

# Hacia una Mentalidad de Innovación

Susana Claro, PhD  
Escuela de Gobierno UC

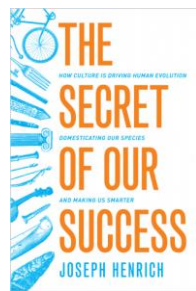


**"Los humanos están limitados por la lenta evolución biológica"**

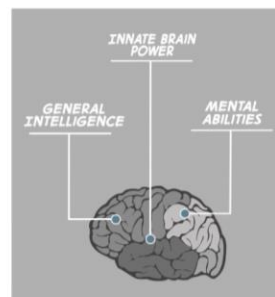
Stephen Hawkins

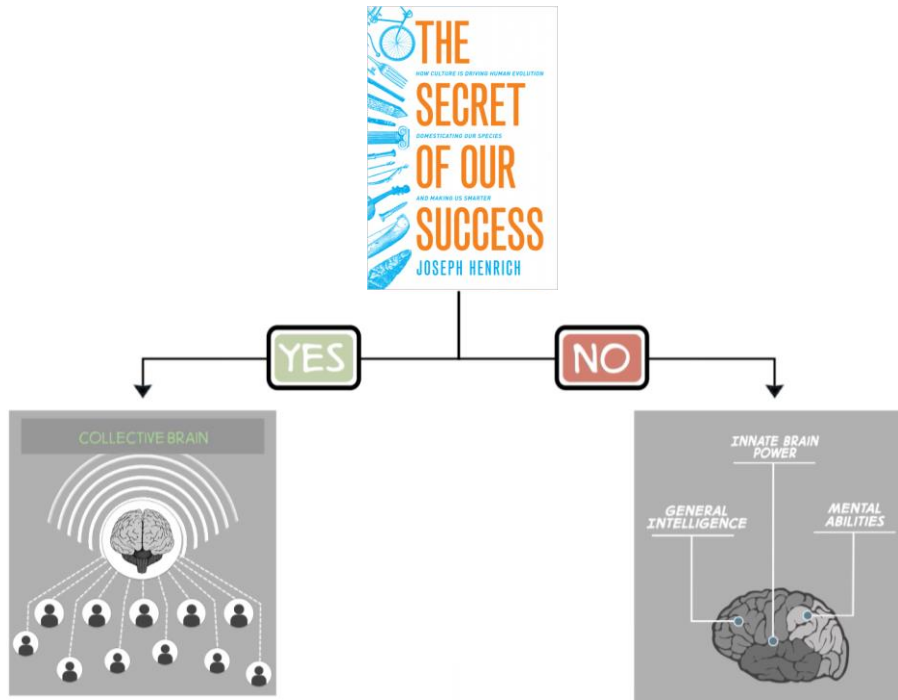


# Nuestra ventaja: La capacidad de aprendizaje social



NO







# La cultura evoluciona más rápido que la biología



# La cultura evoluciona más rápido que la biología

Nos ha permitido adaptarnos sin necesidad de modificar nuestros genes









**La comunidad es el cerebro colectivo**



**La comunidad es el cerebro colectivo**  
**Mientras más grande mayor su capacidad**



# Pero... ¿basta con agrandar la comunidad?



BETHANY McLEAN AND PETER ELKIND



## THE SMARTEST GUYS IN THE ROOM

THE AMAZING RISE AND  
SCANDALOUS FALL OF ENRON

*"The best book about the Enron debacle to date" Businessweek*

# “C” is for Culture

Satya Nadella  
CEO de Microsoft  
Curador Cultural



## MISION COMO CEO:

Cambiar la cultura corporativa actual  
por una que **valore el aprendizaje y crecimiento  
continuo**

**“We fundamentally believe that we need a culture  
founded in a GROWTH MINDSET.  
It starts with a belief that everyone can grow and  
develop.”**

Satya Nadella, CEO Microsoft  
Mayo 2015

**Mentalidad: creencias implícitas sobre talento**



**Mentalidad  
Fija**



**Mentalidad de  
Crecimiento**



## Mentalidad: creencias implícitas sobre talento

Creer que la inteligencia es fija, no cambia



**Mentalidad Fija**

Creer que la inteligencia es maleable, como un músculo



**Mentalidad de Crecimiento**

## Mentalidad sobre el aprendizaje

### Mentalidad Fija:

- “Si me cuesta es porque no soy inteligente”
- “No tiene sentido esforzarme si no soy inteligente”
- Niños esconden sus errores
- No piden ayuda. Prefieren parecer the **smartest in the room**

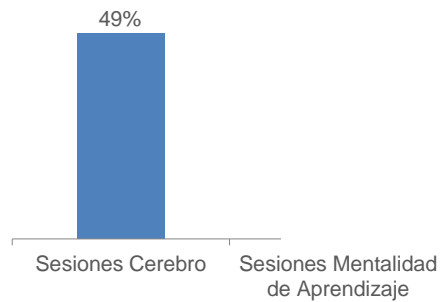
### Mentalidad de Crecimiento

- “Puedo desarrollar más mi inteligencia”
- “A mayor dificultad mayor mi esfuerzo”
- Obstáculos pueden enfrentarse con esfuerzo, ayuda u otra estrategia

(Dweck, 1999)

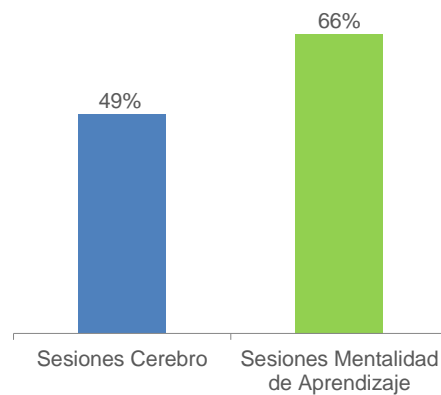
## Estudiantes con *growth mindset* aumentan su **disposición a enfrentar desafíos**

Estudiantes que prefieren ejercicios difíciles



## Estudiantes con *growth mindset* aumentan su **disposición a enfrentar desafíos**

Estudiantes que prefieren ejercicios difíciles





## La mentalidad es maleable y social





**La mentalidad “is in the air”  
Lo que no enseñas se aprehende.**

## **Valorar el fracaso**

**El fracaso es dañino y debe ser evitado  
(mentalidad fija)**

**v/s**

**El fracaso es una poderosa herramienta de  
aprendizaje (mentalidad de crecimiento)**

## Celebrar habilidades y no procesos

**“Eres muy rápido” o “eres muy inteligente”**  
(promueven mentalidad fija)

## Celebrar habilidades y no procesos

**“Eres muy rápido” o “eres muy inteligente”**  
(promueven mentalidad fija)

**v/s**

**“Comenzaste de inmediato en vez de dejarlo para el final” o “probaste ideas hasta que una funcionó”**  
(promueve mentalidad de crecimiento)

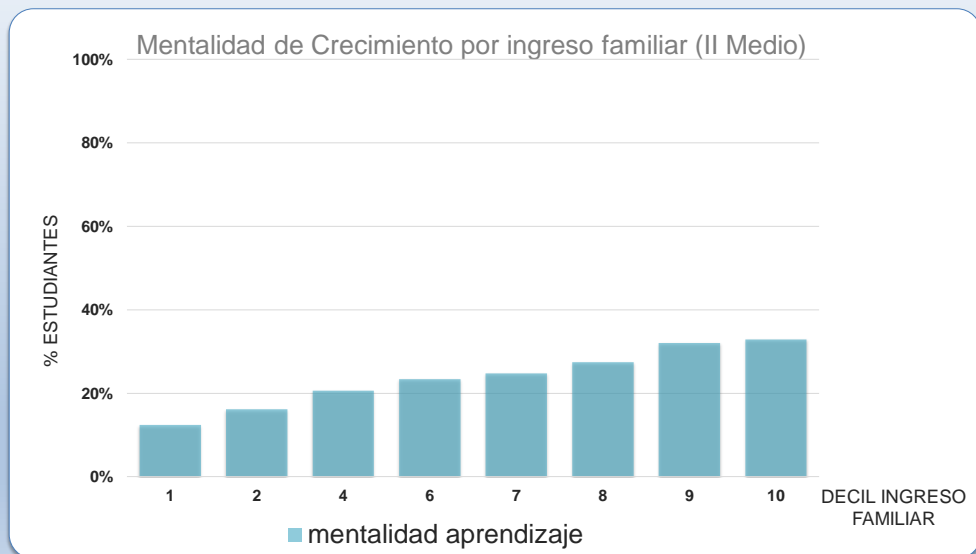


# CHILE

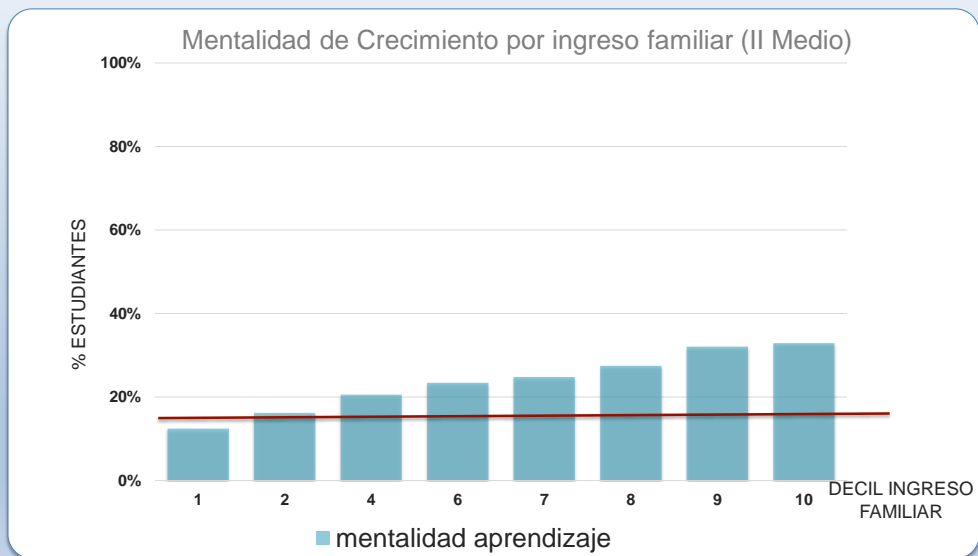
## Brecha de mentalidad, una nueva forma de desventaja



### En Chile: bajo nivel de mentalidad de crecimiento



## No sólo bajo nivel, también es desigual.



Dos años después,  
 en cada curso,  
 los estudiantes con **mentalidad de crecimiento**

tuvieron mejor puntaje PSU

que sus compañeros  
 de igual desempeño inicial y características,  
 pero con **mentalidad fija**

**¿Es posible instalar una cultura de aprendizaje  
en las empresas chilenas?**





MAKE  
INNOVATION  
BEYOND THE  
PRODUCT



MAKE  
INNOVATION  
BEYOND THE  
PRODUCT

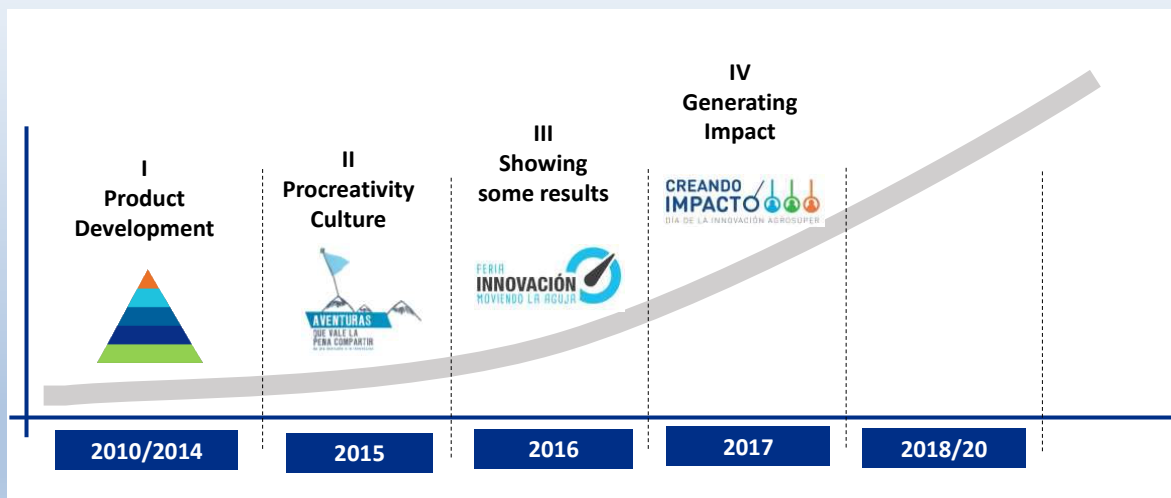


## Misión del equipo de innovación:

Facilitar la **evolución cultural**  
 en todas las áreas de la organización  
 dando espacio y tiempo necesario  
 para que la creatividad se levante espontáneamente.

(Cristián Meller, 2019)

## Meta de la Ruta de la Innovación: 1000 ideas





# 5113 ideas

## Ideas ganadoras: 3.9% del Ebidta





Plataforma para que las personas realicen sus proyectos de vida



# Conclusión

**“La motivación para aprender  
será la principal ventaja del siglo 21”**

Thomas Friedman





## **El capital del siglo 21: ser un “aprendedor”**



**En una comunidad abierta, conectada e  
inclusiva.**



## Autoevaluación

- ✓ Tu organización ¿Da espacio a todo tipo de personas a ser oída y aprender de ellas?
- ✓ Tu organización ¿premia el aprendizaje y la toma de riesgos o teme al fracaso?
- ✓ Tu equipo ¿busca conectarse con otros equipos dentro/fuera de la compañía, aumentando fuentes de aprendizaje o es una comunidad cerrada?
- ✓ Y tú ¿participas activamente por proteger y empoderar a tu comunidad, no sólo tu organización, sino que la de la sociedad en la que vives?

**¡Muchas gracias!**  
**@claro**

