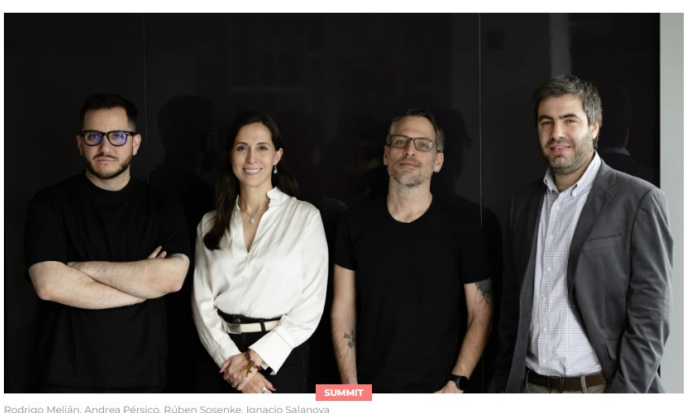


Rodrigo Melián, Andrea Pérsico, Rúben Sosenke, Ignacio Salanova
LEONARDO MAINÉ

Cultura para innovar: lo que las grandes empresas pueden tomar de las startups

Patricia Vicente

SHARE

Autonomía, presupuestos acotados y menos temor a los errores. Cuatro voces explican cómo se construye una cultura innovadora.

16 Noviembre de 2026 14.00

Tradicionalmente, en muchas empresas, la innovación tenía un lugar fijo, un área propia o unas pocas personas encargadas de pensar lo nuevo. Ese esquema fue cediendo y hoy la creatividad es un valor que atraviesa a las organizaciones de manera transversal. Hoy la apuesta es a crear entornos abiertos, a que los colaboradores propongan, se sientan parte y las acciones se agilicen. Y es allí donde las startups se vuelven el ejemplo a seguir.

Ejecutar proyectos o comunicar cambios en una estructura de 500 personas puede ser algo lento y complejo, pero en un emprendimiento en el que todo el equipo cabe en un cuarto, basta con hablar en voz alta. La comparación es de Ruben Sosenke, inversor y mentor, quien destacó que, más que metodologías específicas, lo que las grandes empresas pueden mirar y tomar como ejemplo son los contextos.

"Generalmente (en las startups) hay equipos pequeños, multidisciplinarios, que tienen la facilidad de ejecutar cosas muy rápido, porque no tienen que pedirle permiso a nadie", explicó Sosenke. Y eso se puede trasladar a una gran organización: "Si quiero tomar una decisión y avanzar rápido, tal vez puedo hacer equipos autónomos, que funcionen como una unidad, que vayan para adelante y, como en una startup, que sean responsables de lo que pasa".

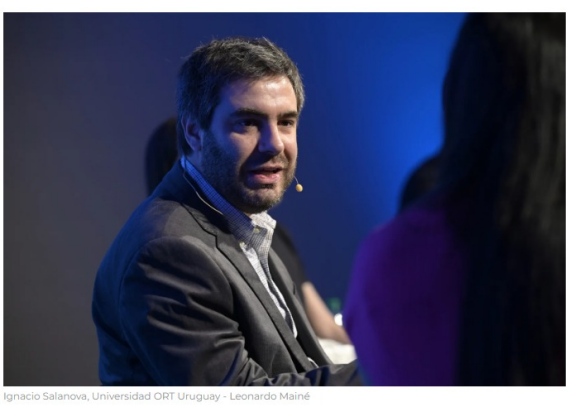


Rúben Sosenke, inversor y mentor - Leonardo Mainé

Eso aumenta la motivación, lleva a "ponerse la camiseta" y "si los resultados tienen impacto positivo, vas a estar orgulloso de lo que hiciste", dijo. Y lo mismo con los presupuestos. "En la startup no hay un mango", y una empresa puede replicarlo. "Aunque haya un presupuesto, se puede tratar de que sea lo menor posible y acelerar pruebas, tratar de tener resultados rápidamente y seguir iterando", propuso.

Que la innovación no sea de unos pocos

Desde su experiencia laboral en Despegar, Pedidos Ya, IBM y Mercado Libre, Ignacio Salanova, alumni del MBA de la Universidad ORT Uruguay, contó que lo que posiciona a esas empresas como grandes innovadoras es que entendieron que la creatividad y las ideas no pueden "estar centralizadas en dos o tres personas o en los ejecutivos", sino que pueden venir "de cualquier persona dentro de la organización, sin importar el rol, el cargo, el seniority o la antigüedad".


Ignacio Salanova, Universidad ORT Uruguay - Leonardo Mainé

Y para que eso se transforme en un valor real, afirmó, la clave está en que se escuche a los que proponen. "Si una persona tiene ideas maravillosas, pero del otro lado nadie la está escuchando, no van a avanzar", afirmó. En ese sentido, señaló que hay casos en los que funcionan equipos creados especialmente para recibir esas ideas, analizarlas, testearlas y, si funcionan, llevarlas adelante.

De hecho, Salanova, que es ingeniero de sistemas, dijo que haber cursado el MBA le dio la habilidad de trabajar en equipos integrados por perfiles muy diferentes, con "perspectivas totalmente distintas" y alcanzar soluciones a las que no hubiera llegado solo. "Hoy, ante un problema, soy mucho más creativo", aseguró.

Por su parte, Andrea Pérsico, gerente de Recursos Humanos y Servicios al Cliente en Claro, apuntó a una inhibición frecuente en las empresas grandes. "A veces se piensa que innovar es tener la gran idea, que es algo como salido de la NASA, y los colaboradores se plantean '¿para qué voy a decir esto, si no es la gran cosa?'", graficó. Sin embargo, remarcó que "las compañías se transforman y van evolucionando por las cosas pequeñas de todos los días". Y en ese esquema, agregó, el liderazgo es central: "El líder tiene que ser una persona que siembre un espacio donde la gente pueda preguntar, pensar, decir".


Andrea Pérsico, Claro - Leonardo Mainé

La ejecutiva puso como ejemplo lo que hace Claro cada año, con el llamado "Desafío innovación", un concurso regional, que se hace junto a las representaciones de Argentina y Paraguay, e invita a todos sus colaboradores a presentar ideas en equipos interdisciplinarios. "Obviamente es un concurso, hay un ganador, pero después la mayoría de las ideas siguen tomando vida dentro de la organización", contó Pérsico. Y algo que remarcó es que todas las ideas tienen, siempre, al cliente como centro, porque así funciona la telefónica.

El valor de los errores

Un punto crucial en una cultura que fomenta la innovación como política transversal es que los errores se toleren, e incluso que se valoren como un factor de aprendizaje. Eso "ayuda a que la gente sienta seguridad psicológica" y se anime a proponer. "De esa manera se genera que la innovación no sea de algunos pocos virtuosos, que nacieron con el don, sino que sea un poco de todos", marcó.

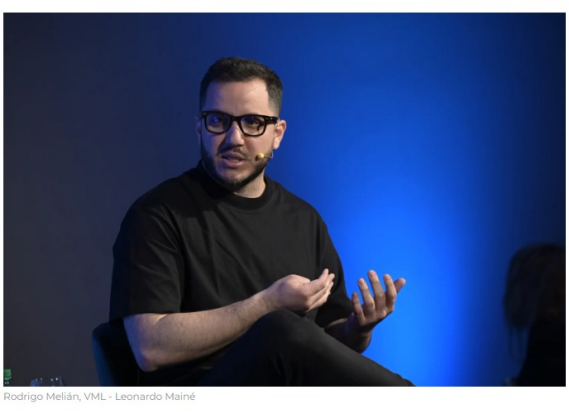
Para Salanova, en tanto, el paso clave es qué se hace con la evaluación del desempeño de las ideas que se llevaron a la práctica. "Si no llegamos al resultado que deseamos, lo que hay que hacer es analizar, entender por qué falló", y "no castigar ni a la persona que la trajo, ni al equipo". "Se descarta y se avanza con otra", enfatizó. Lo importante es que "se empiece a iterar y así se termina llegando a un mejor resultado", agregó.

Desde el punto de vista emprendedor, Sosenke lo planteó de forma más cruda: "En la startup es necesario equivocarse todo el tiempo, porque así se aprende, así se mejora, así se entra en el camino. Uno sabe a dónde quiere ir, pero el camino no lo conoce". El mentor señaló que en una empresa tradicional suele generar temor eso de "no saber para dónde ir", "pero es un tema cultural, porque en una startup se da por entendido que es así". "Tenemos estos recursos, somos nosotros, vamos para adelante", resumió.

Además, dejó un aprendizaje para todos aquellos que se propongan poner en práctica sus ideas, ya sea como colaborador de una empresa o como emprendedor. "Le vas a errar al 80% de las cosas. Hay que abrazar eso y seguir adelante, es el camino. Cuanto más te equivocás, más aprendés", aseguró.

Innovar en tiempos de IA

Hasta no hace mucho, se decía que la inteligencia artificial no se iba a quedar con los trabajos creativos, porque eso era cosa de humanos. Pero todo cambió y hoy muchas ideas creativas surgen de la IA. En ese sentido, Rodrigo Melián, VP, Digital & AI en VML, advirtió que está viendo una caída de la calidad en muchas piezas de comunicación y lo vinculó al fanatismo por hacer todo acelerado, solo porque la tecnología lo permite.


Rodrigo Melián, VML - Leonardo Mainé

"Pero creo que no se trata de usar la inteligencia artificial solamente para hacer las cosas más rápido, porque eso tiene una consecuencia directa: vas a cometer los mismos errores, de forma más rápida", remarcó. Para el VP es fundamental analizar qué cosas nuevas se pueden hacer y no cuántas. La clave está en "dónde puedo agregar valor" con el uso de la tecnología.

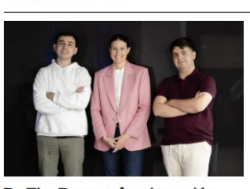
"Lo primero que hay que hacer es tener una postura definida sobre cómo se va a usar la inteligencia artificial. No se trata nada más de habilitar licencias y herramientas y que cada uno haga lo que le parezca", dijo. En esa línea, contó que lo que hicieron en VML fue capacitar a todos los integrantes del equipo desde el primer día y ser conscientes de que "lo que conecta con las personas puede estar hecho con IA o no, pero en el fondo lo que hay es algo muy humano".

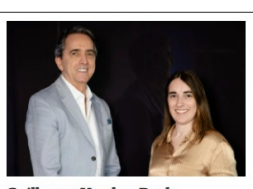
"Poder conectar sistemas con IA, con agentes, con data, hacer conexiones, permite crear algo que va más allá de la herramienta en sí. No es solo el uso de la IA, sino cómo funcionan esas conexiones entre un problema humano, un insight y lo que encontraste para resolverlo. Eso genera valor al negocio, a las personas, a la agencia", sostuvo.

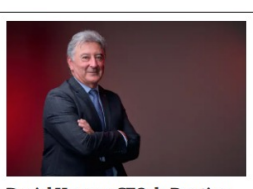
Popular

1. AccesoFácil: de organizar fiestas en Punta del Este a gestionar evento...
2. Sanrivatti, la marca creada por el uruguayo Santiago Sánchez, revel...
3. San José tendrá una planta de ensamblaje de camiones chinos...
4. Una pareja invierte US$16 millones en un hotel con estudio de...
5. La plataforma logística uruguaya que conecta el Caribe desde...
6. EXO Carrasco abre sus puertas: nace el nuevo hub corporativo de...
7. ¿Cuánto cuesta recibir al papa en Uruguay y quien aporta el dinero?

Más noticias ›


De Tim Draper a la reinversión propia: cómo se financian Kunstig Aero, Viatik y Dulce Sofía


Guillermo Varela y Paula Martínez, de Marvik: "No es éticamente honesto predecir"


Daniel Herrero, CEO de Prestige Auto: "vamos a fabricar sistemas de movilidad"

Today | Innovación | Liderazgo | Money | Negocios | Lifestyle | Millonarios | Forbes Summit | MediaKit | Suscribirse

Forbes URUGUAY



Términos y condiciones | Legales | Contacto | Valores y estándares editoriales | © 2026. Forbes Uruguay. Todos los derechos reservados.

amura