

UNIVERSIDAD DEL CEMA
Buenos Aires
Argentina

Serie
DOCUMENTOS DE TRABAJO

Área: Negocios

**OBSTÁCULOS A LA INNOVACIÓN Y LA
CREATIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.
SEGUNDA PARTE: SER DIFERENTE**

Cristina Beatriz Minolli

Diciembre de 2018
Nro. 685

ISBN 978-987-47142-2-0
Queda hecho el depósito que marca la Ley 11.723
Copyright – UNIVERSIDAD DEL CEMA

www.cema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.html
UCEMA: Av. Córdoba 374, C1054AAP Buenos Aires, Argentina
ISSN 1668-4575 (impreso), ISSN 1668-4583 (en línea)
Editor: Jorge M. Streb; asistente editorial: Valeria Dowding <jae@cema.edu.ar>

Minolli, Cristina Beatriz

Obstáculos a la innovación y la creatividad en las organizaciones segunda parte : ser diferente / Cristina Beatriz Minolli. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Asociación Civil Cema. Instituto Universitario, 2018.

20 p. ; 22 x 15 cm.

ISBN 978-987-47142-2-0

1. Negocios. I. Título.

CDD 650

UNIVERSIDAD DEL CEMA

Obstáculos a la innovación y la creatividad en las organizaciones.

Segunda Parte: Ser diferente

Cristina Beatriz Minolli
cpcbm@cema.edu.ar

La profesora Cristina Beatriz Minolli tiene un Doctorado en Dirección de Empresas (Universidad del CEMA) y una Maestría en Dirección de Empresas (Universidad del CEMA) y es además Contadora Pública, Licenciada en Psicología e Intérprete en Lengua de Señas Argentina. Actualmente enseña temas relacionados con recursos humanos en los programas de Doctorado, Maestrías y Pregrado. La dirección de la página WEB personal es: WWW.cema.edu.ar/u/cpcbm. Dirección: Av. Córdoba 374, Oficina 792, Buenos Aires (C1054AAP), Argentina

ABSTRACT

El mundo globalizado del Siglo XXI y el avance tecnológico experimentado en los últimos cincuenta años, plantean desafíos importantes a las empresas que buscan mantener o mejor aún incrementar su rentabilidad. La competencia por producto y/o precio se ha vuelto tan feroz, que las organizaciones deben recurrir a estrategias diferenciales que les permitan obtener rédito para sus inversionistas. En este sentido, la tecnología que en los últimos tiempos había servido a este objetivo se ha vuelto un *commodity* que, como tal, no es difícil de conseguir y no ofrece ningún tipo de diferenciación cualitativa. Es así que, la creatividad y/o la innovación se constituyen en medios adecuados a los que las empresas pueden recurrir para ofrecer soluciones que realmente aporten valor y permitan sostener y acrecentar los negocios en el contexto actual. Sin embargo, aunque la creatividad es una capacidad innata y propia del ser humano, encuentra, a la hora de expresarse, ciertas limitaciones. En este trabajo se describirán aquellos obstáculos con los que se enfrentan los empleados - una vez vencidos los propios que la biología le impone al ser humano - como son aquellos derivados de la interacción con los otros en el contexto organizacional. Se tratarán entonces fenómenos como el conformismo, la normalización, la incertidumbre y el miedo al fracaso.

Palabras clave: *Creatividad, Innovación, estigma, incertidumbre, miedo, fracaso, sombras sinápticas, conformismo, minorías, mayorías.*

Descargo institucional

Las opiniones vertidas en el presente trabajo son atribuibles exclusivamente a la autora, no teniendo la Universidad del CEMA ninguna responsabilidad sobre ellas.

OBSTÁCULOS A LA INNOVACIÓN Y LA CREATIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

SEGUNDA PARTE: SER DIFERENTE

“La idea de que la creatividad es algo relacionado con grandes genios individuales es un mito. La realidad es que la creatividad es un proceso social”

Richard Florida

INTRODUCCION

El mundo de los negocios del Siglo XXI, inundado de herramientas tecnológicas que abren un sinfín de posibilidades diferentes de hacer negocios mientras que tornan obsoletas modalidades tradicionales de comerciar mercaderías, sin duda exige efectuar cambios profundos en las políticas organizacionales tanto en lo que hace a la adopción temprana de los nuevos avances y metodologías de interacción con los *stakeholders*, como en los procesos económicos y sociales que construyen y sostienen los negocios.

Así, el aprovechamiento del *marketing automation*, *people analytics*, *business intelligence*, *web analytics* y otras es condición sine qua non para la continuidad de las empresas en el mundo digitalizado, pero no es, sin embargo, condición suficiente de subsistencia, sobre todo porque gran cantidad de los ejecutivos a nivel de dirección o de los CEOs tiene antecedentes contables, financieros y legales, pero sólo el 4% de ellos cuenta con habilidades para aprovechar la tecnología para hacer crecer el negocio e incrementar la rentabilidad.¹

En el aspecto económico, por otro lado, debuta en la realidad la necesidad de administrar los intangibles que trae desafíos y retos, así como también problemas de gestión nunca antes afrontados por quienes están acostumbrados a dirigir los negocios según los modelos tradicionales donde el acento se ponía intensamente en los activos físicos. Deben desarrollarse, entonces, nuevas modalidades y metodologías de gestión, las cuales deberán ser creadas, difundidas y analizadas² y sobre todo deberán crearse nuevas formas de medir el rendimiento de estos activos intangibles que prometen ser la ventaja competitiva sostenible de las organizaciones en un mundo globalizado y digitalizado.

En este contexto, es necesario dejar atrás los conceptos básicos de eficiencia y estandarización que eran claves en la vieja organización de corte industrial que operaba en entornos estables y predecibles ya que éstos dificultan la capacidad de cambio de las empresas y comenzar a pensar que hoy por hoy cada cliente potencial es único, que ya no es posible diseñar productos para ofrecérselos a muchos compradores, sino que más bien hay que pensar en venderle muchos productos a un mismo cliente, ofreciendo al mercado mercancías personalizadas sin por eso perder eficacia productiva.³

Es necesario, entonces, recurrir a la creatividad de los colaboradores para que aporten ideas diversas que puedan cubrir las ambiciones y exigencias de un público *customizado*¹. Sin embargo, tal y como se ha explicado en un trabajo anterior⁴, la producción de ideas creativas encuentra obstáculos en la propia constitución biológica de los seres humanos, los que una vez vencidos y expresadas las nuevas ideas, convocarán nuevos retos cuando éstas quieran ser aplicadas en el contexto de organizaciones tradicionales.

En este contexto, la aplicación en concreto de la creatividad desembocará en el logro de la innovación en cualquier área o proceso de las empresas, la cual dependerá no sólo de la imaginación de las personas y de los equipos y de una actitud adecuada que se sostenga en el tiempo sino de la necesidad de romper nuevas barreras, más bien relacionadas con la interacción del individuo con pares y superiores dentro de estructuras y culturas que, en muchos casos, son lo suficientemente estructuradas como para impedir el desarrollo de la innovación.

Este trabajo se enfoca en describir los obstáculos a la innovación relacionados con la interacción social, para lo cual se describirán primero características de personalidad necesarias para innovar, haciendo especial hincapié en la incertidumbre y el miedo al fracaso, luego se hará mención a las raíces biológicas que intervienen en el proceso de la innovación, para después revisar conceptos como conformidad y normalización y también la influencia posible de las minorías frente a las mayorías dominantes, todo esto en relación a la aplicación práctica de las ideas creativas.

¹ Customizado: Significa modificar algo de acuerdo con preferencias personales. (Traducción Libre)

LA PERSONALIDAD INNOVADORA

Llevar adelante procesos innovadores en las organizaciones requiere de ciertas competencias que puedan llegar a constituir un cierto perfil de trabajador capaz de concretar proyectos diversos y diferentes a lo instituido, probado y comprobado.

Estas competencias pueden ser clasificadas en tres grandes grupos, a saber:

1. *Competencias psicológicas*: Se refieren a ciertos aspectos cognitivos o emocionales que se encuentran en la parte profunda de la personalidad de los individuos y que no son fácilmente observables pero que sostienen la actitud necesaria para innovar. Entre ellas se puede mencionar:
 - a. Autoconvencimiento
 - b. Autoconocimiento
 - c. Riqueza interior adquirida a través de la experiencia
 - d. Automotivación elevada
 - e. Curiosidad
 - f. Mix de pensamiento lógico y pensamiento divergente o lateral
 - g. Uso de la intuición y también de la razón.
2. *Competencias Comportamentales*: Son aspectos directamente observables a través de conductas desarrolladas que pueden aprenderse a través de la educación y un entorno enriquecido. Entre ellas pueden mencionarse:
 - a. Formulación clara de problemas
 - b. Búsqueda incesante de ideas
 - c. Actitud de transgresión
 - d. Capacidad de sorprenderse
 - e. Amor por la aventura
3. *Competencias Técnicas*: Son competencias que se utilizarán para sacar el máximo provecho de los dos grupos anteriores y se refieren a actitudes, habilidades y conocimientos que se obtienen a través del aprendizaje externo. En este grupo se pueden incluir:
 - a. Conocimiento de métodos de generación de ideas creativas
 - b. Conocimiento de procesos específicos para desarrollar innovación en las organizaciones⁵.

Aún así y contando los individuos con competencias de los tres tipos mencionados más arriba, hay ciertas cuestiones que los sujetos deberán resolver para desarrollar innovaciones, a saber:

- Deberán superar la incertidumbre
- Deberán superar el miedo al fracaso.

INCERTIDUMBRE Y SUS CONSECUENCIAS

Si se considera que el éxito o el fracaso de un proyecto está sujeto a una cuota más o menos importante de la incidencia del azar, innovar plantea un desafío al innovador y su equipo quienes no saben si su proyecto llegará a buen término y quienes sienten en todo momento la necesidad de ejercer control sobre todas las variables intervinientes en el desarrollo del mismo. Así, tropezarán una y otra vez con grandes incógnitas como por ejemplo saber si el proyecto será técnicamente posible, si se contará con los recursos financieros y económicos necesarios, si se podrán conseguir las personas adecuadas para llevar adelante el mismo, si realmente es una oportunidad o si la idea es estratégica o mínimamente competitiva.⁶

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que si hay algo de cierto en el devenir de los proyectos – como en el devenir de la vida – es que no hay certezas de nada o la hay de muy poco. Los antiguos griegos ya tenían claro estas vicisitudes y asumían el tema como claramente lo dejan expuesto Platón, Sócrates y Descartes⁷. Sin embargo, en la sociedad occidental actual, se instala la idea de que es posible y, más aún, es necesario mantener el control de todo y que es indispensable buscar y encontrar soluciones puntuales, rápidas y eficientes para todas las circunstancias que se presenten. La capacidad de afrontar los imponderables no es siquiera buscada o valorada en los perfiles de los trabajadores, aún cuando es un atributo más que decisivo para la adaptación del ser humano a las variables de los negocios. Esta actitud indispensable en los tiempos modernos para afrontar el mundo cambiante en el que se vive es la tolerancia a la incertidumbre, definida ésta como la capacidad para lidiar con la falta de certezas y de soluciones inmediatas, asumiendo que muchas respuestas llegarán con el tiempo o no llegarán nunca y que como seres falibles aquello que se ignora supera con creces a aquello que se conoce o sabe⁸.

Aún así, a muchas personas les resulta imposible tener tolerancia a la incertidumbre, lo cual les genera enojo, inquietud y ansiedad.

La intolerancia a la incertidumbre es base para muchos de los síntomas que sufren las personas que tiene trastornos de ansiedad generalizada, sin embargo, también se la ha relacionado con el trastorno denominado de ansiedad o fobia social, encontrándose que la intolerancia a la incertidumbre si está asociadas con la gravedad tanto de la ansiedad social como de la tendencia a preocuparse, reconociéndose finalmente que ciertos aspectos de intolerancia a la incertidumbre están relacionados con la incapacidad de actuar y son partícipes del trastorno de ansiedad o fobia social.⁹

La característica esencial del trastorno de ansiedad social es un marcado o intenso miedo o ansiedad a las situaciones sociales en las que el individuo puede ser analizado por los demás. Cuando se expone a este tipo de situaciones sociales, el individuo teme ser evaluado negativamente. El sujeto teme ser juzgado como ansioso, débil, loco, estúpido, aburrido, intimidante o desagradable. Las situaciones sociales - en este tipo de trastorno - casi siempre provocan miedo o ansiedad. El grado y el tipo del miedo y de ansiedad pueden variar en las diferentes ocasiones (p. ej., ansiedad anticipatoria, crisis de pánico). La ansiedad anticipatoria a veces puede ocurrir mucho antes al prever situaciones futuras (p. ej., preocupación diaria a lo largo de los días sobre las instancias futuras del proyecto). La fobia social conduce al individuo al retraimiento, la ocultación y la paralización y sobre todo al aislamiento.¹⁰

Si se piensa en la innovación como una tarea colectiva que exige de los individuos la integración en equipos de trabajo, que para poder crear proyectos de innovación hay que generar ilusiones colectivas y armar edificios de innovación requiere de la interacción con pares, superiores, expertos y legos, la intolerancia a la incertidumbre se erige como un claro obstáculo al desarrollo de las ideas creativas¹¹, ya que, la creatividad se genera en la presencia de otra gente creativa y que la idea de que la creatividad es propia de ciertos genios individuales no es más que un gran mito, y que la realidad es que la creatividad y más aún la creatividad puesta en acción a través de la innovación, es un proceso puramente social.¹²

MIEDO AL FRACASO

El miedo es una emoción y como tal se define como un estado de activación intensificado que tiene ciertas manifestaciones fisiológicas, a saber: sudor en la palma de las manos, elevado ritmo cardíaco y tensión muscular. Las emociones en sí mismas, tienen ciertas características comunes, a saber:

- ❖ No son propias del ser humano, sino que es una herencia de la condición animal de los individuos
- ❖ Están sustentadas por mecanismos cerebrales antiquísimos
- ❖ Las respuestas emocionales no son conscientes
- ❖ Son inevitables y no se pueden planificar
- ❖ Son fuertes motivadoras de conductas presentes y futuras
- ❖ Sus consecuencias pueden ser tanto útiles como patológica
- ❖ Son adaptativas porque sirven a la supervivencia de las especies.
- ❖ La razón de ser de las emociones es que prepara para la acción y sugiere planes

En este contexto, existen diferentes categorías de emociones, las unas son básicas y las otras son secundarias, siendo estas últimas combinaciones de dos o más emociones básicas. Dentro de la primera categoría, es decir de las emociones básicas, se pueden distinguir las siguientes:

- Enojo
- Felicidad
- Tristeza
- Repugnancia
- Miedo
- Sorpresa

De éstas, la emoción básica más estudiada es el miedo y entre las razones por las que - a través de múltiples estudios científicos - se ha hecho tanto hincapié en el estudio de esta emoción en particular, se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ La respuesta a la señal de la emoción del miedo es la misma en animales que en personas
- ✓ Es posible medir la intensidad de la respuesta a la emoción del miedo

- ✓ Es omnipresente tanto filogenética como culturalmente
- ✓ Es tan importante que en la lengua española tiene muchas palabras para referirse al miedo. A título de ejemplo existen las que se cuentan a continuación : Espanto - desvelo - recelo - temor - medrana - julepe - pavor - terror -horror - sobrecogimiento – susto
- ✓ El miedo es la base de las patologías psicológicas más diversas como:
 - Fobias: Es el miedo desmesurado a situaciones específicas
 - Ataques de pánico: Miedo a la muerte cercana no relacionada a situación o estímulo externo
 - Stress postraumático: Pensamientos que reviven constantemente un trauma
 - Trastorno obsesivo-compulsivo: Obsesión contra algo por miedo a ...

El estudio concienzudo del miedo ha servido, además para describir ciertas conductas o respuestas que se presentan como típicas frente a la activación del miedo, a saber:

1. En primer lugar, el miedo produce en el individuo un sobresalto
2. Este sobresalto obliga al individuo a orientarse hacia la fuente que le ha producido la reacción del miedo
3. El sobresalto y la atención a la fuente paralizan al individuo hasta que puede racionalizar y distinguir si tiene que utilizar una de las dos estrategias siguientes
4. Huir
5. Enfrentar el peligro que le produjo el miedo¹³

De todas estas conductas, la más interesante para tener en cuenta en el contexto organizacional es la paralización. Toda reacción de miedo, produce paralización, es decir el individuo no toma decisiones, ni acciona de ninguna manera, simplemente deja de actuar.

Con referencia a las innovaciones, entonces, es necesario analizar cuándo y por qué se podrían producir reacciones de miedo en los individuos que los lleven a paralizarse y surge entonces la idea del miedo al fracaso.

En este sentido, según el DSM-5², el miedo al fracaso no es un trastorno aislado, sino que puede formar parte de la ansiedad social o de la ansiedad generalizada, es decir que según esta convención internacional, el miedo al fracaso forma parte de un trastorno de ansiedad más amplio que se genera en el individuo en interacción con otros¹⁴.

Este mismo manual describe comportamientos típicos de este trastorno y lo hace describiendo tres niveles, a saber:

➤ A nivel cognitivo: En este nivel se observan – entre otros - los siguientes fenómenos:

- Pobre imagen de sí mismo
- Autocrítica negativa
- Sentirse culpable del fracaso
- Dificultad para aceptar comentarios positivos sobre sí mismo
- Autoexigencia extrema
- Evitación del problema
- Pérdida de control de la situación

➤ A nivel físico

- Ruborizarse, ponerse colorado
- Palpitaciones
- Transpiración
- Dolores de estómago
- Dolores intestinales
- Dolores de cabeza
- Hiperventilación
- ‘Black-out’ (pérdida de memoria momentánea)

² DSM V es un herramienta de diagnóstico americana (Manual diagnóstico y estadística de los trastornos mentales, en Inglés Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders), muy utilizada para clasificar patologías.

➤ A nivel conductual

- Comportamiento de rechazo
- Perfeccionamiento
- Huir de ciertas tareas
- Soñar despierto¹⁵

El miedo al fracaso - también llamado aquitifobia - es una emoción positiva si es moderada ya que ayuda al individuo a superarse y previene al sujeto de situaciones dolorosas o desagradables. Sin embargo, si este miedo es demasiado intenso, genera la paralización o bloqueo , llegando incluso a impedir que el ser humano no desarrolle ciertas actividades, sobre todo si son en público ya que el hecho de fracasar puede llegar a convertirse en algo muy doloroso o difícil de tolerar por las personas, agravándose el panorama toda vez que la evitación de las situaciones produce un refuerzo del miedo que se va expandiendo cada vez más y abarcando más ocasiones donde se experimenta esta emoción, inhabilitando cada vez más al individuo en su posibilidad de ser.¹⁶

En las organizaciones tradicionales, típicamente estructuradas y burocráticas, el fracaso – asociado al error – es por lo general, no sólo condenado sino también castigado, lo que refuerza el miedo natural de las personas a enfrentarse al mismo. Sin embargo, la aceptación social del fracaso es una condición básica para el desarrollo de las personalidades innovadoras.

“La gente en Silicon Valley tiene respeto por quienes intentan y fracasan una y otra vez ... la gente con gran capacidad y conocimiento, está dispuesta a tomar riesgos y está dispuesta a aceptar el fracaso. Creo que en muchas partes del mundo, gente con buena educación y gente con habilidades tiene miedo de tomar riesgos porque piensan que ya han logrado tanto que si empiezan una empresa y fracasan, sus familias se avergonzarían de ellos y pensarían que han desperdiciado sus credenciales. En muchas partes del mundo, eso está visto como algo negativo. Y en Silicn Valley, el tomar riesgos y fracasar está visto como algo positivo”.

LA BIOLOGÍA ... OTRA VEZ LA BIOLOGÍA

La interacción social a que está obligado quien desee desarrollar proyectos innovadores en las empresas está regida por lo que se conoce como Teoría de la Mente. Esta teoría designa la capacidad humana de atribuir pensamientos e intenciones a otras personas y/o a otras entidades. Esta teoría indica que los individuos tienen la capacidad de comprender y reflexionar acerca del estado mental de sí mismos y de otras personas, lo que hace que el sujeto pueda prever su propio comportamiento y también el de los otros.

En este sentido, en el ser humano estas capacidades se derivan tanto de la naturaleza como del ambiente que rodea al individuo, se adquieren en la infancia y luego cada persona hace uso de lo que su teoría de la mente indica, aunque muchas veces ésta está cargada de prejuicios impuestos por el entorno. Este uso continuo de la teoría de la mente propia no es consciente, sino que es intuitivo.¹⁸

Así, lo que cada uno es no es independiente de las relaciones que cada uno establece o del uso de la influencia del cerebro propio, sino que emerge de entre esas dos instancias. La cultura, entonces, es la matriz relacional en la cual emerge la mente. La integración del ser humano en su ambiente, resulta crucial entonces para un desarrollo integral y saludable del sujeto. Esta integración requiere mantener intactos ciertos aspectos de sí mismo en tanto el individuo se relaciona con los otros ya que ser parte de un “nosotros”, no debe anular “ser propio”.

En este contexto, la integración se muestra como un concepto fundamental en la neurobiología interpersonal que apunta a que el individuo viva en un fluir que le permita vivir de una manera flexible, adaptable, coherente, enérgica y estable. Es así que, la creatividad es una manera de ser en la que la vida emerge a través de nuevas combinaciones entre la experiencia interior y los estímulos exteriores. Se establece con estos conceptos una metáfora donde la vida fluye como en un río que fluye armónicamente siendo las riveras del mismo, la una un estado de caos total y la otra un estado de rigidez total. Este devenir entre ambas costas del río exige tolerar la

³ Salman Kahn: Es un innovador social, creador de la Khan Academy, que decidió modificar el sistema educativo acuñando el concepto de “Escuelas al Revés”

incertidumbre por lo que vivir una vida saludable y creativa se convierte en un desafío o más bien en un acto de coraje.

En este escenario, las relaciones interpersonales exigen compartir energía e información de un modo en el cual el mundo interno de cada individuo es respetado en sus diferencias a la vez que se integra relacionándose con los demás y estableciendo conexión emocional con ellos todo esto sostenido por la biología en lo que se ha dado en llamar las sinapsis sociales del circuito neural. Por lo tanto, es necesario para interactuar con los otros humanos permanecer en un estado de apertura e integración que permita el individuo mantener una relación de intercambio generativo de nuevas experiencias e ideas.

Sin embargo este estado de integración y apertura puede verse modificado por experiencias negativas previas que en el contacto con otros dejaron marcas o huellas en el sistema del mundo interno de cada persona y que produjeron – en su momento – rechazo, confusión o desesperación. Esos momentos de frustración coartan la sensación de libertad del individuo creando algunas “sombras sinápticas” que dejan una marca en la memoria y hacen que las personas rechacen interactuar de manera abierta con los otros desde su más genuino ser propio. Es decir que si, por alguna razón, se ha sufrido en el pasado a través de relaciones interpersonales no positivas, se requerirá de un esfuerzo extra para volver a confiar en los demás¹⁹.

En el mundo empresario que requiere de innovación constante, cuando algún proyecto ha sido presentado y discutido en público – con todo el esfuerzo que eso significa para más de uno en tanto vencer la incertidumbre y el miedo al fracaso – y ha sido rechazado por pares, superiores o terceros, debe tenerse en cuenta que la experiencia deja en el empleado una sombra sináptica que habrá de correrse con mucho tiempo y esfuerzo de por medio.

MINORÍAS, COFORMIDAD Y ESTIGMATIZACIÓN

Para defenderse de la influencia y presión de grupo y de estos eventos que pueden acarrear displacer, los sujetos suelen dejarse influenciar por los grupos produciéndose el fenómeno de la conformidad que se define como la situación donde una persona modifica su posición en dirección de la posición tomada que tiene un grupo. Es decir que puede decirse que una persona ha sido influenciada por un grupo si esa persona al

principio estaba en desacuerdo con el grupo y después cambió para asimilarse en sus conductas o pensamientos a lo que el grupo proponía. El fenómeno se verifica especialmente si otras personas que compartían la posición inicial del sujeto, pero que no estaban expuestas a la presión del grupo no efectuaron movimiento alguno en dirección a la propuesta del grupo.

El fenómeno de la conformidad es un fenómeno de interacción social que se relaciona directamente con la innovación que requiere de la capacidad del o de los individuos innovadores de influir en otros, teniendo en cuenta además que los innovadores, por definición constituyen una minoría que intenta convencer a una mayoría de las bondades de su nuevo proyecto.

De manera que se ponen de manifiesto aquí dos fuerzas contrapuestas, a saber:

- La necesidad de algunas personas de prestar conformidad a las opiniones del grupo para no ser segregados o estigmatizados.
- La necesidad de - siendo minoría - enfrentar a una mayoría que opone resistencia.

Cabe preguntarse, entonces cuáles son los rasgos que caracterizan a un individuo que se perfila como responsable de un proyecto de innovación y lo que se percibe es que por lo general, dicho individuo desea introducir un elemento nuevo, perturbador, en un grupo, que carece de fuerza numérica para ello, es decir está en minoría, que normalmente no tiene poder y que quizás tampoco tenga la fuerza necesaria para imponer su punto de vista a una población más numerosa. Muchas veces además, el individuo es despreciado y/o puesto en ridículo, nadie le presta atención, por lo que tiene todo lo necesario para disgustar y fracasar²⁰.

El individuo entonces, para evitar la estigmatización de ser diferente, prefiere no entrar en contradicción con ambas necesidades, la de prestar conformidad y la de enfrentar a la mayoría y opta por la menos costosa que es allanarse a lo que dice la mayoría relegando de manera drástica sus ideas creativas, no compartiéndolas y evitando involucrarse en proyectos innovadores que lo lleven a disentir con una mayoría que percibe más poderosa que él mismo, sobre todo en instituciones donde las jerarquías y la autoridad son verticalistas e ineludibles.

CONCLUSIONES

El mundo globalizado del Siglo XXI y el avance tecnológico experimentado en los últimos cincuenta años, plantean desafíos importantes a las empresas que buscan mantener o mejor aún incrementar su rentabilidad. La competencia por producto y/o precio se ha vuelto tan feroz, que las organizaciones deben recurrir a estrategias diferenciales que les permitan obtener rédito para sus inversionistas. En este sentido, la tecnología que en los últimos tiempos había servido a este objetivo se ha vuelto un *commodity* que, como tal, no es difícil de conseguir y no ofrece ningún tipo de diferenciación cualitativa.

Así, el aprovechamiento del *marketing automation*, *people analytics*, *business intelligence*, *web analytics* y otras es condición sine qua non para la continuidad de las empresas en el mundo digitalizado, pero no es, sin embargo, condición suficiente de subsistencia, sobre todo porque gran cantidad de los ejecutivos a nivel de dirección o de los CEOs tiene antecedentes contables, financieros y legales, pero sólo el 4% de ellos cuenta con habilidades para aprovechar la tecnología para hacer crecer el negocio e incrementar la rentabilidad.

Es necesario, entonces, recurrir a la creatividad de los colaboradores para que aporten ideas diversas que puedan cubrir las ambiciones y exigencias de un público *customizado*. Sin embargo, tal y como se ha explicado en un trabajo anterior²¹, la producción de ideas creativas encuentra obstáculos en la propia constitución biológica de los seres humanos, los que una vez vencidos y expresadas las nuevas ideas, convocarán nuevos retos cuando éstas quieran ser aplicadas en el contexto de organizaciones tradicionales.

En este contexto, la aplicación en concreto de la creatividad desembocará en el logro de la innovación en cualquier área o proceso de las empresas, la cual dependerá no sólo de la imaginación de las personas y de los equipos y de una actitud adecuada que se sostenga en el tiempo sino de la necesidad de romper nuevas barreras, más bien relacionadas con la interacción del individuo con pares y superiores dentro de estructuras y culturas que, en muchos casos, son lo suficientemente estructuradas como para impedir el desarrollo de la innovación.

De este modo, aún cuando los colaboradores tengan las competencias necesarias, sean éstas psicológicas, comportamentales o técnicas, habrán de vencer ciertos obstáculos que se refieren a la interacción con otros más que características propias de la personalidad de cada uno.

El primer obstáculo que deberá vencer quien quiera desarrollar un proyecto innovador es la intolerancia a la incertidumbre. Ser tolerante a la incertidumbre es una actitud indispensable en los tiempos modernos para afrontar el mundo cambiante en el que se vive. La misma se define como la capacidad para lidiar con la falta de certezas y de soluciones inmediatas, asumiendo que muchas respuestas llegarán con el tiempo o no llegarán nunca y que como seres falibles aquello que se ignora supera con creces a aquello que se conoce o sabe. Esta intolerancia a la incertidumbre puede derivar en conductas no queridas en los individuos como por ejemplo la fobia social, es decir la dificultad para relacionarse con los demás.

El segundo obstáculo que debe enfrentar el individuo innovador es el miedo al fracaso. El miedo es una emoción y como tal es inevitable porque sirve a la supervivencia de los seres vivos. Por ser una de las emociones más estudiadas, se han descrito una variedad de conductas típicas que se desarrollan como consecuencia del miedo. De todas estas conductas, la más interesante para tener en cuenta en el contexto organizacional es la paralización. Toda reacción de miedo, produce paralización, es decir el individuo no toma decisiones, ni acciona de ninguna manera, simplemente deja de actuar.

Por otro lado, en las organizaciones tradicionales, típicamente estructuradas y burocráticas, el fracaso – asociado al error – es por lo general, no sólo condenado sino también castigado, lo que refuerza el miedo natural de las personas a enfrentarse al mismo.

En este contexto, donde reina la intolerancia a la incertidumbre y el miedo al fracaso, las personas se aíslan, no interactúan y se autoprotegen, sobre todo si ya han pasado por experiencias negativas anteriores donde intentaron desarrollar proyectos innovadores y fueron rechazados, dado que tales experiencias hacen huella en lo biológico a través del cerebro social y sus sombras sinápticas.

Finalmente y debido a estos registros del pasado que tienen influencia en el presente, las personas desarrollan actitudes de conformidad que se contraponen a la necesaria

influencia que deben ejercer sobre una mayoría cuando quieren instalar un proyecto innovador en las empresas clásicas, burocráticas y estructuradas.

El individuo entonces, para evitar la estigmatización de ser diferente, prefiere no entrar en contradicción con ambas necesidades, la de prestar conformidad y la de enfrentar a la mayoría y opta por la menos costosa que es allanarse a lo que dice la mayoría relegando de manera drástica sus ideas creativas, no compartiéndolas y evitando involucrarse en proyectos innovadores que lo lleven a disentir con una mayoría que percibe más poderosa que él mismo, sobre todo en instituciones donde las jerarquías y la autoridad son verticalistas e ineludibles.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Bateson Gregory; “*Pasos para una ecología de la mente*”; Editorial Lumen; Buenos Aires, 1991
- Counsell, A. et al (2017). “*Intolerance of uncertainty, social anxiety, and generalized anxiety: Differences by diagnosis and symptoms*. *Psychiatry Research*”, 2017, Nbr. 252, 63-69
- Le Doux Joseph; “*El Cerebro Emocional*”; Editorial Planeta; Buenos Aires, 1999
- Minolli Cristina; “*Obstáculos a la Innovación y a la Creatividad en las Empresas: Primera Parte – El Sujeto Sujetado*”, UCEMA, Serie Documentos de Trabajo, Buenos Aires, Abril de 2017
- Moscovici Serge; “*Psicología Social I*”; Ediciones Paidós; Barcelona, 1991
- Oppenheimer Andrés; “*¡Crear o Morir!*”; Editorial Debolsillo; Buenos Aires, 2016
- Ponti Franc; “*Los 7 Movimientos de la Innovación*”; Colombia, 2010
- Ponti Franc y Ferrás Javier; “*Pasión por Innovar*”; Colombia, 2008
- Sabbagh Aaron 2008 y Mackinlay Matías; “*El método de la Innovación Creativa*”; Granica; Buenos Aires, 2011
- Siegel Daniel J.; “*Interpersonal Neurobiology*”, Norton; Nueva York, 2012
- Stokes, Michael; “*Apology of Socrates*”; Warminster: Aris & Phillips; England, 1997

INTERNET

- <https://www.centrum psicologos.com/atiquifobia-miedo-fracaso/>
- https://dsm.psychiatryonline.org/pb-assets/dsm/update/Spanish_DSM5Update2016.pdf
- <https://lamenteesmaravillosa.com/la-tolerancia-a-la-incertidumbre-una-clave-para-vivir/>
- <https://www.mis15minutos.com/ansiedad/miedo-al-fracaso/>
- <https://www.nimh.nih.gov/health/publications/espanol/fobia-social-trastorno-de-ansiedad-social-siempre-avergonzado/index.shtml>
- <https://www.wearemarketing.com/es/blog/las-mejores-herramientas-tecnologicas-para-el-crecimiento-de-tu-empresa.html>

-
- ¹ <https://www.wearemarketing.com/es/blog/las-mejores-herramientas-tecnologicas-para-el-crecimiento-de-tu-empresa.html> Página visitada el 15/11/2018
- ² Ponti Franc y Ferrás Javier; “*Pasión por Innovar*”; Pág.: 142
- ³ Ponti Franc y Ferrás Javier; Op. Cit.: Pág. 158 y 159
- ⁴ Minolli Cristina; “*Obstáculos a la Innovación y a la Creatividad en las Empresas: Primera Parte – El Sujeto Sujetado*”, UCEMA, Serie Documentos de Trabajo, Buenos Aires, Abril de 2017
- ⁵ Ponti Franc y Ferrás Xavier, Op. Cit.: Pág.: 24 y 25
- ⁶ Sabbagh AAron y Mackinlay Matías; “*El Método de la Innovación Creativa*”; Pág.: 103
- ⁷ Stokes, Michael; “*Apology of Socrates*”; Warminster: Aris & Phillips. p. 18.
- ⁸ <https://lamenteesmaravillosa.com/la-tolerancia-a-la-incertidumbre-una-clave-para-vivir/> Página visitada el 16/11/2018
- ⁹ Counsell, A. et al (2017). “*Intolerance of uncertainty, social anxiety, and generalized anxiety: Differences by diagnosis and symptoms*. Psychiatry Research”, 2017, Nbr. 252, 63-69
- ¹⁰ <https://www.nimh.nih.gov/health/publications/espanol/fobia-social-trastorno-de-ansiedad-social-siempre-avergonzado/index.shtml> Página visitada el 19/11/2018
- ¹¹ Ponti Franc; “*Los 7 Movimientos de la Innovación*”; Pág.: 73 y 74
- ¹² Oppenheimer Andrés; Op. Cit.: Pág. 27
- ¹³ Le Doux Joseph; “*El cerebro emocional*”; Pág.: 124 y 141 - 148
- ¹⁴ DSMV https://dsm.psychiatryonline.org/pb-assets/dsm/update/Spanish_DSM5Update2016.pdf Página visitada el 23/11/2018
- ¹⁵ <https://www.mis15minutos.com/ansiedad/miedo-al-fracaso/> Página visitada el 25/11/2018
- ¹⁶ <https://www.centrumpsicologos.com/atiquifobia-miedo-fracaso/> Página visitada el 30/11/2018
- ¹⁷ Oppenheimer Andrés; “*Crear o Morir*”; Pág. 347
- ¹⁸ Bateson Gregory; “*Pasos para una teoría de la mente*”; Pág.: 258
- ¹⁹ Siegel Daniel; “*Pocket guide to interpersonal neurobiology*”; Cap. 16, 17 y 18
- ²⁰ Moscovici Serge; “*Psicología Social I*”; Pág.: 44 y 45
- ²¹ Minolli Cristina; “*Obstáculos a la Innovación y a la Creatividad en las Empresas: Primera Parte – El Sujeto Sujetado*”, UCEMA, Serie Documentos de Trabajo, Buenos Aires, Abril de 2017