

No exijas creatividad: cultívala con una cultura corporativa

Los directivos no pueden forzar la innovación, pero sí crear un entorno que la favorezca. Estas son las claves.



6 de junio de 2025

En un entorno cada vez más competitivo, la innovación es vital para no estancarse. Por eso, una de las principales preocupaciones de los CEO es cómo fomentar una mentalidad innovadora en toda la organización.

La innovación no es una actividad que pueda asignarse como una tarea habitual: requiere creatividad, voluntad y tiempo para florecer. Depende, ante todo, de las personas y de la calidad de sus interacciones, pero también del modo en que los líderes enfrentan los obstáculos y de la cultura que promueven.

El profesor del IESE [Christoph Loch](#), junto con Konstantinos Ladas y Stylianos Kavadias, (ambos de Cambridge Judge Business School), ha desarrollado un modelo para entender [la cultura de la innovación y sus efectos en la empresa](#).

“Existe una frase muy conocida atribuida a [Peter Drucker](#): ‘La cultura se desayuna la estrategia’. Se refiere a que la cultura empresarial tiene su propia fuerza y que, en muchas ocasiones, está fuera del control de la dirección”, explica Loch. Frente a esta visión, también hay quienes consideran que la cultura es un conjunto de hábitos diseñados por los directivos para optimizar el rendimiento de la empresa. “Ambas posturas no son necesariamente contradictorias”, señala Loch. “Lo importante es reconocer que la cultura sí influye en el desempeño. Permite que crezca la innovación, pero no puede gestionarse al detalle, ni forzarse”, añade.

En las empresas, ¿quién y cómo se innova?

La innovación suele delegarse en [trabajadores del conocimiento contratados](#) para realizar tareas específicas, con la expectativa de que la colaboración entre ellos genere nuevas ideas. De hecho, gran parte de la innovación empresarial surge de procesos diseñados para resolver problemas concretos y alcanzar metas definidas por la dirección general.

Pero también existe una innovación que brota de forma espontánea: la que nace de ideas propuestas por los empleados al margen de los canales formales. Aunque suene a cliché, una conversación durante la pausa del café ilustra bien cómo las interacciones informales pueden ser fuente de innovación, creatividad y cambio.

Esta innovación ascendente –porque no nace desde dirección, sino desde la base– puede aportar un gran valor a la empresa. Por eso es esencial propiciar un entorno en el que las ideas se compartan de forma voluntaria; de lo contrario, se perderían. El modelo desarrollado por Loch distingue dos grandes categorías entre los empleados que participan en este tipo de innovación:

- **Los generadores de ideas:** reflexionan sobre los problemas, visualizan oportunidades y proponen mejoras.

- **Los ejecutores:** toman esas ideas, les dan forma y las convierten en soluciones tangibles.

Los primeros no siempre aciertan con la solución, pero son capaces de activar el cambio. Su principal limitación es la falta de recursos o herramientas para materializar sus ideas. En cambio, los segundos cuentan con la capacidad y los medios para convertir esas propuestas en resultados concretos que generen ingresos o reduzca costes para la empresa.

Hasta aquí, la lógica resulta clara. Sin embargo, el éxito de este proceso depende en gran medida de la cultura empresarial. Cuando esta no está bien orientada, pueden surgir desequilibrios: un exceso de ideas sin desarrollo o, peor aún, la ejecución automática de propuestas mediocres ante la falta de alternativas más sólidas. En el sector de los videojuegos, por ejemplo, abunda la creatividad y las ideas disruptivas, pero solo unas pocas logran convertirse en productos con verdadero impacto.

¿Cuál es la mejor cultura empresarial para fomentar la innovación?

Los mejores resultados en innovación surgen de una combinación equilibrada entre quienes generan ideas (los creativos) y quienes tienen la motivación y los recursos para llevarlas a cabo (los ejecutores). “Sin embargo, lograr esta combinación no es fácil”, advierte Loch, “porque las personas tienden a adaptar su comportamiento al entorno empresarial y las recompensas sociales que perciben.

Algunas empresas diseñan equipos deliberadamente mixtos –con generadores de ideas y ejecutores–, pero con el tiempo esa mezcla tiende a diluirse y los roles se desdibujan.

“Podría parecer una solución de dirección sencilla: ubicar a cada persona donde más se le necesita. Pero no lo es, porque la creatividad y la innovación son, por naturaleza, actividades voluntarias, no pueden forzarse”, sostiene Loch. Por eso, concluye: “Los directivos deben intervenir, pero con sutileza. Se trata más de [dar un empujón](#) que de dar órdenes”.

Así pueden los directivos animar a sus empleados a innovar

No es casual que “silo” sea un término prácticamente prohibido en el ecosistema

empresarial. Describe uno de los problemas organizativos más frecuentes: la tendencia a relacionarnos solo con quienes compartimos una función, área o mentalidad. En su forma más básica, los silos se manifiestan en momentos tan cotidianos como una charla en el descanso del café: rara vez compartimos ese momento con alguien de otro departamento. Más bien, tendemos a buscar a quienes piensan y trabajan como nosotros. En este sentido, las personas creativas, de un modo u otro, se agrupan entre sí.

Con todo, los directivos pueden fomentar una cultura más abierta, que favorezca la colaboración entre diferentes perfiles. Por ejemplo, diseñando eventos que propicien la participación entre creadores y ejecutores de ideas. O creando equipos multidisciplinarios con objetivos compartidos, como una colaboración entre los departamentos de ingeniería y marketing para desarrollar ideas innovadoras.

Una cultura orientada a la innovación también se construye a través del reconocimiento. No se trata solo de premiar la mejor idea, sino de valorar todas las contribuciones: desde las propuestas más creativas hasta el esfuerzo por hacerlas realidad. En este sentido, el sistema de recompensas no debe limitarse a lo económico, sino incluir también reconocimiento, respeto y aprecio. Cuando las personas se sienten valoradas –ya sea por su creatividad o por su capacidad de ejecución–, están más dispuestas a seguir aportando.

5 pasos para crear una cultura empresarial que impulse la innovación

Los directivos deben asumir que no pueden supervisar la innovación al detalle, pero sí pueden influir de forma intencionada en las normas culturales y señales implícitas que guían la colaboración entre personas. No se trata de controlar, sino de crear las condiciones adecuadas para que la innovación florezca y genere ventaja competitiva. He aquí cinco claves para lograrlo:

1. **Equilibra creatividad y ejecución.** Asegúrate que en tus equipos haya tanto generadores de ideas como perfiles ejecutores.
2. **Diseña espacios para la interacción.** Fomenta entornos donde diferentes perfiles puedan encontrarse, compartir conocimiento y colaborar.
3. **Reconoce más allá del dinero.** Utiliza recompensas no monetarias como elogios, visibilidad y privilegios simbólicos.
4. **Da un empujón... y luego apártate.** Los directivos deben marcar la intención y facilitar el contexto, pero luego deben dejar trabajar con autonomía.

5. **Valora la cultura como ventaja competitiva.** Las empresas con una cultura de la innovación sólida generan mejores ideas y suelen competir mejor.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

[Visión innovadora. Lidera el emprendimiento para un futuro mejor](#)



Christoph Loch

Profesor de Operaciones, Información y Tecnología en el IESE. Es experto en procesos de innovación empresarial, ejecución de estrategias, gestión de la incertidumbre y gestión de la motivación de los empleados.

www.iese.edu/es/insight