

amor al trabajo realizado a diario, con y para las personas a su cargo, de su voluntad por ser mejor cada día e involucrar a los suyos en este camino" (p. 6), una invitación que sólo las grandes personas pueden hacer.

Germán Scalzo

LEAL, Silvia y URREA, Jorge (2013)

Ingenio y Pasión

Lid Editorial, Barcelona

Un libro que ofrece una fórmula infalible para salir reforzados de la crisis

Podemos afirmar, sin temor a equivocarnos, que la innovación está de moda. Por ello, está muy presente en discursos políticos, artículos en prensa, campañas comerciales, y un largo etcétera. Empezó calando gota a gota y hoy casi nadie se olvida de mencionarla pero, ¿por qué? Son ya muchos los estudios empíricos, locales e internacionales, que respaldan de manera sólida y fiable la rentabilidad de innovar.

Los datos de un estudio realizado por la OCDE (2009), en el que participaron 18 países, lo dejaron muy claro. Las empresas que invirtieron en innovación aumentaron sus ventas entre un 14% y un 35%. Tan sólo encontraron excepciones en tres países (Australia, Nueva Zelanda y Noruega). En sus empresas el impacto superó el 40%.



No obstante, estos datos pueden sonarnos muy lejanos... ¿Qué pasa en España? ¿Cuál es su impacto? De acuerdo con un reciente estudio publicado por PITEC (Panel de Innovación Tecnológica), para una empresa media y representativa de nuestro país (y no olvidemos que estas empresas son precisamente las Pymes...) incrementar en un punto su gasto en innovación permite que sus ventas anuales crezcan un 3,7% más. Según este mismo trabajo, este efecto crece en función de la intensidad tecnológica de la compañía. Por ejemplo, en sectores de alta tecnología el impacto es casi el doble (7,9%).

Sin embargo, todavía son muchas las empresas que continúan sin innovar. Más en concreto, de acuerdo con las estadísticas del IN, en nuestro país tan sólo un 18,6% de las empresas pueden considerarse innovadoras. ¿Por qué? ¿Por qué no innovamos entonces? Porque necesita tiempo, consume recursos y tiene un claro coste de oportunidad. De hecho, encontrar nuevas asignaciones presupuestarias para esta partida es, en la mayor parte de las ocasiones, una barrera muy difícil de superar. ¿Y si, por el contrario, nos centramos rentabilizar al máximo nuestro potencial innovador?

Nueva Zelanda ocupa el puesto 55 en la clasificación de economías mundiales, muy por detrás de los puestos de liderazgo. Sin embargo, en la clasificación de países innovadores se encuentra en el codiciado puesto 17, a pesar de invertir en I+D menos de un 1,5% de su PIB. Esta *ratio* resulta muy baja comparada, por ejemplo, con la media europea, que se sitúa por encima del 2%. ¿Cómo puede ser? ¿Qué tenemos que aprender de Nueva Zelanda?

Si analizamos qué ha llevado a Nueva Zelanda a ocupar este puesto en el terreno innovador, comprobamos que no es



algo casual, sino el resultado de un exitoso y minucioso plan de acción. Conocida como *Growth Through Innovation*, la estrategia lanzada por su Gobierno en 2002 ha obtenido sus frutos. Nueva Zelanda ha sabido generar un poderoso ecosistema innovador capaz de extraer lo mejor de cada agente (empresa, universidad, emprendedor, etc.) de forma individual, pero también de sus interacciones. Este país ha sabido generar un eficaz sistema de colaboración en el que se comparte una visión común: la unión hacia la innovación.

Su caso nos trae una importante lección: por supuesto que es importante dedicar recursos a I+D, pero no suficiente. Es necesario aprender a gestionar con eficiencia el capital intelectual y la energía creativa. Esto no es algo nuevo. Se trata de aplicar la misma eficiencia que en el resto de los procesos internos y externos. De hecho, en muchos casos, estos han alcanzado ya la excelencia. ¿Qué justifica entonces que aquí se aplique una excepción? ¿Por qué no se gestiona el capital intelectual y creativo con eficiencia? ¿Por qué se siguen produciendo fugas de creatividad? ¿Por qué la energía innovadora sigue sin fluir? No hay justificación. Tan solo una explicación: la falta de herramientas y conocimiento.

Nos surgen así, de nuevo, las preguntas: ¿Cómo? ¿Mejorando el clima? ¿Cambiando la cultura? ¿Recompensando a los valientes? ¿Fomentando la creatividad? ¿Con nuevos proyectos de tecnología? ¿Con nuevas estrategias de motivación? De nuevo: ¿cómo? En *Ingenio y pasión* ofrecemos las herramientas necesarias para todos aquellos emprendedores, directivos y responsables de equipos que apuesten por hacerlo: el método Innova 3DX.



Esta metodología proporciona las claves para que el dispositivo innovador funcione "a toda máquina" y para que aquellas empresas y profesionales que decidan inventar y reinventarse encuentren el impulso transformador en su propia fuerza motriz. Para que todos ellos sean capaces de construir las condiciones que garanticen, más allá de la supervivencia, una buena dosis de éxito.

El método Innova 3DX es el resultado de una larga y profunda investigación en la que ya han participado miles de profesionales y que ha contado con la colaboración del IE *Business School*. Sus interesantes pero inesperadas conclusiones, de las que ya se han hecho eco publicaciones internacionales como *Forbes*, no dejarán indiferente a nadie.

La innovación no es fruto directo de la financiación, sino el resultado de la energía creadora de las personas. Utilizaré una sencilla metáfora: la innovación es el resultado de la combustión de tres elementos: las personas, la organización y la motivación. Si estos se gestionan con eficiencia el resultado será una potente energía creadora (nuevos productos, negocios, mercados, etc.); pero si no se gestionan bien, el resultado será una simple incineración. Por ello, esta metodología concibe la innovación como un proceso esencialmente humano que debe ser gestionado a través de tres dimensiones: el ecosistema creativo, el potencial innovador y la pasión, motor biológico que nos impulsa a actuar. Desde otra perspectiva, el condicionamiento del entorno, nuestra capacidad y bloqueos creativos y nuestra motivación por la innovación.

El ecosistema recoge los elementos del entorno que condicionan nuestro comportamiento: cultura, clima y estilo de



liderazgo. Un entorno que levante barreras frente al comportamiento innovador inhibirá el esfuerzo de todos aquellos que tengan el talento y las habilidades para hacerlo. En estas organizaciones la chispa creativa se apagará. Eso lleva a que las empresas deban prepararse para identificar y eliminar los frenos a los que se enfrenta el proceso y, por supuesto, para poner en marcha los mecanismos necesarios para su aceleración.

Frente a trabajos anteriores, el método Innova 3DX incorpora herramientas para medir y gestionar con eficacia el estilo de liderazgo del equipo directivo, una de las barreras más importantes a las que se enfrenta la innovación en muchas empresas. Sorprendentemente, son muy pocas las que le prestan atención.

En segundo lugar, el potencial innovador refleja la capacidad y límites creadores. La literatura y las herramientas tradicionales se han enfocado casi siempre en la creatividad pero, ¿es eso suficiente? No lo es. Si nos sentimos pesimistas, si no tenemos autoestima o si sentimos que no gobernamos nuestra vida, no intentaremos innovar. Por ello, el potencial innovador es ese concepto que permite hacer una verdadera gestión de la capacidad creadora y ¿por qué no? extenderla más allá de sus propios límites.

En otras palabras, nuestro potencial innovador es algo mucho más complejo que la creatividad. Nuestra relación con las nuevas tecnologías (¿me gusta utilizarlas? ¿Me gusta innovar con ellas?), la autoestima (¿yo? ¿Seguro que sirvo para eso?), el optimismo (¿me saldrá bien o, por el contrario, también esto se torcerá?), el *locus* de control (¿depende de mí? ¿Solo de mí?) y la orientación al aprendizaje (¿un nuevo



reto? ¿Una nueva oportunidad?) influyen fuertemente sobre nuestro comportamiento creativo y deben ser entendidos y gestionados correctamente. En caso contrario, gran parte de nuestro potencial innovador se desvanecerá.

Por ello, hay que incorporar nuevos modelos de gestión que entiendan el capital humano desde esta nueva perspectiva. Desafortunadamente, no se trata de una tarea fácil, porque la gestión de las personas desde este enfoque requiere habilidades y competencias que muchos directivos tradicionales, en demasiadas ocasiones centrados en la eficiencia, no han aprendido a desarrollar.

Para terminar, encontramos la pasión, fuerza que está condicionada por la energía que nos lleva a actuar (la motivación) y la que nos frena en el intento (el miedo). Un buen líder y/o emprendedor, deberá ser capaz de manejarla muy bien, porque será la clave de su éxito (o su fracaso..).

De hecho, para reconocidos expertos del *management* moderno, como Gary Hamel, la pasión determina cerca del 35% de nuestras probabilidades de éxito en una acción. Esto es algo que las empresas que apuesten por destacar no pueden olvidar en un mundo en el que el 85% de las personas van a trabajar en cuerpo pero no en alma, como señala el estudio de *Towers Perrin* (2003). Por supuesto, aquellas que apuesten por liderar la innovación deberán tenerlo muy presente.

En el terreno de la innovación, la pasión refleja esa fuerza o motor biológico que dado un ecosistema creativo y un cierto potencial innovador nos impulsará a actuar, a intentar innovar y crear. Nuestra motivación por la innovación y el



freno que le ponga nuestro miedo a fracasar determinarán la fuerza de su impulso.

La fórmula que se incorpora en *Ingenio y pasión* permite acelerar el funcionamiento de los tres motores generadores de la energía creadora que trae consigo las codiciadas innovaciones. Más en concreto:

Las técnicas y recomendaciones incorporadas en la primera dimensión favorecen la generación de la energía vital, individual y colectiva que se necesita para hacer cosas nuevas, pero también para dar el máximo y mantenerlo en el día a día. Una buena gestión de esta dimensión opera como mecanismo acelerador que actúa desde tres focos de impulsión: la organización (actuando desde fuera), la mente y el cuerpo (en ambos casos sacando la fuerza hacia el exterior). Una buena relación entre estos tres focos será la base para el tránsito por un camino de superación y auto-superación que expandirá los propios límites.

Las técnicas y recomendaciones incorporadas en la segunda dimensión estimulan la generación de energía mental, su focalización y buena canalización hacia la producción de nuevas ideas y su rentabilización. Fomenta el funcionamiento de los dos hemisferios del cerebro y también las conexiones existentes entre ambos. Nos ayuda a alcanzar nuestro máximo rendimiento intelectual, estimulando el análisis y la lógica, mecanismos de pensamiento fundamentales para la inteligencia competitiva. En paralelo permite detectar la existencia de auto-boicots que impidan que las aportaciones creativas vean la luz, desde donde nacen los mayores enemigos de la claridad mental, así como del pensamiento convergente y divergente.



Las técnicas y recomendaciones incorporadas en la tercera dimensión fomentan la generación de la energía emocional capaz de motivar y movilizar la energía vital y mental hacia una meta común, llegando incluso a apasionar. Aportará impulso, dirección y fuerza, en el proceso de empoderamiento creativo individual y colectivo que demandan los nuevos tiempos.

En pocas palabras, aquellas empresas que decidan salirse de las estadísticas, y crecer a pesar de las turbulencias, deberán poner en marcha mecanismos que minimicen las fugas de creatividad y que sistematicen la incorporación de todo su capital intelectual y creativo en la maquinaria generadora de nuevas ideas. Estas empresas necesitarán asegurarse de desarrollar al máximo su ingenio organizacional. Para todas aquellas empresas y/o profesionales que aspiren a liderar este terreno, el método Innova 3DX será una herramienta de mucha utilidad. Gracias a sus explicaciones teórico-prácticas, a los test simplificados de evaluación y autoevaluación, y a las reflexiones y casos prácticos del *insight management*, todos aquellos que apuesten por liderar este terreno tendrán las herramientas necesarias para extraer el 100% de su capacidad y de la de sus equipos.

Silvia Leal



