

JOSÉ MANUEL MORALES, FRANCISCO MARTÍNEZ, PABLO CORREA SOCIOS MMC CONSULTORES /  
MMC PARTNERS CONSULTANTS

# Cultura para la innovación en Chile: la experiencia del Ranking de Culturas Creativas Corporativas (C3)

*Culture for innovation in Chile: the experience of Corporate Creative Cultures Ranking (C3)*

EL PRESENTE ARTÍCULO PRESENTA LA METODOLOGÍA C3 COMO INSTRUMENTO PARA DIAGNOSTICAR Y FOMENTAR UNA CULTURA PARA LA INNOVACIÓN AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES EN CHILE. PARA ELLO, EN PRIMER LUGAR, SE PLANTEA LA IMPORTANCIA QUE JUEGA LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE LA INNOVACIÓN. EN SEGUNDO LUGAR, SE EXPONE LA CONSTRUCCIÓN DEL MODELO C3 COMO METODOLOGÍA PARA MEDIR LOS DRIVERS DE LA CULTURA CREATIVA Y LA REALIZACIÓN DEL RANKING C3, DESARROLLADO POR LA FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS Y EL INSTITUTO DE INNOVACIÓN INTERDISCIPLINARIA DE LA UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO, EN CONJUNTO CON MMC CONSULTORES. EN TERCER LUGAR, SE DESCRIBEN LOS PRINCIPALES RESULTADOS DEL BENCHMARK NACIONAL DE CULTURA CREATIVA EN EMPRESAS CHILENAS. POR ÚLTIMO, SE PRESENTAN LAS CONCLUSIONES RESPECTIVAS.

THESE ARTICLES PRESENT THE METHODOLOGY C3 AS AN INSTRUMENT TO DIAGNOSE AND PROMOTE A KIND OF CULTURE FOR INNOVATION INSIDE COMPANIES IN CHILE. TO DO THIS, IN FIRST PLACE, IT IS NECESSARY TO BEAR IN MIND THE IMPORTANT ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE PROMOTION AND DEVELOPMENT OF INNOVATION. IN SECOND PLACE, THE CONSTRUCTION OF MODEL C3 IS EXPOSED AS METHODOLOGY TO MEASURE CREATIVE CULTURE DRIVERS, AND THE IMPLEMENTATION OF RANKING C3 DEVELOPED BUSINESS AND ECONOMICS SCHOOL AND INTERDISCIPLINARY INNOVATION INSTITUTE OF UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO, IN CONJUNCTION WITH MMC CONSULTANTS. IN THIRD PLACE, THE MAIN RESULTS OF THE NATIONAL BENCHMARK OF CREATIVE CULTURE IN CHILEAN COMPANIES ARE DESCRIBED. FINALLY, RESPECTIVE CONCLUSIONS ARE PRESENTED.

## MMC CONSULTORES

Está formado por Pablo Ignacio Correa, Sociólogo Universidad de Chile y Diplomado en Estadísticas de la Facultad de Matemáticas de la Pontificia Universidad Católica de Chile; Francisco Javier Martínez, Licenciado en Sociología Universidad de Chile y Magíster (c) en Economía Aplicada de la misma universidad; y José Manuel Morales, Sociólogo Universidad de Chile y Diplomado en Estadísticas de la Facultad de Matemáticas de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

MMC ha establecido una sólida red con diferentes instituciones del mundo académico, corporativo y la consultoría. A través de sus alianzas entrega asesorías especializadas en diferentes ámbitos de la innovación, la investigación social y la investigación de mercado.

*MMC Consultores is formed by Pablo Ignacio Correa, Sociologist Universidad de Chile and Graduated in Statistics of the Faculty of Mathematics of Pontificia Universidad Católica de Chile; Francisco Javier Martínez, Licensed in Sociology at Universidad de Chile and Masters (c) in Applied Economy of the same university; and José Manuel Morales, Sociologist of Universidad de Chile and Graduated in Statistics of Pontificia Universidad Católica de Chile, School of Mathematics.*

*MMC has established a solid network with different institutions of the academic, corporative, and consulting world. Through its alliances delivers specialized counseling in different areas of innovation, social investigation, and market investigation.*

## INNOVACIÓN Y CULTURA PARA INNOVAR

Chile y América Latina presentan un gran desafío para hacer de la innovación el motor de su economía.

Durante los últimos años se ha visto un auge sostenido de la innovación como una prioridad nacional. Expertos han relevado la importancia de transformar la economía del país, desde un paradigma basado en la explotación de recursos naturales hacia uno basado en el conocimiento y el crecimiento económico sustentable.

Pero el discurso de la innovación y sus valores subyacentes se instalan en tensión con algunas actitudes y valores enraizados profundamente en el acervo cultural chileno y latinoamericano. Mientras que el discurso de la innovación invita a la independencia

de pensamiento y la auto-determinación, 53% de los chilenos sigue pensando que los niños deben educarse preferentemente desde la obediencia (Encuesta Mundial de Valores, 2005). El cambio cultural se plantea como uno de los principales desafíos para consolidar una economía chilena que se base en el conocimiento e innovación. Más aún, la transición hacia una cultura de la innovación se aprecia con mayor claridad en la realidad de las empresas. Es allí, en el mundo del trabajo cotidiano, donde el discurso de la innovación puede, y debe, convertirse en realidad. De ahí que resulta primordial contar con metodologías que permitan medir de manera fehaciente y robusta cuán innovadora es la cultura del trabajo chilena.

## INNOVATION AND CULTURE TO INNOVATE

*Chile and Latin America present a great challenge to make of innovation the engine of their economy. 2013 was declared by the Chilean Government, the Year of Innovation, and multiple public authorities and experts have revealed the importance of transforming the economy of the country, from a paradigm based on the exploitation of natural resources towards one based on knowledge, and sustainable economic growth.*

*But the speech of innovation and its underlying values are inserted with tension against in some attitudes and values deeply rooted in the Chilean and Latin American cultural heritage. While innovation discourse invites to independent thinking and to a self-determination, 53% of Chileans continue thinking that children must be educated preferably from the obedience (Encuesta Mundial de Valores,*

*2005 - World Value Survey, 2005). Cultural change is presented as one of the main challenges for consolidating a Chilean economy based on knowledge and innovation. Furthermore, the transition towards an innovation culture, is clearly appreciated in the companies' reality. It is there, in the world of everyday work, where the innovation discourse may -and must- become a reality. It is, therefore, essential to have methodologies which allow us to measure in an irrefutable and supporting way, how innovative is the Chilean work culture.*

## CONSTRUCTION OF C3 METHODOLOGY

*C3 Methodology is based on the instrument KEYS developed by Teresa Amabile (Amabile et al, 1996) and implemented by the Center for Creative Leadership (CCL). The hypothesis base of the organizational diagnosis of this perspective is that it is not possible to manage*

### CONSTRUCCIÓN DE LA METODOLOGÍA C3

La Metodología C3 (Culturas Creativas Corporativas) se basa en el instrumento KEYS desarrollado por Teresa Amabile (Amabile et al, 1996) e implementado por el Center for Creative Leadership (CCL). La hipótesis base del diagnóstico organizacional de esta perspectiva es que no es posible gestionar la creatividad, pero sí gestionar para la creatividad (Amabile & Khaire, 2008). De este modo, realizando un diagnóstico organizacional sobre el entorno laboral es posible aumentar la probabilidad de que los trabajadores sean más creativos y que esto se traduzca en resultados innovadores. Amabile desarrolló el modelo KEYS que mide las siguientes dimensiones que fomentan la creatividad organizacional: libertad, trabajo desafiante, estímulo gerencial, apoyos del equipo de trabajo, estímulo organizacional, falta de impedimentos organizacionales para la creatividad, suficiencia de recursos y carga de trabajo realista (Amabile et al, 1996).

No obstante lo anterior, no es aconsejable replicar los modelos foráneos a la realidad local sin antes realizar un trabajo de reflexión, validación y adaptación de éstos a la especificidad cultural de cada región. En este sentido, las especificidades propias de las empresas chilenas y latinoamericanas demandan un modelo más propio a su realidad. En base a este diagnóstico surge el modelo de C3 rescatando la perspectiva organizacional y la vinculación entre entorno laboral y creatividad desarrollada por Amabile, pero adaptando y proponiendo nuevas dimensiones sobre el entorno laboral para la creatividad de empresas chilenas y latinoamericanas. Así, el Modelo C3 propone 10 dimensiones clave para desarrollar la creatividad y la innovación (figura 1).

La medición de las 10 dimensiones del modelo C3 se realiza a través de un cuestionario. Cada una de las dimensiones se mide a través de ítems tipo Likert (entre 4 y 8 por dimensión) que describen situaciones cotidianas del trabajo. Las categorías de respuesta son: siempre (4 pts.), frecuentemente (3 pts.), a veces (2 pts.) o casi nunca/nunca (1 pts.).

Si bien el modelo C3 ha sido probado en distintos proyectos con empresas particulares, el año 2013 se realizó una aplicación general a compañías chilenas para poder constituir un benchmark nacional sobre cultura para la innovación organizacional: el Ranking de Culturas Creativas Corporativas (C3), desarrollado por la Facultad de Economía y Negocios y el Instituto de Innovación Interdisciplinaria de la Universidad del Desarrollo, en conjunto con MMC Consultores. En dicha oportunidad

participaron 15 empresas de los siguientes rubros: alimentos, comercio, construcción, energía, industria, retail y servicios; encuestando vía web a 3.014 empleados.

### PRINCIPALES RESULTADOS RANKING C3 2013

Respecto a los resultados del Ranking C3<sup>1</sup>, las 10 dimensiones del modelo tuvieron puntuaciones bastante distintas, lo que permite identificar fortalezas y debilidades de la cultura de la innovación al interior de las empresas chilenas (figura 2).

Respecto a las fortalezas de las empresas evaluadas, cabe destacar las dimensiones “Trabajo desafiante” y “Confianza y Colaboración”. La primera muestra que, a nivel agregado, los empleados se sienten desafiados por sus tareas, así como les otorgan un sentido a su quehacer laboral; la segunda, en cambio, da cuenta del nivel de confianza y colaboración inter grupo que existe dentro de las organizaciones. Este último punto es un hallazgo interesante dado que, a pesar de los altos niveles de desconfianza interpersonal y de desconfianza hacia las instituciones en Chile, el trabajo dentro de los equipos es un espacio constitutivo de relaciones de confianza. Ambos factores dan cuenta de que el trabajo –como actividad y relación social– es la principal fortaleza de la innovación organizacional en Chile.

En cuanto a las debilidades, destacan fundamentalmente el “Compromiso”, el “Tiempo” y los “Recursos e Incentivos”. El primer factor refiere a que los empleados en Chile no observan que los directivos y gerentes estén realmente comprometidos con la creatividad y la innovación, estimulando la generación de ideas y tomando riesgos para su implementación. El segundo factor, en cambio, da cuenta de la escasez de tiempo con que cuentan los empleados para dedicarse a nuevas ideas o proyectos, centrándose fundamentalmente en el core business de la compañía. Por último, la falta de recursos e incentivos demuestra la falta de interés de la mayoría de las empresas en fomentar la innovación de manera sistemática; no hay un reconocimiento especial, sea éste monetario o simbólico, a las personas que aportan nuevas ideas.

Por su parte, respecto a la relación entre gestión de innovación y cultura creativa, llama profundamente la atención los problemas de comunicación que existen en las empresas para comunicar las distintas metodologías de innovación.

Muchas empresas han instaurado mecanismos de gestión de innovación, pero la mayoría de los empleados los desconoce. Este

*creativity, but it is possible to manage for creativity, (Amabile & Khaire, 2008). Thus, making an organizational diagnosis about the work environment, it is possible to increase the probability that the workers could be more creative and that this can transfers to innovative results. Amabile developed the KEYS model which measures the following dimensions which promote the organizational creativity: liberty, challenging work, management incentive, support from the work team, organizational promotion, lack of organizational impediments for creativity, sufficiency of resources and realistic workload (Amabile et al, 1996).*

*However, it is not advisable to replicate foreign models to the local reality without previously doing a work of reflection, validation, and adaptation of these to the cultural specialty of each region. Accordingly, the proper specificities of the Chilean and Latin American companies, demand a model more adequate to their own reality. On the basis*

*of this diagnosis arises the model Culturas Creativas Corporativas (Corporate Creative Cultures) (C3): rescuing the organizational perspective and the connection between work environment and creativity developed by Amabile, but adapting the dimensions and proposing new dimensions related to the work environment for creativity for Chilean and Latin American companies. Thus, Model C3 proposes 10 key dimensions to develop creativity and innovation (fig. 1).*

*The measuring of the 10 dimensions of model C3, is done through a questionnaire. Each one of the dimensions is measured through items type Likert (between 4 and 8 per dimension) which describe everyday work situations. The answer categories are: Always (4 points), Frequently (3 points), Sometimes (2 points), or Rarely/Never (1 point).*

*While the C3 model has been applied in different projects with private companies, in 2013 a general application was presented to Chilean companies in order to be able to constitute a national benchmark on*

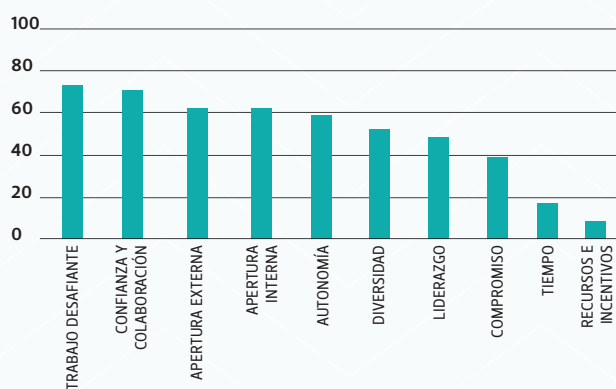
<sup>1</sup> Para mayor detalle, puede descargarse el informe de resultados en <http://www.rankingculturascreativas.cl>

**Figura 1: Dimensiones y definiciones Modelo C3 / Figure 1: Dimensions and definitions Model C3**  
Fuente: Elaboración propia

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN
Compromiso	Demuestra cómo la creatividad e innovación se incluyen en la estrategia de la empresa y de qué manera el personal la internaliza.
Apertura Interna	La capacidad de la empresa para promover un entorno que estimule y recoja las ideas provenientes del personal.
Apertura Externa	La capacidad de la empresa para captar e impulsar ideas en colaboración con otros actores, tales como clientes, proveedores y emprendedores.
Confianza y Cooperación	Indica el nivel de confianza y capacidad de cooperación que existe entre las personas, grupos de trabajo y áreas de la empresa.
Liderazgo	Capacidad de jefes y líderes de la empresa para ejercer una influencia positiva que fomente el trabajo creativo y la innovación.
Autonomía	Indica el grado de libertad que tienen las personas para organizar su trabajo y desarrollar su creatividad.
Trabajo Desafiante	Refiere a la motivación intrínseca y sentido que le asignan las personas a su trabajo.
Diversidad	Capacidad de la empresa para incorporar capital humano diverso e integrarlo en prácticas creativas.
Recursos e Incentivos	Capacidad de la empresa para asignar recursos e incentivos (materiales y/o simbólicos) que promuevan y faciliten los procesos de innovación.
Tiempo	Indica la disponibilidad de tiempo para desarrollar actividades relacionadas a la creatividad e innovación en la empresa.

**Figura 2: Benchmark Ranking C3**

Fuente: Ranking C3 2013



**Figura 3: Implementación y comunicación sistemas de gestión innovación**

Figure 3: Implementation and communication, innovation management systems

	N° DE EMPRESAS QUE CUENTAN CON MECANISMO	% DEL PERSONAL QUE CONOCE EL MECANISMO INSTALADO EN LA EMPRESA
Sistema o bibliotecas con ideas o 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

Fuente: Fuente: Ranking C3 2013 / Source: Ranking C3 2013

se presenta como un gran desafío para las gerencias a la hora de comunicar las iniciativas impulsadas en relación a la creatividad y la innovación (figura 3).

En cuanto a los resultados del Ranking C3, cabe destacar la variedad de las actividades de los ganadores, lo que demuestra que no necesariamente hay un tipo especial de empresa que desarrolla una cultura creativa. El primer lugar del Ranking lo obtuvo Chilectra que, a pesar de ser una industria regulada, ha desarrollado un potente sistema de gestión de innovación fortalecido y alimentado por su cultura creativa. La empresa distribuidora de energía destaca por su alto compromiso: toda la empresa se ha comprometido con la tarea de innovar. Además, muestra una gran apertura hacia el entorno, identificando así nuevas tendencias. A nivel interno, destaca por un excelente clima para intercambiar ideas y desarrollar proyectos de forma autónoma.

El segundo lugar del Ranking C3 lo obtuvo Groupon, la cual destaca por el espíritu start-up de la compañía. Su cultura se caracteriza por las dimensiones apertura interna y diversidad en el perfil de los trabajadores y en sus opiniones, generando un buen clima para el intercambio y desarrollo de ideas. En tercer lugar aparece Industria Metalmeccánica Rivet, empresa proveedora principalmente de la minería. La cultura familiar de esta compañía muestra altos niveles en las dimensiones Confianza y cooperación al interior de la compañía, por lo que los empleados están comprometidos y desafiados con su trabajo.

*culture for organizational innovation: the Corporate Creative Cultures Ranking (C3), developed by Business and Economics school, and the Interdisciplinary Innovation Institute of Universidad del Desarrollo, in conjunction with "MMC Consultores". In such occasion, 15 companies of the following items participated: Food, Commerce, Construction, Energy, Industry, Retail, and Services; surveying via web 3,014 employees. The main results of the Ranking C3 are presented here below.*

#### MAIN RESULTS OF RANKING C3 2013

With respect to the results of Ranking C3<sup>1</sup> it should be noted that the 10 dimensions of the model had very different scores, which allow the identification of strengths and weaknesses of innovation culture inside Chilean companies (fig. 2).

Concerning the strengths of the evaluated companies, it is important to note dimensions of "Challenging work" and "Trust and Collaboration". The first one, shows that, at an added level, the employees feel challenged by their tasks, as well as they confer a meaning to their labor activity; the second one, instead, keeps track of the confidence and collaboration level inter-group that exists inside the organizations. This last point is an interesting finding given that, despite the high levels of interpersonal mistrust, and mistrust towards the institutions in Chile, the work inside the teams is a constitutive space of trust relationships. Both factors explain that the work –as activity and social relationship– is the main strength of organizational innovation in Chile.

As for the weaknesses, mainly highlight "Compromise", "Time", and "Resources and Incentives". The first factor refers to the fact that the employees in Chile do not see that directors and managers are really engaged with creativity and innovation, stimulating generation of ideas and taking risks to implement them. The second factor,

#### CONCLUSIONES

La cultura del trabajo es uno de los focos críticos para desarrollar una economía innovadora. Para ello, las organizaciones deben generar climas creativos que les permitan a los empleados desarrollar ideas y proyectos; que la creatividad y la innovación sean valores tan importantes como la productividad y la eficiencia.

Chile tiene por delante un gran desafío cultural en la materia. Como indican las Orientaciones Estratégicas para la Innovación: "Para nosotros, chilenos, el cambio fundamental y más urgente es de orden cultural. Estamos convocados a generar nuevas actitudes, nuevas prácticas y nuevos estilos que nos ayuden a superar las cegueras, los temores, las comodidades, las ilusiones tranquilizadoras y otros estados de ánimo que no nos permiten tomar riesgos y compromisos para ser más protagonistas de una sola certeza: que nuestro desarrollo pleno como país tiene en la innovación su piedra angular" (CNIC, 2013: 3).

Ante este desafío, el cambio en la cultura del trabajo y la cultura organizacional son aspectos críticos. Los componentes Compromiso, Tiempo y Recursos e Incentivos aparecen como los más urgentes por desarrollar. Sin embargo, cada empresa en sí misma es un mundo aparte, con su propia estructura y cultura, por lo que requiere de un diagnóstico e intervención particular. En esta línea, el Ranking C3 se presenta como una excelente metodología de evaluación y gestión del cambio al interior de las organizaciones.

*instead, reports time shortage of the employees to dedicate to new ideas or projects, centering fundamentally in the core business of the company. Finally, the lack of Resources and Incentives shows the lack of interest of the majority of the companies to promote innovation in a systematic way; there is no special recognition –either monetary or symbolic – to people who provide new ideas.*

Meanwhile, concerning the relationship between innovation management and creative culture, it deeply calls the attention the communication problems existing in the companies to communicate the different methodologies of innovation. As seen in Table 2, many companies have implemented management of innovation mechanisms, but for most employees its existence is still unknown. This is presented as a great challenge for the managements at the time of communicating the initiatives promoted in relation to creativity and innovation (fig. 3).

As for the results of Ranking C3, it is worth noting the variety of activities of the winners, which demonstrates that, not necessarily, there is a special type of company which develops a creative culture. The first place of the Ranking was for Chilectra which, despite being a regulated industry, has developed a powerful innovation management system, strengthened and fed by its creative culture. The company, distributor of energy, highlights by its high Compromise: the whole company has engaged with the task of innovating. Besides, it shows a great opening towards the environment, thus identifying ideas, and developing projects in an autonomous way.

The second place of Ranking C3 was obtained by Groupon, for the start-up spirit of the company. Its culture is characterized by dimensions of internal Aperture and Diversity in the profile of the workers, and in their opinions, generating a good climate for the exchange and development of ideas. In third place appears Industria

<sup>1</sup> For further detail, the results report may be downloaded from <http://www.rankingculturascreativas.cl>

“Múltiples autoridades públicas y expertos han relevado la importancia de transformar la economía del país, desde un paradigma basado en la explotación de recursos naturales hacia uno basado en el conocimiento y el crecimiento económico sustentable”

“Multiple public authorities and experts have revealed the importance of transforming the economy of the country, from a paradigm based on the exploitation of natural resources towards one based on knowledge, and sustainable economic growth”

*Metalmecánica Rivet, a supplier company mainly for mining. The family culture of this company shows high levels in the dimensions Trust and Collaboration inside of the company, therefore the employees are engaged and challenged with their work.*

#### CONCLUSIONS

*The culture of work is one of the critical focus to develop an innovative economy. For this, organizations must generate creative climates which allow employees to develop ideas and projects; that creativity and innovation may be values as important as productivity and efficiency.*

*Chile is faced with a great cultural challenge on this matter. As Strategic Orientations for Innovation point out: “For us, Chileans, the fundamental and more urgent change is cultural. We are summoned to generate new attitudes, new practices, and new styles which help us to overcome the blindness, fears, comforts, reassuring illusions, and other moods which do not allow us to take risks and commit ourselves to be more protagonists of only one certainty: that our full potential as a country has its cornerstone in innovation” (CNIC, 2013: 3).*

*With this challenge, the change in work and organizational culture are critical aspects. The components Commitment, Time, and Resources and Incentives, appear as the most urgent to develop. However, each company in itself is a separate world, with its own structure and culture, therefore it requires a particular diagnosis and intervention. On this line, the Ranking C3 is presented as an excellent evaluation methodology as well as a management of change within the organizations.*

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS BIBLIOGRAPHY REFERENCES

- Amabile, T. & M. Khairé (2008), *Creativity and the role of the leader*, Harvard Business Review.
- Amabile, T. et al (1996), *Assesing the work environment for creativity*, The Academy of Management Journal, Vol. 39, No.5, 1996.
- Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (2013), *Orientaciones Estratégicas para la Innovación*, Santiago de Chile.
- Universidad del Desarrollo & MMC Consultores (2013), *Ranking C3 2013*, Santiago de Chile.