

TRIBUNA LIBRE

La innovación sin cultura es solo un piloto destinado al fracaso

En Chile, la innovación mueve cifras difíciles de dimensionar. Solo en 2025, la Ley de Incentivo Tributario a la I+D, que no representa todo lo que se cataloga como innovación, certificó proyectos por más de \$ 268 mil millones. Sin embargo, este despliegue de recursos convive con una paradoja persistente. Empresas con grandes presupuestos y áreas dedicadas no logran resultados sostenibles, mientras otras, con menos recursos, sí escalan innovaciones con impacto real. La diferencia está en la cultura organizacional que define si algo se decide, se posterga o simplemente se evita.

Aquí aparece una de las mayores contradicciones culturales. Las empresas actuales se declaran innovadoras, exhiben valores como "agilidad" o "empoderamiento" en sus pasillos y sitios web, pero operan bajo una lógica que evita y castiga cualquier decisión que implique un riesgo real. Se pide evidencia absoluta y certezas de retorno en entornos donde, por definición, nunca las habrá.

En ese contexto, el piloto se volvió un commodity organizacional. Este ya no se usa para aprender rápido e iterar, sino como una herramienta para demostrar movimiento sin tener que tomar decisiones difíciles. Se lanza un piloto, se solicita un segundo para validar el primero y se piden infinitos datos para justificar una decisión que nadie quiere tomar. El piloto no fracasa: se administra hasta que pierde relevancia.

Las empresas que más gastan en inno-

**DANIEL CHIANG**

EXPERTO EN INNOVACIÓN, COFUNDADOR DE QUANTICO

“Las empresas que más gastan en innovación suelen ser expertas en este juego. Multiplican comités, reportes y capas de validación, pero estas estructuras no buscan mejorar la calidad de la decisión, sino diluir la responsabilidad”.

vación suelen ser expertas en este juego. Multiplican los comités, los reportes y las capas de validación. El problema es que estas estructuras no buscan mejorar la calidad de la decisión, sino diluir la responsabilidad. El resultado es una innovación en permanente evaluación, que nunca llega a ejecutarse.

En contraste, las organizaciones que logran innovar con menos recursos deciden rápido. Entienden que decidir con información incompleta no es una negligencia, sino

una necesidad del proceso. No confunden el control con la gestión, ni la prudencia con la parálisis. Para ellos, innovar no es acumular evidencia, sino gestionar el riesgo mientras se avanza.

El problema de fondo es cultural. Una cultura que confunde rigor con falta de decisión y que valora más el hecho de no equivocarse que el de aprender, termina volviéndose estructuralmente incapaz de innovar. En ese entorno, ningún laboratorio, ninguna metodología de moda ni presupuesto adicional va a cambiar el resultado final.

Salir de esta trampa requiere observar con honestidad lo que pasa dentro de la organización. Hay que mirar cuántas decisiones relevantes se están postergando en nombre de un falso análisis, cuántos comités existen solo para no tomar una determinación y cuántos pilotos sobreviven porque nadie se atreve a cerrarlos o a escalarlos. Requiere líderes dispuestos a asumir que innovar implica perder algo de control y aceptar la exposición que conlleva apostar por algo nuevo.

Hoy, la verdadera ventaja competitiva no está en tener más ideas, mayor presupuesto o diseñar planes estratégicos perfectos. La verdadera ventaja está en construir culturas que sean capaces de tomar posición cuando es incómodo. La innovación no se detiene por falta de datos, por falta de talento o por falta de recursos financieros. Se detiene cuando, frente a la incertidumbre, la organización prefiere no decidir.