

# Cultivar una cultura de innovación

Por **Philip Shaw** |  
Cultural Designer and  
Innovation Specialist  
Deloitte Ventures

2023



**Deloitte.**

## Cambiando las palabras de moda e intimidantes por el rigor y la disciplina

¿Cuántas veces has escuchado hablar del término “innovación” como distintivo del progreso de una organización? La innovación es una de las palabras de moda más sobre utilizadas en el mundo organizacional, por lo que no es de extrañar que se esté perdiendo su significado, así como una comprensión clara de lo que realmente requiere. Si consideramos que la unidad más pequeña de innovación es una idea, podemos afirmar que todos estamos innovando, todo el tiempo, ¿verdad? Sin embargo, cuando pensamos en la innovación en el contexto del diseño de nuevas propuestas o del desarrollo tecnológico, es fácil “innovar” sin hacerlo necesariamente bien. Para promover la innovación de calidad, es esencial establecer una cultura que la apoye. Pero ¿cómo se ve una cultura de innovación fructífera?

Una de las razones por las que la innovación se ha popularizado tanto en el mundo organizacional es porque parece ir acompañada de una serie de comportamientos y atributos muy deseables. Entre ellos suelen figurar el énfasis en el trabajo colaborativo, la licencia para experimentar, la reducción de la jerarquía y el permiso para fallar. No sólo suenan diferenciadores en los discursos de los líderes empresariales, sino que también prometen una experiencia de trabajo más progresiva, autónoma y gratificante tanto para los clientes como para los empleados. Sin embargo, el desafío aquí es la otra cara a estos comportamientos: hay que ganárselos, y es más fácil decirlo que hacerlo.

### **Tener permiso para fallar sólo es productivo cuando la calidad del experimento es excelente y los aprendizajes del mismo no se ven comprometidos por equipos que carecen de las habilidades o capacidades necesarias.**

Sin sonar demasiado premonitorio, muchos de los comportamientos y atributos menos atractivos que se requieren para una cultura de innovación exitosa giran en torno al rigor y la disciplina. Por ejemplo, tener una jerarquía organizativa reducida, es motivador para muchos, pero requiere un control aún más estricto de la rendición de cuentas para garantizar que todas las tareas se lleven a cabo y que cualquier fallo pueda señalarse rápidamente y aprender de él.

La colaboración también puede ser muy divertida, pero, una vez más, debe ir acompañada de un sistema de desafío y retroalimentación en el que exista un entorno seguro para que las personas compartan abierta y honestamente lo que no les ha funcionado.

Desde el punto de vista de la mentalidad, uno de los mayores retos de la cultura de innovación para los colegas con más antigüedad, pero con menos experiencia en innovación, es frenar el ego y admitir lo que no saben. En resumen, estos comportamientos más rigurosos no son fáciles de adoptar.

## Entonces, ¿cómo podemos comprometernos con un espectro más completo de comportamientos innovadores?

- **Recompensar el comportamiento innovador:** la clave para identificar los comportamientos que faltan para innovar es evaluar los mecanismos de recompensa y reconocimiento de una organización. La mayoría no están pensados para recompensar estos comportamientos, sobre todo las grandes empresas tradicionales, centradas en lo comercial. Sin embargo, si no cambiamos nuestros sistemas de recompensa para premiar el comportamiento innovador, no hay incentivos para que las personas se comporten de forma diferente, lo que significará que rara vez lo hagan.
- **Modelos de liderazgo honestos y comprensibles:** Una vez establecido qué es una “buena” innovación desde el punto de vista del comportamiento, también es crucial que estos comportamientos sean modelados por los líderes. Un líder que se “apropia” abiertamente de ejemplos de sus fallas, junto con la apertura en torno a su metodología y sus aprendizajes posteriores, tiene mucha más probabilidad de incitar a sus colegas a darse permiso para fallar en lugar de simplemente hablar de ello.
- **Tenga cuidado con los comportamientos perjudiciales y la aceptación de productos de baja calidad:** Del mismo modo que hay que recompensar y modelar los comportamientos positivos, es fundamental cuestionar constructivamente los comportamientos perjudiciales o los resultados de baja calidad. Por ejemplo, los servicios que no empatizan con las necesidades del cliente o que se han concebido sin garantizar que se resuelva realmente el problema de fondo deben identificarse antes de que se normalice ese comportamiento dentro de un equipo. Debido a la rapidez con la que avanza la innovación, no debe darse margen a actitudes o contribuciones deficientes. Esto, a su vez, exige que las personas estén dispuestas a participar en conversaciones difíciles y en conflictos saludables, centrándose en la inteligencia emocional
- **Aprenda de verdaderos expertos en la temática:** Una gran parte de la información de calidad procede de equipos de innovación formados por miembros que son verdaderos expertos en el área. No debe tratarse simplemente de la persona con más antigüedad en el equipo, sino de la más calificada y con más experiencia diversa. Algunos de estos colegas pueden desempeñar funciones más junior, a menudo contratados específicamente para aportar conocimientos especializados y de experiencia. Los recién incorporados también suelen ser los más abiertos a nuevas formas de trabajar porque tienen una visión fresca de cómo puede ser el trabajo gracias a su experiencia en otros lugares..

## Cultivar una cultura de innovación

- No es solamente el papel del liderazgo: Debemos reconocer que la responsabilidad de cultivar una cultura de innovación no recae únicamente en la dirección. A nivel individual, una de las formas más sanas de comprometerse con la innovación y las formas de trabajar relacionadas con ella es cultivar la propia inteligencia emocional, entre otras cosas, porque es un factor de predicción del éxito profesional mayor que el coeficiente intelectual. Al desarrollar la conciencia de uno mismo, la autogestión, la conciencia social, la gestión de las relaciones y la resiliencia, reforzamos enormemente nuestra capacidad para adoptar comportamientos innovadores más duros, como el rigor, el desafío y la disciplina.

La verdadera innovación no es fácil, pero si crecemos como innovadores a nivel individual y recompensamos todo el espectro de comportamientos innovadores a nivel de grupo, con el tiempo conseguiremos establecer culturas que no sólo beneficien a nuestras empresas, sino que promuevan experiencias de trabajo más gratificantes y significativas.

## Contactos



**Lucía Muñoz Valecka**  
luciamunoz@deloitte.com  
Socia Líder de Human Capital S-LATAM



**Gabriela Silva**  
gabriesilva@deloitte.com  
Gerente en Capital Humano

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los más de 330,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, Deloitte S.C. la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta presentación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta presentación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. No se proporciona ninguna representación, garantía o promesa (ni explícito ni implícito) sobre la veracidad ni la integridad de la información en esta comunicación y Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta presentación.