



**innac**   
actitud innovadora





## Introducción

En FECYT definimos la actitud innovadora como el conjunto de valores, hábitos y actitudes que promueven procesos de cambio basados en el conocimiento, cuyo resultado genera valor económico y social.

Apostamos por la actitud y la innovación. Queremos desarrollar una iniciativa que combine los conceptos de actitud e innovación, para lo que se nos plantean algunas cuestiones: ¿Se tiene primero una actitud y de ahí surge la innovación?, o ¿se es innovador y de esa predisposición surge la actitud?

Cuando se habla de la innovación, se debe vincular a la persona, ya que es la persona, y no las estructuras, las estrategias o las políticas las que propician la innovación.

Esta historia va de personas, en plural, porque esto de la innovación no es de un pensador aislado.

Puesto que la innovación se vincula a las personas, ¿qué tiene que ver con la actitud? Mucho más de lo que se pensaba, después de cientos de informes y estudios de universidades, centros de investigación, escuelas de negocio... al final, todos hablan de rasgos o características que reúnen las personas innovadoras y todo se resume en **la actitud**.

Pero, ¿qué es actitud? La actitud ha sido definida como “un estado de disposición nerviosa y mental, que ejerce una influencia dinámica u orientadora sobre las respuestas que un individuo ofrece a los objetos y a las situaciones” (RAE).

Aplicada esta definición a la innovación, podemos ver cómo esa “disposición del ánimo” se traslada a los comportamientos de un innovador.

A través del **modelo de actitud innovadora** hemos definido unos pasos que nos ayudan a comprender este concepto y que permiten desarrollarlo en diferentes estratos de la sociedad.

***El modelo de Actitud Innovadora de INNAC se fundamenta en tres reglas principales:***

***Regla 1. La innovación va unida al cambio y la incertidumbre***

***Regla 2. Elementos que rodean la innovación: Cultura, Estructuras y Personas***

***Regla 3. Rasgos y competencias de la actitud innovadora***



## Regla 1. La innovación va unida al cambio y la incertidumbre

### ¿Qué elementos intervienen en un concepto como la actitud innovadora?

Tres elementos claves de nuestro tiempo: cambio, innovación e incertidumbre. No se genera innovación y, por tanto, cambio sin incertidumbre; y buena parte del éxito de la innovación está en su capacidad para reducir la incertidumbre.

### ¿Cómo funcionar en un entorno de incertidumbre y cambio?

Debemos acercarnos a las realidades que nos saquen nuestra “área de confort”, porque no responden a nuestras rutinas organizativas o personales. La incertidumbre puede producir desconcierto y desánimo. Los movimientos en nuestro entorno provocan desasosiego, porque lo que hasta ayer hacíamos, hoy puede que no sirva.

Además, la incertidumbre es clave para producir el cambio. Cuando respondemos a situaciones infrecuentes, debemos aceptar convivir con una realidad que, tal y como la percibimos, se enfrenta con imprevistos y situaciones desconcertantes.

Las personas con **rasgos de una actitud creativa**, saben que la innovación implica enfrentarse a la incertidumbre y al cambio. De todas formas, según el doctor Mario Alonso Puig (*ver video en mediateca*) las personas que funcionan bajo el mecanismo de adaptación, y no el de supervivencia, aceptan que las cosas pueden cambiar y al mismo tiempo asumen que surgen nuevas oportunidades y espacios de actuación.

La innovación va unida a cambio. Las personas que poseen una actitud innovadora hablan de un tipo de cambio dinámico **cambio continuo, que supone una** capacidad de reinventarse continuamente. Al estudiar el perfil de la persona con actitud innovadora, vemos que el anclaje de una idea tiene su momento, pero también de forma casi automática piensa en nuevos escenarios e ideas, que ayudan a no temer el escenario de la incertidumbre. En este contexto, **la creatividad es el caldo de cultivo de soluciones** en situaciones cambio.

### Creatividad y motivación. La combinación perfecta.

Según los expertos, la creatividad es un factor clave para ayudar a desarrollar una idea innovadora, pero explican que no se necesita nacer con un don especial para conseguirla. Existen ciertos factores ambientales como la libertad, el apoyo y los desafíos positivos, que juegan un rol importante en estimular la creatividad (es lo que hemos denominado más adelante como “elementos que rodean la innovación”). Los estudios realizados por la profesora **Teresa Amabile** de la Universidad de Harvard demuestran que la única motivación que tiene impacto directo en la creatividad es la motivación intrínseca (hecho que ya fue pregonado hace muchos años por el psicólogo Frederick Herzberg). Este tipo de motivación es creado por una serie de características del entorno físico que rodea al innovador, como el sentimiento de logro, el reconocimiento, experimentar responsabilidad y sentir el trabajo como algo agradable.



## Regla 2. Elementos que rodean la Innovación: Cultura, Estructuras y Personas

Cuando hablamos de innovación y de los innovadores, sabemos que las acciones y decisiones adoptadas deben convivir con elementos que rodean la vida del innovador: culturas, estructuras, personas, contextos sociales y económicos, etc.... Nada es inmune al **ecosistema que rodea una actitud innovadora**.

Es en este ecosistema donde el innovador aprende a gestionar los mecanismos necesarios para que sus ideas crezcan en su contexto cotidiano. ¿Cuál es la clave para que un innovador en Bombay desarrolle su idea y al mismo tiempo no florezca esa misma idea en un semillero tecnológico en Madrid? Es necesario saber qué rodea a estos dos innovadores en ciudades tan dispares como Bombay y Madrid.

<b>Cultura</b>
<b>Cuál es la cultura que existe en el lugar donde quiero innovar.</b> Conocer la cultura que rodea el contexto económico, social, ayuda a saber sobre qué variables y ritmos debemos actuar.
<b>Estructuras</b>
<b>Cómo son las estructuras que me pueden ayudar a materializar mi idea.</b> Debo contar con esos mecanismos o puedo desarrollar nuevos medios y canales de actuación. Si tengo una idea en el colegio, tengo que saber cómo puedo canalizarla para que se desarrolle, a quiénes debería plantearla, de qué forma debo presentarla, etc.
<b>Personas</b>
<b>Con quién o quiénes debo interactuar para que mi idea crezca.</b> Debo desarrollar las habilidades para comunicar, negociar, contrastar... porque las personas son el destinatario final de lo que quiero desarrollar. A veces, el innovador acusa al mundo de que su idea no ha sido entendida, pero es el mundo quien finalmente evalúa el valor de la idea y su aplicabilidad.

## Regla 3. Rasgos y competencias de la actitud innovadora

Estudios recientes sobre la innovación y el innovador han permitido detectar qué rasgos y competencias despuntan de una forma sistemática en aquellas personas que han generado grandes y brillantes ideas innovadoras.

Estos rasgos y competencias no tienen origen genético, sino que son principios o pautas de actuación que podemos aprender de forma progresiva:



### Voluntad de aprendizaje

Puesto que la incertidumbre se refiere a situaciones que “**no responden a nuestras rutinas organizativas o personales**”, la persona con actitud innovadora necesita siempre nuevos conocimientos para responder a nuevas preguntas que giran constantemente en su entorno. El conocimiento se adquiere por diferentes vías: observación, generación de nuevas preguntas, asumir distintas perspectivas, no sólo en la educación tradicional.

Sin embargo, el aprendizaje debe combinarse con otro elemento que le da valor al innovador: **la pasión**. Las personas con actitud innovadora unen a la voluntad por aprender la pasión que ponen en la generación del nuevo conocimiento. No es un aprendizaje para cumplir un expediente, sino que es un aprendizaje unido a lo que quiere lograr.

### Orientación colaborativa

Cuando hablamos de personas con una actitud innovadora, podemos pensar en genios que trabajan solos en sus laboratorios o despachos, donde generan ideas brillantes e innovadoras. Sin embargo, la realidad es muy distinta ya que las grandes ideas innovadoras han salido muchas veces de garajes, de habitaciones de estudiantes y, en algunos casos, de cafeterías donde se reunían un par de amigos.

De eso trata la orientación colaborativa. El innovador necesita contrastar sus ideas e intercambiar opiniones con otros, porque uno nunca está seguro de que su idea sea perfecta y que no se pueda mejorar. Si la actitud innovadora se refiere a personas, entonces no existe mejor fuente de conocimiento que el contraste de ideas con otras personas diferentes en carácter, personalidad, conocimiento, etc. En estos casos, el innovador busca perfiles complementarios para nutrirse de otros puntos de vista.

Junto con esta característica, hay una segunda idea que rige este principio o rasgo: las personas con actitud innovadora funcionan bajo un modelo de identidad y no de consecuencias (*James March. Primer on Decision Making: How Decisions Happen. 1994*).



Básicamente, cuando debemos elegir tendemos a utilizar uno o dos modelos de decisión básicos: el modelo de las consecuencias y el modelo de la identidad. El primero de los modelos, el de las consecuencias, parte del principio que en la toma de decisiones, sopesamos los pros y contras de nuestras opciones y tomamos la decisión que maximiza nuestra satisfacción. En cambio, el modelo de identidad, parte de tres preguntas: ¿Quién soy yo? ¿De qué tipo de situación se trata? ¿Qué haría alguien como yo en una situación similar?, pero omite el concepto de coste-beneficio, propio del modelo de consecuencias.

### La acción en la toma de decisiones

La persona con actitud innovadora está en un proceso continuo de reflexión, aprendizaje y contraste de ideas. Aunque esté enamorado de su idea sabe que debe probarla y testarla, por lo que no eterniza la toma de decisiones.

Las raíces científicas del modo de toma de decisiones están relacionadas con el concepto de “parálisis de decisión” (acuñado por Dan & Chip Heath en 2007 “*Analysis of Paralysis*”), por el que si tenemos un exceso de opciones en la toma de decisiones, aunque unas sean mejores que otras, se produce una parálisis fruto de esta variedad. Pero además, esa abundancia de opciones provoca que racionalmente optemos por buscar la opción más segura, la que nos facilita el trabajo, provocando así una “falsa seguridad”.

### El error

Es imposible imaginar la toma de decisiones sin el error. Por ello, se hace todavía más extraño pensar que el innovador rehúse la convivencia con tal circunstancia. El pensamiento de que el error se asemeja a la derrota o a los resultados negativos sería como pensar que la no decisión supone la obtención de resultados positivos.

No por mucho que analicemos, planifiquemos, preveamos y preparemos cualquier tarea o decisión, eliminamos el riesgo de cometer errores. En su obra “**Drucker esencial: Los desafíos de un mundo sin fronteras**”, su autor nos refleja con pragmatismo este principio: **“Una decisión es un juicio de elección entre alternativas. Rara vez es una elección entre lo acertado y lo equivocado. En el mejor de los casos, es una elección entre “casi acertado” y “probablemente equivocado”. Todos los riesgos conllevan la posibilidad de que se cometan errores”**.

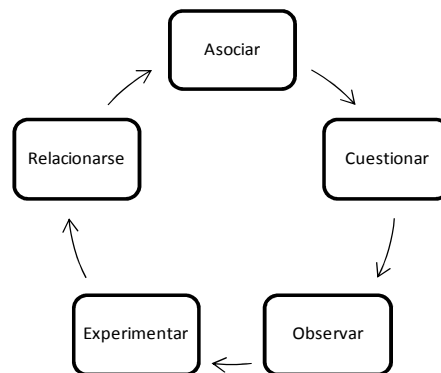
El innovador funciona bajo las preguntas del tipo: *¿por qué las cosas son así? ¿Por qué no pueden ser distintas?* Pero, en algunos casos, este planteamiento puede chocar con nuestro sistema educativo, social y cultural, donde no se fomentan las preguntas sino las respuestas. En este sentido, el innovador siempre lanza hipótesis y trabaja sobre ellas por ensayo y error.

Esta manera de interpretar el error, está relacionada con un término denominado: la “**mentalidad de crecimiento**”, el cual puede servirnos de guía de la idea que queremos trasladar. La doctora en psicología y profesora de la Universidad de Stanford, Carol S. Dweck, postula la existencia de dos tipos de mentalidad en las personas: la mentalidad fija y la mentalidad de crecimiento. En su libro “*Mindset*”, la doctora Dweck presenta los dos tipos de mentalidad en distintos aspectos de la vida como son los deportes, el mundo de los negocios, las relaciones humanas, la enseñanza y la educación de los hijos. **La mentalidad fija** se caracteriza por creer que se tiene una cuota fija de habilidad y talento y, por lo tanto, la persona debe demostrar que lo tiene. Sólo importa un resultado espléndido, y si no se obtiene,

la persona se amarga y se frustra. Si se necesita esfuerzo para conseguir algo, se percibe un síntoma de falta de inteligencia y, por lo tanto, se abandonan cosas que estarían a su alcance sólo si hubiera perseverado. Por el contrario **la mentalidad de crecimiento** trata con el esfuerzo, el aprendizaje y la habilidad de aprender de los propios errores. Se toma conciencia de que los talentos pueden desarrollarse y que con el tiempo se desarrollan grandes habilidades.

### Modelo de pensamiento

Las personas con una actitud innovadora cuentan con el llamado **pensamiento lateral o divergente**. Uno de los modelos que nos sirven para explicar esa manera diferente de desarrollar soluciones innovadoras es el modelo de **The Innovator's DNA** (desarrollado por Jeffrey Dyer, Hal Gregersen y Clayton Christensen). Los autores establecen que los innovadores tienen la capacidad de utilizar ambos hemisferios del cerebro sirviéndose de 5 habilidades de descubrimiento: **Asociar, Cuestionar, Observar, Experimentar y Relacionarse**.



### 5 habilidades de las personas innovadoras

#### **Habilidad 1: Asociación.**

Es la habilidad de conectar de manera exitosa preguntas, ideas o problemas de diferentes áreas de conocimiento y es la parte central de lo que los autores llaman el “ADN de los innovadores”. Mientras más diversos sean nuestros conocimientos y experiencias, más conexiones establecen nuestro cerebro y crea más asociaciones.

#### **Habilidad 2: Cuestionar.**

Los innovadores constantemente establecen cuestionamientos que retan al sentido común. Hace más de 50 años, Peter Drucker describió el poder de las preguntas provocativas: **“La tarea más difícil nunca es encontrar las respuestas correctas, sino las preguntas correctas”**.

#### **Habilidad 3: Observación.**

Los innovadores enfocados al descubrimiento producen ideas de negocio no comunes a través de observar situaciones y fenómenos del día a día, particularmente el comportamiento de potenciales clientes. Es decir, en numerosos casos actúan como antropólogos o científicos sociales.



#### ***Habilidad 4: Experimentación***

Los innovadores prueban sus ideas a través de prototipos y el lanzamiento de pilotos. Buscan experimentar y probar para afinar las ideas y al mismo tiempo crear nuevas oportunidades.

#### ***Habilidad 5: Relacionarse***

Tal y como vimos en el apartado de “la orientación colaborativa”, los innovadores se relacionan con personas con diferentes ideas y perspectivas para extender su propio conocimiento. En este sentido, realizan un esfuerzo de conocer lugares y personas de diferentes países para observar nuevas formas de vida y asisten a conferencias de generación de ideas (por ejemplo TED - Technology, Entertainment, and Design; Davos, etc.).

#### **Visión del presente**

El objetivo de cualquier innovador debe ser conjugar las experiencias aprendidas del pasado y la situación del presente, como bases **para que la decisión de cambio tenga resultados en el futuro**. El hecho de conjugar la gestión de la incertidumbre y el anclaje en el presente no debe interpretarse como la renuncia al sueño del futuro que se pretende alcanzar.

La persona con actitud innovadora sabe que sus sueños son buenos para movilizarse, pero que sus resultados van a ser evaluados en el presente, cuando se detecta la necesidad o el espacio para innovar. Es en el presente donde surge la oportunidad y es el momento en el que se conjuga la toma de decisiones con la tolerancia al error.

#### **El sentido del humor**

El humor es un concepto complejo y multi-dimensional que se aplica sobre todo en la psicología, educación y comunicación social. Podemos decir que se caracteriza con rasgos personales positivos: el optimismo, la fe y el coraje, ayudan a las personas hacer frente a la presión y promueven su carisma personal.

Los innovadores son capaces de **motivar a los equipos**, proporcionando un ambiente de bienestar con su dirección y liderazgo. Una persona con actitud innovadora debe tener capacidad de liderazgo para lograr resultados positivos a través de los esfuerzos de otros una de las maneras de llegar a ese punto es aplicar el humor en situaciones que requieren distensión. La primera premisa del negocio es que no tiene por qué ser aburrido o aburrida. Como señalaba Tom Peters (*“The Little Big Things, 163 Ways to Pursue Excellence”*), *“si no es divertido, estás perdiendo tu vida”*. Cada persona disfruta de distinta manera de sus tareas, pero el hecho de disfrutar con el trabajo permite superar de forma más positiva los contratiempos.

#### **Fortaleza mental**

Según el **psicólogo Al Siebert**, en las situaciones de cambio, las personas tienen diferentes reacciones que pasan desde la confrontación y el ataque hasta la paralización o el sentimiento de víctima de la situación. Pero otras personas se enfrentan a las mismas circunstancias, analizándolas, poniendo los medios y recursos para adaptarse, y adoptando decisiones con las que logran aprender y mejorar.



Estas personas, tal y como detalla Siebert se tratan de “personas muy resistentes y flexibles, que se adaptan a las circunstancias nuevas y sobreviven al cambio constante. Y lo más importante: esperan responder y confían poder hacerlo, ya que tienen la capacidad para encontrar la buena suerte en circunstancias en las que otros muchos sólo saben ver la mala suerte”.

Tal y como concurre en el innovador, estas personas han desarrollado una fortaleza interior que les permite responder de una forma emocionalmente más fuerte ante situaciones adversas. Además, suelen tener un equilibrio sobre tres aspectos claves: la confianza en nosotros mismos, la autoestima y el concepto de nosotros mismos.

## Bibliografía

- John P. Kotter (2004) Qué hacen los líderes, Editorial Gestión 2000.
- Javier Fernández Aguado (2002). Dirigir y motivar equipos. Claves para un buen gobierno. Ariel Empresa.
- Guido Stein (2007). Cambiar o no cambiar: esa es la gestión. Editorial Gestión 2000.
- Mario Alonso Puig (2008). Vivir es un asunto urgente. Editorial Aguilar.
- Jaume Llopis, David Pastoriza (2007) Yo Dirijo. La Dirección del Siglo XXI Según sus Protagonistas. Editorial Gestión 2000.
- Eduardo Soto, Shimon Dolan, Oscar Johansen (2005). Decisiones en ambientes de incertidumbre. Ediciones Deusto.
- Chip Heath & Dan Heath (2011). Cambia el Chip. Cómo afrontar cambios que parecen imposibles. Gestión 2000.
- J. F. Perez-Orive (2008). Proyecto Yo. Cómo ser director general de su propia vida. Editorial Pirámide.
- Al Siebert (2007). La resiliencia. Construir en la adversidad. Editorial alienta optimiza.
- James March (1994). Primer on Decision Making: How Decisions Happen.
- Jeffrey Dyer, Hal Gregersen y Clayton Christensen The Innovator's DNA (2010): Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators.
- Carol S. Dweck Mindset (2007): The New Psychology of Success.
- Roger L. Martin (2009). The Opposable Mind: How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking
- James Gardner March (2009). Primer on Decision Making: How Decisions Happen