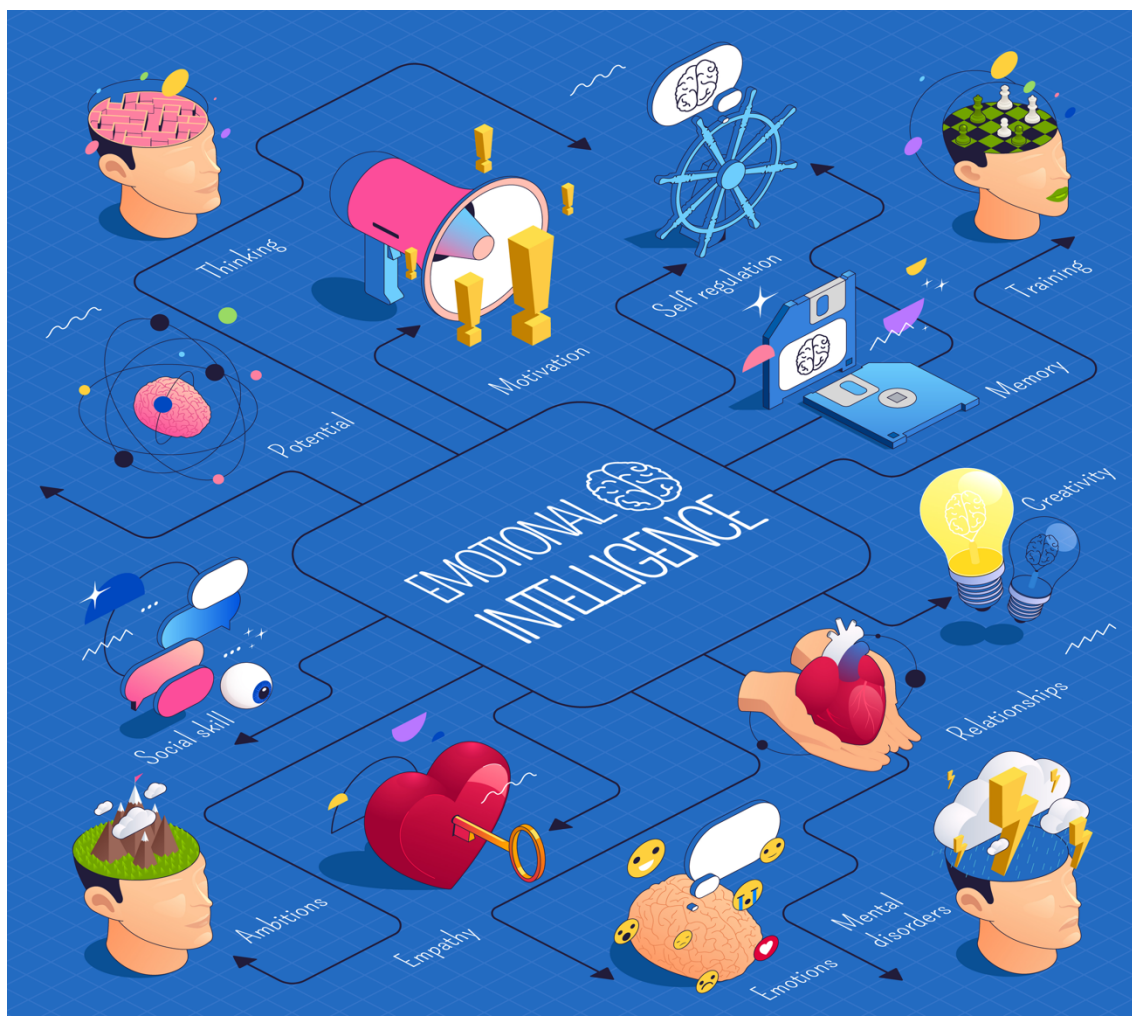




LA INNOVACIÓN EMPIEZA EN TU FORMA DE PENSAR

Las cinco mentalidades del líder innovador

por Manel Ríos del Río

Cada año, instituciones internacionales diversas publican rankings que muestran qué países están a la vanguardia de la innovación. Destaco dos de las más reconocidas: el Global Innovation Index - el índice de las Naciones Unidas- y el European Innovation Scoreboard, el de la Unión Europea. Analizando los factores que se tienen en cuenta para establecer cada posición, destacan aspectos como las políticas científicas, el nivel de inversión pública en I+D, la existencia de infraestructuras tecnológicas avanzadas, entre otros. Sin embargo, si miramos con más atención, nos damos cuenta de que los países, como tales, no innovan. Quienes

realmente innovan son las organizaciones y empresas que conforman sus economías. Son éstas las que, aprovechando en mayor o menor medida esas infraestructuras y recursos que sus gobiernos ponen a disposición, innovan. Porque la innovación de un país es el resultado del esfuerzo innovador de las decenas de miles de empresas y organizaciones que conforman su tejido económico. Son como un banco de peces que nada en conjunto, cada uno contribuye con su movimiento, pero es la coordinación de todos —por sintonía o por reflejo— la que define la dirección. Por tanto, es la suma de todas las decisiones diarias tomadas en las



empresas la que determina el nivel de innovación de un país.

Pero todavía podemos ir un paso más allá con esta afirmación. Tampoco son las empresas y organizaciones, como entes impersonales, las que innovan. Son las personas. Son ellas, dentro de cada organización, quienes realmente impulsan la innovación. Personas que, con distintos perfiles, roles -ejecutivos o técnicos- y responsabilidades lideran, influyen, gestionan, impulsan, proponen o ejecutan ideas. Personas que están en contacto con el cambio, con el cliente o usuario, con la solución — en forma de producto o servicio—, con el conocimiento o con la tecnología. Personas que piensan, deciden y actúan. Y es, en primera instancia, lo que piensan —y lo que permiten pensar a sus equipos— lo que determina la capacidad innovadora de su organización.

A lo largo de los años, acompañando procesos de innovación en organizaciones de todo tipo —desde grandes multinacionales y pymes familiares hasta instituciones públicas y startups tecnológicas— he aprendido que lo que realmente marca la diferencia entre una empresa que innova y una que se queda atrás, no es el acceso al talento, la tecnología o la financiación. Lo decisivo son dos pilares fundamentales: (1) una **mentalidad** que propicia una actitud innovadora y (2) una forma de trabajar para convertir—con **método**— esa actitud en resultados concretos.

En este artículo me centraré en el primero de estos pilares: **la mentalidad**. Hablaré desde la experiencia directa, fruto de años trabajando en el terreno y acompañando a quienes, desde dentro de las organizaciones, impulsan la innovación día a día.

A lo largo de este recorrido, he identificado un conjunto de creencias y barreras que, de forma recurrente, bloquean el potencial innovador. Las he agrupado en cinco. Y para cada una, describo la mentalidad —y forma de pensar— que los líderes innovadores activan para superarlas. Tenerlas presentes nos ayudará a ser también más innovadores.

A continuación, exploramos estas cinco maneras de pensar que activan una mentalidad innovadora. No son fórmulas mágicas, pero sí claves prácticas que, aplicadas con constancia, pueden transformar la forma en que las organizaciones innovan.

1. Mentalidad de Pionero

—Hemos de ser innovadores—

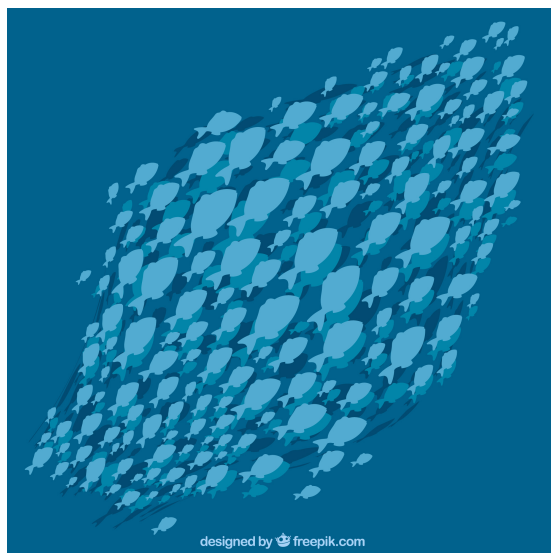
No es raro escuchar en las empresas frases como: “no estamos para innovar, que lo hagan otros”, “ya está todo inventado”, “esto aquí no funcionará” o “nos va bien como estamos, ¿para qué complicarnos?”. Estas actitudes suelen surgir cuando hay miedo al cambio, cuando caemos en la autocomplacencia o simplemente nos aferramos demasiado a lo conocido y al statu quo. El resultado son personas y organizaciones con **mentalidad conformista**, centrada en la justificación de lo que

hay — y por qué no puede ser de otra manera—, no en el progreso. Es la **primera barrera** que aparece cuando alguien intenta cambiar o transformar cualquier cosa.

En cambio, los líderes de organizaciones innovadoras muestran una mentalidad activa. No esperan a que otros marquen el rumbo. Aspiran a ser los primeros en obtener esa solución única, a desarrollar una tecnología innovadora o a introducir un enfoque inédito en el mercado. “¿Por qué no nosotros?”, se dicen. Y actúan. Fomentan entornos donde innovar no es una opción, sino parte del trabajo. Lo sienten como una responsabilidad para con ellos y con el mundo. Exploran de forma constante nuevas maneras de aportar valor. Son curiosos, y fomentan esa misma actitud en sus equipos, a quienes animan a proponer ideas y participar activamente en su desarrollo.

Tú: ¿eres de los que abre nuevos caminos o sigues los de siempre?

Tú organización: ¿fomenta la innovación o es de las que se conforma?



Como los bancos de peces, la innovación de un país la marca el movimiento de todas sus organizaciones y empresas

2. Mentalidad de Propósito

—Sé dónde quiero ir —

En muchas organizaciones, la innovación no fracasa por falta de ideas, sino por falta de dirección. Es habitual que se planteen iniciativas interesantes y creativas, pero cuando no hay una visión compartida ni objetivos claros que las guíen, las ideas son dispersas, sin foco y, por todo ello, no convencen, y no se ejecutan, lo que provoca frustración: “para que me pides ideas, si luego no se desarrollan”. Con el tiempo, la innovación se convierte en una sucesión de intentos de cosas inconexas, **sin un propósito claro**. Esta falta de foco constituye una **segunda barrera** crítica para que la innovación prospere.

En contraste, quienes lideran con éxito procesos de innovación lo hacen con una mentalidad orientada al propósito. No dejan las cosas al azar. Tienen una visión clara de hacia dónde quieren ir, que sirve de brújula. Y muy importante, la comparten y acuerdan



con sus equipos. De esta forma, canalizan la creatividad. Las iniciativas que promueven suelen tener un sentido claro, alineado con el modelo de negocio y con la dirección estratégica de la empresa. Así, consiguen que innovar deje de ser una serie de esfuerzos aislados y se convierte en un camino compartido y con sentido.

Tú: ¿Dejas la innovación al azar o la enfocas?
Y tú empresa: ¿Sabe hacia dónde va o lo deja a la suerte?

3. Mentalidad Experimentador

-Sé que me puedo equivocar-

En muchas organizaciones, **el miedo al error** representa la **barrera -la tercera-** más paralizante a la hora de innovar —también en muchas otras actividades y procesos internos. Cuando equivocarse puede implicar consecuencias negativas —des crédito, reproches, o sanciones—, lo más habitual es que las personas eviten correr riesgos. Se limitan a hacer lo justo, lo seguro, lo que saben que funciona. Son entornos donde se protege lo establecido —y a quienes lo representan—, y se evita todo aquello que implique incertidumbre. Son lugares donde se prefiere no intentar antes que arriesgarse a fallar. En ese clima, la innovación no encuentra espacio.

Frente al miedo al error, los líderes innovadores activan una mentalidad de experimentador que fomenta una cultura de aprendizaje continuo. No celebran los fallos —aunque esperan que se reconozcan y propongan soluciones—, los integran como parte natural del proceso de innovación. Priorizan la acción sobre el inmovilismo, y saben que para avanzar hay que probar, ajustar y volver a intentar. Por ello, crean entornos donde experimentar consista en: plantear ideas, desarrollarlas, testearlas, corregirlas y mejorarlas. Para estos líderes, cada intento —exitoso o no— es una fuente de conocimiento que ayuda a avanzar. En estos entornos, el error deja de ser una amenaza y se convierte en una fuente de innovación.

Tú: ¿Ves los errores como fracasos o como oportunidades?

Y tú organización: ¿aprende de sus errores o los evita?

Las cinco mentalidades del líder innovador



4. Mentalidad de Aprendiz

-Vamos a aprender-

Una de las barreras **-la cuarta barrera-** más invisibles y frecuentes que enfrenta la innovación es **un pasado mal digerido**. Muchas organizaciones se detienen porque arrastran la alargada sombra de experiencias anteriores que no salieron como esperaban. “Ya intentamos innovar, y no funcionó”, o “estamos escamados” se escucha decir. Cuando el pasado se convierte en una excusa para no avanzar, la innovación queda bloqueada. Las malas experiencias, si no se transforman en aprendizaje, se vuelven freno. Se genera una cultura de resignación, donde lo que una vez no funcionó se convierte en argumento para no volver a intentarlo.

Para que esto no suceda, los líderes innovadores activan la mentalidad de aprendiz, saben que los avances reales suelen surgir de intentos previos fallidos. Donde otros ven un tropiezo, ellos revisan, reajustan y vuelven a intentarlo. En estos entornos, aprender pesa más que acertar a la primera. Se cultiva una cultura que valora la evolución continua, que protege el ánimo ante los fracasos y cada experiencia en algo de lo que aprender.

Tú: ¿Usas las innovaciones fallidas como trampolín o como excusa?

Y tú empresa: ¿qué hace con lo que no sale bien?

5. Mentalidad de Celebración

-Felicitemos los avances –

La **quinta barrera** menos visible, pero igualmente inhibidora, es la **falta de reconocimiento**. Pocas cosas erosionan tanto la motivación de quienes intentan innovar como sentirse invisibles. Cuando los esfuerzos por mejorar, proponer o transformar pasan desapercibidos, el mensaje que se transmite —aunque no se diga— es claro: innovar no es tan importante, no merece tanto la pena. Muchas organizaciones caen en este error. Se enfocan tanto en los resultados inmediatos que olvidan mirar a quienes proponen, asumen riesgos y empujan el cambio. Si ese esfuerzo no se reconoce ni se visibiliza, simplemente se apaga.

Los líderes en organizaciones que innovan con regularidad activan una mentalidad de celebración. Entienden que el reconocimiento no es un mero formalismo, sino un motor que impulsa la acción. Al destacar públicamente a quienes actúan como agentes de cambio, refuerzan los valores, y comportamientos que hacen posible la innovación. Reconocen la iniciativa, incluso cuando los avances son modestos, y crean momentos para visibilizar a quienes contribuyen al cambio y a la innovación.

Tú: ¿pones en valor a quienes innovan?

Tu organización: ¿reconoce a sus innovadores?

Innovar depende, sobre todo, de buenas mentalidades. Como en los bancos de peces, a veces basta con seguir el movimiento del de al lado para no quedarse atrás. Sigue el impulso de quienes piensan como pioneros, actúan con propósito, se atreven a experimentar, aprenden de cada paso y celebran los avances. Tu actitud innovadora crecerá... y con ella, la de tu organización ■

