

Introducción

Las reglas de los mercados mutan a una velocidad creciente. Para triunfar, e incluso sobrevivir, son necesarias nuevas formas (originales y arriesgadas) de competir. Las ideas para hacerlo pueden surgir al azar, fenómeno que se conoce como serendipia. Es posible tener suerte y lograr que un descubrimiento fortuito provoque una disrupción de éxito en el mercado, pero no es frecuente. Para que las ideas lleguen, hay que prepararse.

Las empresas y profesionales emprendedores que aspiren al liderazgo innovador deben comprender que la innovación no es fruto directo de la financiación, sino el resultado de la energía creadora de las personas. La dedicación de recursos a I+D es imprescindible, pero no suficiente. Hay que prepararse para sacar el máximo retorno de esta partida. Por ello, aquellos que decidan salirse de las estadísticas y crecer a pesar de las turbulencias deben aprender a gestionar con eficiencia su capital intelectual y la energía creativa. En otras palabras, deben aprender a agudizar su ingenio empresarial y, junto a él, desatar la pasión por la innovación.

Ingenio y pasión proporciona la fórmula para hacerlo. En él se explica cómo aplicar el método Innova 3DX, eficaz metodología que permite eliminar las fugas de creatividad y catalizar la energía creadora para que el «dispositivo innovador» funcione a toda máquina.

Este método es una herramienta válida tanto para los más experimentados, como para aquellos que estén empezando. Puede ser, además, muy poderoso para empresarios, directivos y emprendedores, pero también para políticos, analistas, estudiantes, etc. Será de gran utilidad

para aquellos que apuesten por el camino del «inno-liderazgo» en un mundo que no para de cambiar. Con él, las empresas y profesionales que necesiten inventar y reinventarse encontrarán el impulso transformador en su propia fuerza motriz.

El capítulo 1 expone el papel de la innovación en la construcción de un nuevo orden económico global cargado de incertidumbre y nuevos retos, pero también de oportunidades que no se pueden desaprovechar. En él se muestra que la innovación se ha consolidado como una herramienta imprescindible para hacer frente a los desafíos que ya están presentes así como para afrontar los que todavía están por llegar. Por supuesto, demuestra que la innovación se ha convertido en un instrumento vital para las empresas que luchan por retomar la senda del crecimiento.

El capítulo 2 presenta el método Innova 3DX, metodología que 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, el 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.

Los capítulos 3, 4 y 5 se centran en la naturaleza y los mecanismos de funcionamiento de la primera dimensión, el ecosistema creativo, así como en los tres factores que lo forman: la cultura corporativa (de innovación y tecnológica), el clima laboral y el estilo de liderazgo y gestión.

La cultura corporativa integra los valores, las normas y formas de pensar que definen y marcan el comportamiento en una empresa, lo que la convierte en el elemento que mejor identifica su forma de ser. Una cultura que de verdad valore y fomente el cambio es imprescindible para la liberación de todo el potencial creativo individual y, por lo tanto, organizacional. De la misma forma, es esencial una cultura que comprenda que las nuevas tecnologías no son una moda pasajera. Por ello, requieren especial atención la (sub)cultura de innovación y la (sub)cultura tecnológica.

El clima laboral es el concepto que integra los elementos medibles del entorno que influyen sobre el compromiso y la motivación en el trabajo.

Se encuentran aquí el espacio físico, el marco ético y moral, los aspectos emocionales y el respeto espiritual. Aquellas empresas en las que alguno de estos ejes falle tendrán una cultura enferma que levantará barreras frente al comportamiento innovador y que inhibirá el esfuerzo de todos aquellos que tengan el talento y las habilidades para hacerlo.

El estilo de liderazgo y gestión es el elemento que representa la forma en la que se mueven los hilos de una organización. Las compañías más innovadoras están dirigidas por líderes que también lo son. En el medio y largo plazo no puede ser de otra forma. Por ello, es necesario abandonar el estilo basado en las órdenes y la supervisión para dar paso al liderazgo ejemplar que demandan los nuevos tiempos. Se necesitan profesionales que prediquen con el ejemplo y que sepan catalizar con inteligencia la energía creativa de sus equipos hacia la generación de ideas rentables. Este cambio no será fácil para aquellos líderes acostumbrados a dedicar su tiempo precisamente a que se hagan las cosas justo a su manera, sin embargo, será para todos ellos una cuestión de supervivencia.

Los capítulos 6 a 9 ponen el foco sobre el potencial innovador individual, dimensión que se monitoriza a través de tres factores: creatividad, perfil tecnológico y perfil psicológico (autoestima, optimismo, *locus* de control y orientación al aprendizaje). Se incorpora así una visión holística sobre nuestra capacidad creadora, puesto que da un paso más allá del enfoque tradicional (centrado en la creatividad) al incluir las fuerzas internas que hacen que brote toda nuestra energía o que, por el contrario, la bloquean.

El primer factor (capítulo 6) de esta dimensión es la creatividad, concepto muy cercano a la innovación. Dado que una innovación es el resultado de una idea con aplicación y entrada en el mercado, la línea que les separa es muy difusa: la posible rentabilidad. Esto ha llevado a que sean muchas las empresas que han puesto en marcha numerosas acciones dirigidas a fomentar creatividad individual y, con ello, la corporativa. Estas han conseguido buenos resultados en muchas ocasiones, pero con una perspectiva más amplia podrían haber aspirado a mucho más.

El segundo factor (capítulo 7) está centrado en nuestra relación con las nuevas tecnologías. Puesto que estas son, sin duda, el principal motor de innovación en el seno de las empresas, hay que asegurar que cada

uno de los empleados esté preparado para incorporarlas en su día a día y, por supuesto, que sea capaz de utilizarlas para canalizar su creatividad.

El tercer factor (capítulos 8 y 9) es el perfil psicológico, concepto que incorpora los rasgos de la personalidad capaces de paralizar nuestra fuerza creadora o, por el contrario, de dar rienda suelta a la energía innovadora hasta alcanzar los propios límites. Su conocimiento y correcta gestión (y autogestión) permitirán un empoderamiento individual y colectivo, capaz de sacar lo mejor de cada persona, pero también de crear sinergias como parte de un equipo. En el mundo de la innovación abierta, donde todos impulsamos y somos impulsados, no puede ser de otra forma.

Los capítulos 10 y 11 muestran la tercera dimensión del método: la pasión por la innovación. Esta representa el motor biológico que, dado un ecosistema creativo y un cierto potencial innovador, nos impulsará a actuar, intentar innovar y crear. La fuerza de su impulso está determinada por nuestra motivación y por el freno que ponga nuestro miedo a fracasar. Más en concreto, nos mueven las expectativas de que nuestro esfuerzo servirá para algo y el valor emocional que para nosotros tenga ese resultado que aspiremos a lograr. Por el contrario, nos frena el pensamiento paralizante de que algo no va a salir bien.

Muchas empresas son ya conscientes de la importancia de algunos de estos factores y, por ello, invierten muchísimo esfuerzo y dinero, buscando así promover la innovación. En la mayor parte de los casos, estas organizaciones focalizan sus esfuerzos en dimensiones o factores concretos como la creatividad y la cultura corporativa. Acertado camino, sin duda, pero obtener el 100% requiere una perspectiva más amplia. Por ello, el capítulo 12 muestra cómo monitorizar el proceso con esta visión global. En él se incorpora una guía para elaborar paso a paso un diagnóstico sobre los frenos y catalizadores del proceso, herramienta que permitirá avanzar con seguridad y firmeza en el camino hacia el «inno-liderazgo».

Los capítulos dedicados a los factores que componen el método siguen el mismo esquema de contenido y autoría. En primer lugar, Silvia Leal incorpora una visión académica e investigadora, fruto de su tesis doctoral cum laude. Más en concreto, ofrece una aproximación teórica a la

naturaleza de cada factor, donde recoge abundantes ejemplos que permiten comprender la esencia y los mecanismos de funcionamiento. A continuación muestra su influencia sobre el comportamiento innovador e incluye una versión simplificada de sus test de autoevaluación que permite conocer su estado y la necesidad de posibles acciones correctivas.

La segunda parte de los capítulos dedicados a los factores está elaborada por Jorge Urrea, quien aporta un complemento de *insight management*, término difícil de traducir, pero que significa la gestión y autogestión llevada desde una percepción profunda y real del entorno y de uno mismo, desde un «darse cuenta» que podríamos relacionar con el *body mind and soul coaching*.

El estilo de esta parte tiene un tono profundo, trascendente, amenizado por las historias comunes y no comunes de ancestros, pintores, dictadores, gobernantes, empresarios, directivos, clientes y no clientes del autor, que ilustran formas de hacer distintas, auténticas, reales, de las que aprender grandes lecciones de vida y oficio. Además realiza disertaciones introspectivas sobre innovación, autoestima, miedo al éxito o al fracaso, gobierno de la propia vida, motivación, cultura, optimismo, etc. Todo ello bajo diferentes enfoques culturales y disciplinarios (taoísmo, zen, gestalt, fenomenología, filosofía, historia o economía).

Durante todo el desarrollo de este trabajo estará muy presente la perspectiva de género, porque hombres y mujeres no somos iguales y es necesario aprender a gestionar con eficiencia esas diferencias.

Ingenio y pasión es el resultado de una larga y profunda investigación en la que han participado miles de profesionales y que se ha desarrollado gracias a la colaboración del IE Business School. Sus interesantes pero inesperadas conclusiones, de las que ya se han hecho eco publicaciones internacionales como *Forbes*, no han dejado indiferente a nadie.

El antídoto para salir reforzados de toda crisis está aquí, en el libro que tiene en sus manos. Para los que se animen a seguir este camino, tan solo una recomendación: ingenio y pasión. El resto es solo cuestión de tiempo.