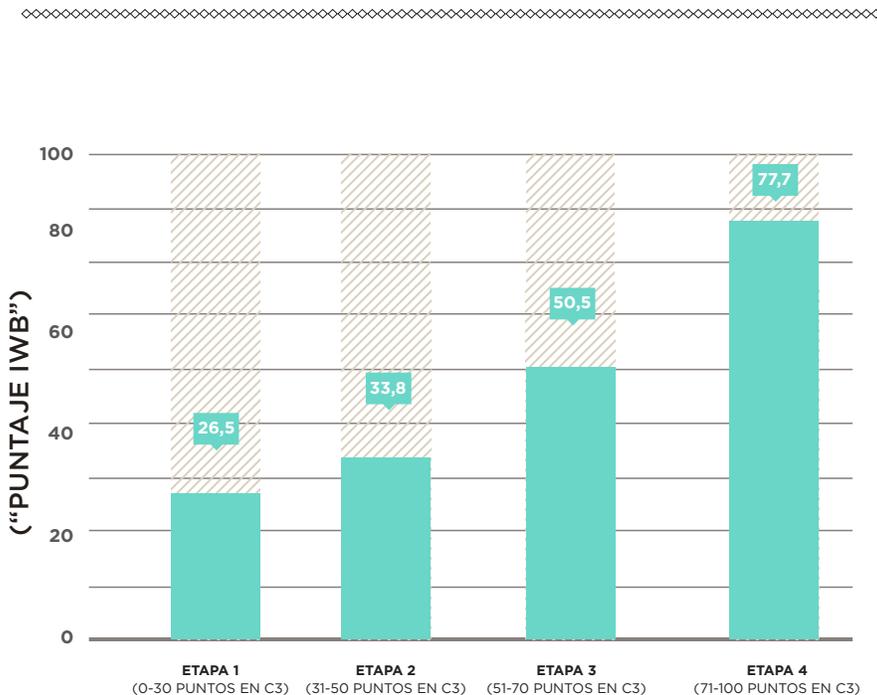
# GENERACIÓN DE IDEAS Y CONDUCTAS INNOVADORAS

Es importante poder mostrar cómo las percepciones de la cultura de la empresa están relacionadas con las prácticas y actitudes innovadoras de los trabajadores. Cabe mencionar que estos resultados son presentados a nivel individual, es decir, cómo la percepción del clima creativo influye en la generación de ideas y de prácticas innovadoras.

## GENERACIÓN DE IDEAS



Como se aprecia en el gráfico, hay una clara relación entre la generación de ideas y la cultura creativa en la que está inmerso el personal. Es así como, las personas que tienen un puntaje de entre 71 y 100 puntos (percepción positiva del clima innovador) generan un 53% más de ideas que quienes están en el tramo de 0 a 30 puntos.



A través del Innovative Work Behaviour (IWB) adaptado de De Jong y Den Hartog (2010), se midieron las prácticas innovadoras de cada individuo (estandarizado en escala 0-100, donde un mayor puntaje corresponde a prácticas más innovadoras). Se realizó una comparación de los puntajes del IWB con los cuatro rangos de C3. Como se observa, las personas que puntúan más alto en C3 (70-100 puntos) alcanzan un puntaje de 77,7 en el IWB, cifra significativamente mayor a los 50,5 puntos de quienes están en el rango 51-70 puntos de C3, a los 33,8 puntos de las personas que están en el rango 30-49 puntos y a los 26,5 puntos de los empleados en el rango inferior de C3 (0-30 puntos). Esto demuestra la relación que hay entre la cultura para la innovación y las prácticas innovadoras.

"De Jong y Den Hartog (2010) Measuring Innovative Work Behaviour. En Creativity and Innovation Management, Vol. 19 N° 1"

# PROMOTORES Y OBSTACULIZADORES DE LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN

Además de medir las 10 dimensiones de la cultura creativa en las empresas, preguntamos al personal cuál creen que es el principal factor que promueve / obstaculiza la creatividad e innovación empresarial.

## 3 PRINCIPALES PROMOTORES DE LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN (% DE MENCIONES)

### CALIDAD DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

**28,5%**

En “calidad de grupos de trabajo” se incluyen varias características claves, por ejemplo, que las personas sientan que existen capacidades técnicas suficientes, que los equipos de trabajo combinen habilidades diversas y que las dinámicas de trabajo grupales permitan un intercambio de ideas fluidas.

### LIDERAZGOS

**17,7%**

Los líderes son capaces de motivar al personal para integrarse a las dinámicas creativas, coordinar el trabajo de equipos y disminuir las ansiedades que las incertidumbres de la innovación provocan. Por eso, la presencia de liderazgos fuertes y positivos son el segundo factor más mencionado como promotor de la creatividad e innovación.

### PROMOCIÓN Y GESTIÓN DE IDEAS

**9,1%**

La mayoría de las ideas no vienen de un fulminante Eureka!, sino que necesitan desarrollarse y promocionarse para ganar tracción y apoyo. Las empresas que implementan procesos de gestión de ideas con instancias conocidas de apoyo, evaluación y retroalimentación, ofrecen una ruta clara para que cualquier persona se sume al trabajo creativo. Nadie quiere enviar su idea a un pozo negro donde no sabemos qué pasará con ella.

## 3 PRINCIPALES OBSTACULIZADORES DE LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN (% DE MENCIONES)

### FALTA DE TIEMPO

**27,7%**

No resulta sorprendente que el personal de las empresas indique la falta de tiempo como el mayor obstáculo que enfrentan para realizar aportes creativos e innovadores. El tiempo también está entre las tres dimensiones más críticas en Chile según C3. La sensación de que “todo es para ayer” se ha vuelto un mantra generalizado en la mayor parte de las empresas. Frente a esto, ¿en qué momento del día podemos abstraernos de la rutina y pensar algo distinto?

### ESCASEZ DE RECURSOS

**14,1%**

La opinión del personal también confirma fuertes falencias en la asignación de recursos para la innovación. Además de la falta de presupuesto para nuevos proyectos, en la mayoría de las empresas no existen mecanismos de incentivos que fomenten directamente la generación de ideas y la participación en proyectos de innovación.

### BAJO COMPROMISO

**13,7%**

El compromiso es el tercer obstáculo a la innovación empresarial más mencionado por los encuestados (coincidiendo con el diagnóstico C3). Esta opinión destaca la distancia que muchas veces hay entre los discursos de innovación y el compromiso real que perciben los empleados. La palabra innovación puede estar escrita en la misión de la empresa, pero el compromiso real se mide en planes y acciones concretos.

# GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y RELACIÓN CON EL ENTORNO

Los sistemas de gestión de la innovación son un conjunto de procesos que permiten canalizar la cultura creativa en la empresa. Se contactó a los/las gerentes de innovación, de recursos humanos o encargados(as) de innovación de las distintas empresas para ver los mecanismos y metodologías que utilizan en la actualidad. Los reportes demuestran grandes diferencias en cómo las empresas han implementado estos procesos: dos tercios tienen sistemas para

compartir y sugerir nuevas ideas, pero sólo un tercio ha formalizado las etapas de selección y desarrollo. Por otra parte, evaluamos el conocimiento que tiene el personal de las empresas sobre estos procesos. Aproximadamente un 40% de los empleados conoce el canal para entregar ideas que su empresa ha implementado, y sólo el 30% indica conocer los criterios de selección de ideas y los procesos posteriores de desarrollo.

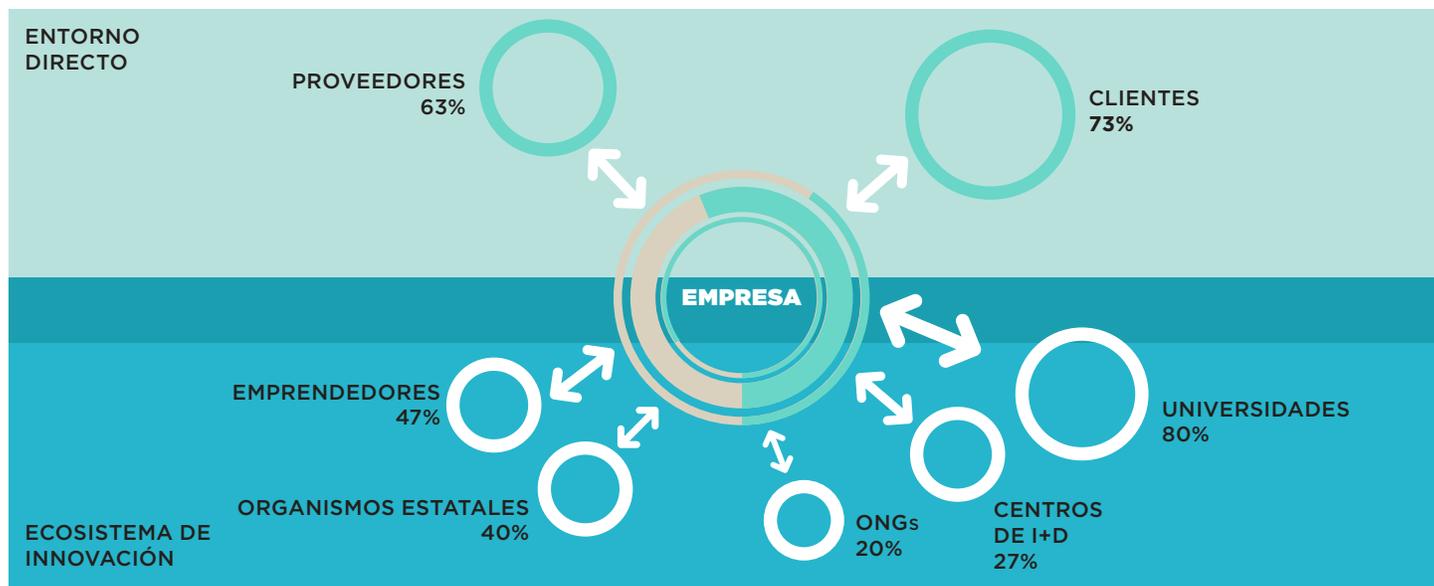
## ¿CÓMO SE IMPLEMENTA Y COMUNICA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN?

	N° DE EMPRESAS QUE CUENTAN CON MECANISMO	% DEL PERSONAL QUE CONOCE EL MECANISMO INSTALADO EN LA EMPRESA
Sistema o bibliotecas con ideas y proyectos de innovación	5	12,3
Sistemas para compartir y sugerir nuevas ideas	10	40,4
Criterios claros para seleccionar proyectos de ideas	6	32,6
Procesos sobre cómo desarrollar una innovación	4	30,9

## ¿CÓMO INNOVAN LAS EMPRESAS CON OTROS ACTORES CLAVES?

Caracterizamos cómo las empresas se relacionan con su entorno para desarrollar proyectos de innovación. El 70% incorpora clientes en el desarrollo de sus innovaciones y el 60% colabora con proveedores. En relación al ecosistema de innovación nacional, las uni-

versidades son un actor clave: el 80% de las empresas tiene alguna relación con ellas (principalmente a través de talleres y capacitaciones), aproximadamente el 40% con emprendedores y organismos estatales y un 20% con centros de I+D en Chile.



# ¿QUÉ PIENSAN LOS EMPLEADOS SOBRE CÓMO MEJORAR EL AMBIENTE CREATIVO E INNOVADOR?

A cada uno de los encuestados se les pidió que dieran su opinión sobre cómo se podría mejorar el ambiente creativo e innovador de la empresa. En las viñetas se presentan los problemas más mencionados por los trabajadores.

“Los procesos de innovación deben ser transversales; las mejores ideas vienen de aquellos que lidian con el problema a diario”

“Dejar de ser una organización castigadora antes los errores, terminar con los Gurús, que todo lo saben”

“Se promueve con mayor fuerza las innovaciones productivas, pero una innovación relacionada con el área administrativa también puede ser un aporte”

“No existen incentivos económicos fuertes, ni reconocimientos públicos, que hagan atractiva la proposición de una idea”

Reconocer errores con distribuidores, escuchar sus comentarios y críticas para aprovechar oportunidad de mejora”

“En el día sobra muy poco tiempo para poder poner la “mente en blanco” y poder generar ideas que salgan de la rutina diaria”

Cuando tienes nuevas ideas, las personas o jefaturas de otras áreas se muestran poco receptivas o reticentes a prestar apoyo, tiene que haber un sponsor demasiado potente para que “te pesquen”

“Dispondría de ambientes físicos especiales, tendientes a la creatividad e innovación donde poder encontrar personas, material, objetos orientados con este fin”

“Fomentar la independencia en las personas, permitiendo -bajo ciertos criterios- definir tus tiempos, horarios y formas de trabajo”

# CONCLUSIONES

En la primera versión del Ranking de Culturas Creativas Corporativas (C3) participaron 15 empresas establecidas en Chile provenientes de 7 rubros. Fueron encuestados más de 3.000 trabajadores midiendo las 10 dimensiones que conforman una cultura creativa e innovadora.

En esta edición la empresa ganadora fue Chiletra, seguido por Groupon Chile y Rivet. Estos resultados dan cuenta de que el camino de la innovación es accesible para todos, sin importar el tamaño, industria o perfil etario que compone la empresa. Esta ruta no es homogénea, pero hay ciertas condiciones culturales que deben estar establecidas para que la inversión en innovación sea efectiva.

La mayor parte de las empresas ya han experimentado algunos cambios, adaptando sus culturas organizacionales para fortalecer el recurso humano, los grupos de trabajo y el aprendizaje colectivo. Sin embargo, estos elementos no son suficientes para conformar una cultura realmente innovadora. Los resultados del primer Ranking C3 indican que en materias como diversidad o liderazgo queda mucho por avanzar: todavía tenemos un capital humano homogéneo y escasez de liderazgos que fomenten la innovación.

Pero el principal desafío para las empresas chilenas es llevar la creatividad y la innovación al trabajo cotidiano. Para ello se requiere el compromiso basal de la alta gerencia y la capacidad para transmitir este mensaje al personal, quienes son finalmente los que generan nuevas ideas. Este acento estratégico se vincula directamente a la disponibilidad de tiempo, recursos e

incentivos, componentes que tuvieron las peores puntuaciones en el Ranking C3. Por muy desafiante que sea el trabajo, por mucha confianza que haya en los grupos o autonomía para trabajar, la ruta de la innovación requiere un compromiso especial. Pasar de una Cultura de la Eficiencia a una Cultura del Aprendizaje ya es un gran paso: denota apertura e intención de innovar. Pero si queremos construir una cultura creativa al interior de la empresa, se requiere un compromiso que no se quede en palabras y hechos aislados, sino que responda a una mirada estratégica donde la innovación sea la piedra angular.

Pudimos observar que en muchos casos la innovación está escrita como parte de la misión/visión/valores de las compañías, pero no está incorporada a las actividades diarias que realizan sus trabajadores. Frente a los altos niveles de competencia que enfrentan las organizaciones, es necesario que las actividades creativas sean reconocidas como parte de la labor diaria y no como una carga adicional o esporádica. Al mismo tiempo, tener claro el por qué estamos innovando debe ser una visión compartida en toda la organización.

Si bien esta tarea es compleja, no es imposible. Debemos recordar que todos somos creativos por naturaleza. Es parte de nuestro código genético. Lo que ocurre es que hemos perdido nuestra confianza creativa. Nuestro sistema educativo, donde el éxito está basado en pruebas estandarizadas, no ha sido pensado para desarrollarla. El capital humano que llega a las empresas ha sido acostumbrado

sistemáticamente a delegar el trabajo creativo a gurús o expertos externos.

Crear un entorno que restablezca la confianza creativa es fundamental. Las nuevas generaciones lo exigen crecientemente: buscan lugares de trabajo donde puedan desarrollarse profesionalmente, en el que tengan la libertad para pensar distinto, generar nuevas ideas y sentir que su trabajo tiene sentido. De no entender este desafío, las compañías seguirán encontrándose - y cada vez más - con alta rotación del personal.

La innovación es un desafío país. Si queremos que las empresas chilenas y latinoamericanas den el salto hacia la economía de la innovación, éstas deben ser capaces de consolidar culturas creativas corporativas. Como señala *Teresa Amabile*, no es posible gestionar la creatividad, pero sí es posible gestionar para la creatividad. Este paso es todavía incipiente, pero cada vez son más las empresas e instituciones que están tomando conciencia del desafío. Esperamos que esta primera versión del Ranking C3 sea un aporte para la discusión nacional en los temas de cultura organizacional, creatividad e innovación.

Para finalizar quisiéramos agradecer a todas las empresas participantes. La primera vez es siempre la más difícil. Atreverse a participar de esta iniciativa con la mirada puesta de lleno en el recurso humano, implica un acto de confianza y de expectativas que esperamos haber cumplido satisfactoriamente.



Culturas  
Creativas  
Corporativas

## **RANKING 2013**

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EMPRESARIAL

---

**CONTACTOS PARA SUMARSE AL RANKING 2014**

**WWW.RANKINGCULTURASCREATIVAS.CL  
@CULTURACREATIVA**

**PABLO FERNÁNDEZ  
PABLOFERNANDEZ@UDD.CL**

**JOSÉ MANUEL MORALES  
JOSE.MORALES@MMC-CONSULTORES.CL**

