

# Índice

	<b>Presentación</b> de Enrique Polo de Lara.....	13
	<b>Prólogo</b> de Ivan Ortenzi .....	15
	<b>Agradecimientos</b> .....	21
	<b>Introducción</b> .....	23
<b>01</b>	<b>Radares de la innovación</b> .....	29
	1. Radar geo-innovador .....	29
	2. Radar del «inno-liderazgo» .....	35
<b>02</b>	<b>Método Innova 3DX</b> .....	41
	1. Génesis de la metodología .....	41
	2. Modelo de gestión en tres dimensiones .....	43
	2.1. Primera dimensión: el ecosistema creativo .....	44
	2.2. Segunda dimensión: potencial innovador .....	47
	2.3. Tercera dimensión: la pasión por la innovación .....	49
	3. ¿Y ahora qué? Radiografía de la innovación .....	51
<b>03</b>	<b>Ecosistema creativo. Primer factor: cultura corporativa</b> .....	53
	1. Cultura y subculturas .....	53
	1.1. Cultura de innovación .....	54
	1.2. Cultura tecnológica .....	57
	2. Innova 3DX para la cultura corporativa .....	59
	3. <i>Insight management</i> y cultura corporativa .....	62

<b>04</b>	<b>Ecosistema creativo. Segundo factor:</b>	
	<b>clima laboral</b> .....	71
	1. Ejes del clima laboral .....	71
	2. Innova 3DX para el clima laboral.....	75
	3. <i>Insight management</i> y clima laboral.....	78
<b>05</b>	<b>Ecosistema creativo. Tercer factor: estilo de liderazgo y gestión</b> .....	85
	1. Ejes del nuevo liderazgo .....	85
	2. Innova 3DX para el estilo de liderazgo y gestión ....	94
	3. <i>Insight management</i> y estilo de liderazgo .....	97
<b>06</b>	<b>Potencial innovador. Primer factor: creatividad</b> ....	105
	1. Historia y debates.....	105
	2. Innova 3DX para la creatividad.....	111
	3. <i>Insight management</i> y creatividad .....	114
<b>07</b>	<b>Potencial innovador. Segundo factor: perfil tecnológico</b> .....	121
	1. Percepción y tecnología .....	121
	2. Innova 3DX para el perfil tecnológico. ....	128
	3. <i>Insight management</i> y perfil tecnológico.....	130
<b>08</b>	<b>Potencial innovador. Tercer factor: perfil psicológico (I)</b> .....	137
	1. Personalidad y traducción de la realidad (I) .....	137
	1.1. Autoestima .....	138
	1.2. Optimismo .....	141
	2. Innova 3DX para el perfil psicológico (I) .....	142
	3. <i>Insight management</i> , autoestima y optimismo.....	144
	3.1 Autoestima .....	144
	3.2. Optimismo.....	151
<b>09</b>	<b>Potencial innovador. Tercer factor: perfil psicológico (II)</b> .....	157
	1. Personalidad y traducción de la realidad (II) .....	157
	1.1. <i>Locus</i> de control .....	157
	1.2. Orientación a metas de aprendizaje.....	160

2. Innova 3DX para el perfil psicológico (II) .....	163
3. <i>Insight management</i> , locus de control y orientación al aprendizaje .....	165

## 10

### **Pasión por la innovación. Primer factor:**

<b>motivación</b> .....	173
1. La motivación y su mecanismo de movimiento .....	173
1.1. Impulsos motivacionales .....	173
1.2. Expectativas motivacionales .....	177
2. Innova 3DX para la motivación .....	182
3. <i>Insight management</i> y motivación .....	184

## 11

### **Pasión por la innovación. Segundo factor:**

<b>miedo al fracaso</b> .....	193
1. El miedo, agente paralizante.....	193
1.1. El miedo y su presencia .....	193
1.2. El miedo al fracaso .....	194
2. Innova 3DX para el miedo al fracaso .....	197
3. <i>Insight management</i> y miedo .....	200

## 12

<b>Crea tu radiografía</b> .....	207
1. Preparándonos para empezar.....	207
2. Guía de construcción .....	208
2.1. Paso 1: construcción de los paneles de control.....	208
2.2. Paso 2: construcción del panel de diagnóstico ..	210
2.3. Paso 3: construcción de la radiografía de la innovación.....	213
3. El momento de las preguntas con respuesta .....	215

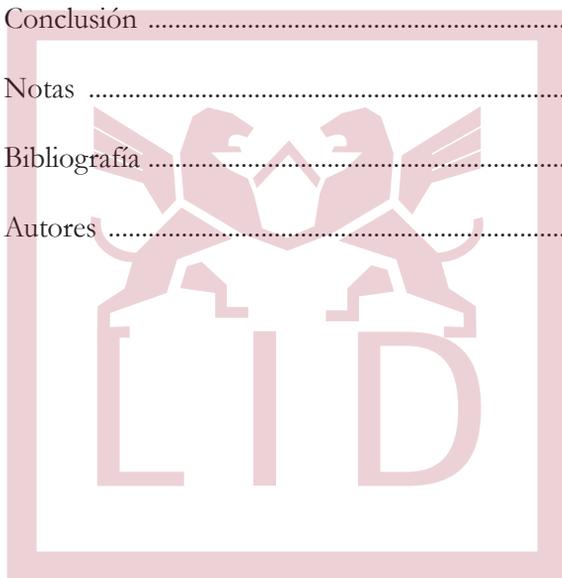
## 13

<b>La importancia del sexo</b> .....	219
1. <i>The importance of sex</i> .....	219
2. Las claves de la rentabilidad femenina.....	221
3. <i>Insight management</i> y sexo .....	223
3.1. Antes de hablar de la importancia del sexo en lo profesional: vacío.....	223
3.2. ¿Por qué un <i>insight</i> de sexo?.....	224
3.3. Competencia por género .....	226

3.4. Poder y psicopatía desde un punto de vista de género .....	229
3.5. Imagen de poder y capital sexual: capacidad de influencia.....	232

# 14

<b>La despoblación digital femenina .....</b>	<b>237</b>
1. El caso digital.....	237
2. La hoguera de las falsas creencias.....	239
3. La cultura corporativa .....	243
4. La soledad femenina.....	244
Conclusión .....	247
Notas .....	251
Bibliografía .....	253
Autores .....	259



## Presentación. Transformarse y vivir

Transformarse empieza ortográficamente por t, pero en realidad siempre comienza por una decisión. Cuando una persona o una organización deciden cambiar, asumen un proceso de aprendizaje y una serie de riesgos, entre otros, el de equivocarse. A cambio buscan obtener resultados diferentes a los que hasta ahora han sido su referencia. El cambio debe plantearse como un ejercicio de valentía, no como una consecuencia de la necesidad. ¿Transformarse o morir? No. Transformarse y vivir.

Un ejemplo claro de transformación valiente es Internet: la Red ha significado un antes y un después en la evolución de la sociedad global. Yo me conecté por primera vez a Internet en marzo de 1995 y aún recuerdo ese momento y el impacto que supuso en mi forma de entender el mundo en los meses posteriores. En apenas dos décadas, nuestras vidas profesionales y personales han cambiado de manera radical y están volcadas en la digitalización, el tiempo real, la «omnicanalidad» y en la información universal basada en una opinión pública libre y compartida como nunca antes había sucedido en nuestra historia.

Como un paso más dentro de este proceso, el auge de *cloud computing*, *big data*, movilidad y redes sociales está construyendo sistemas de inteligencia alrededor de esa información universal. Como menciona Ivan en el prólogo de este libro, todas estas fuerzas «hacen posible convertir las ideas individuales y colectivas en proyectos globales. El mundo ha cambiado y hay que prepararse».

Como consecuencia de esta transformación digital, se han creado nuevas profesiones, nuevos modelos de empresa, ha resurgido el emprendimiento como impulsor del cambio y se han potenciado nuevas competencias y habilidades como resultado de estas nuevas formas de trabajar, educar, relacionarse, liderar e innovar.

Y, en este punto, las personas son las protagonistas. Ya no hacemos referencia a recursos o capital humano, sino que hablamos de talento.

Empresas como Salesforce, nominada cuatro años consecutivos como la empresa más innovadora del mundo según la clasificación de la revista *Forbes*, están liderando esta transformación de las compañías y de la sociedad a través de la tecnología. Y, en esta nueva generación de empresas tecnológicas, sabemos que no sólo la tecnología en sí misma es importante, sino también la innovación y la cultura que la hacen posible.

Detectar, cuidar y retener el talento es clave en ese éxito. Salesforce ha sido designada en 2015 una de las 100 mejores empresas del mundo para trabajar (la octava, según esta clasificación de la revista *Fortune*) y este hecho no es casual. Una de las razones es que, además de crear el entorno adecuado para la innovación, en Salesforce buscamos convertir la palabra compromiso en sentido de pertenencia.

Por eso este libro de Silvia Leal y Jorge Urrea tiene una relación directa con lo que en Salesforce consideramos la clave de la innovación: el talento y su capacidad de transformar.

La receta propuesta de ingenio, sexo y pasión para liderar la innovación cobra todo el sentido cuando se trata de crear compromiso, inspiración y orgullo orientados a obtener resultados.

El ingenio es una cualidad única que combina creatividad, emoción, intuición y originalidad. La pasión es una mezcla de energía, diversión y fuerza que mueve el ingenio hacia la realidad y logra superar la resistencia al cambio. Y el sexo, entendido como la diversidad de género, es un factor que enriquece, complementa y amplía las oportunidades para aprovechar el talento.

Ante esos queridos parroquianos que siempre están de vuelta de todo sin haber ido todavía a ninguna parte, y con los que todos convivimos en mayor o menor medida en nuestro entorno profesional, *Ingenio, sexo y pasión* se ofrece como un revulsivo que nos hace contemplar la tecnología como motor de cambio y crecimiento, y nos propone el ejercicio permanente del ingenio, la diversidad y la pasión para transformarnos y vivir. Vivir mejor, sin duda. Aprovechemos esta oportunidad.

**Enrique Polo de Lara**

Regional VP y Country Manager de Salesforce España

## Prólogo

Siempre he dividido en dos categorías los libros que hablan de innovación: los que la explican de forma teórica y los que nos ayudan de verdad a ponerla en marcha y desarrollarla con éxito. El nuevo reto literario de Silvia y Jorge, sin duda, pertenece a la segunda. *Ingenio, sexo y pasión* llega con el objetivo de poner sobre la mesa de los directivos –y no sobre sus estanterías– un contenido lleno de reflexiones, instrumentos y metodología que nos engancharán y nos permitirán activar la maquinaria interna para desatar el comportamiento innovador e incorporarlo como parte del ADN de las empresas que se atreven.

En toda mi larga carrera profesional no he conocido ni un solo jefe que me dijera que es contrario a la innovación. Casi nadie se opone a innovar (al menos abiertamente) pero tanto los directivos como las empresas en las que trabajamos deben dar un paso más hacia adelante y pasar de decir que creen en ella a ponerla en práctica realmente.

La innovación solo existe si añade valor (V) a la empresa. Para poder definir una estrategia de innovación (I) es necesaria la existencia de instrumentos que generen y desarrollen las ideas (creatividad=C) que surjan del pensamiento individual y colectivo. Además, son necesarias herramientas que transformen estas ideas en proyectos (ejecución=E) y que sirvan tanto para el mercado nacional como extranjero, en el modo y el momento justo, para vender la innovación (atractivo=A).

Por ello, en *Ars et Inventio* hemos desarrollado nuestra *INNOFORMULA®* :  $I = C \times E \times A = V$ , que, por supuesto, encaja al 100% con el contenido desarrollado en este sorprendente libro.

¿Apuestas tú también por el inno-liderazgo? ¿Quieres convertirte en un inno-líder, una persona capaz de innovar y de inspirar a los demás para seguir sus pasos? Si esa es tu apuesta, tienes en tus manos el libro que estabas buscando.

Los líderes que demandan los nuevos tiempos deben tener muy presente la influencia de tres ejes sobre el comportamiento innovador: ingenio, sexo y pasión. Si, de verdad, quieres sobresalir, no deberás perderlos de vista nunca. ¿Quieres saber por qué?

- **Ingenio individual y organizacional:** la creatividad es necesaria, pero ya no es suficiente. Hay que dar un paso más y aprender a extraer el 100% de nuestro potencial innovador. Para ello debemos ser creativos, por supuesto, pero también necesitamos desarrollar nuevos pensamientos que mezclen el razonamiento lógico con nuestras ideas menos racionales. ¿Sabes hacerlo?
- **Sexo:** porque lo que nos diferencia nos hace rentables. Debemos aprender a entender las diferencias entre sexos y, ¿por qué no?, a generar más valor gracias a ellas, porque con la diversidad de ideas, de personas, de comportamientos... es imprescindible para que lleguen las innovaciones disruptivas.
- **Pasión:** ¿acaso podemos lograr grandes cosas sin ella? Además, con la pasión llega el coraje que necesita la innovación, porque son muchos los obstáculos a los que se enfrenta cada día y el camino no es nada fácil.

En mi día a día trabajo tanto con grandes empresas ya consolidadas como con *startups* y cada vez soy más consciente de que este es el camino. En especial, para todos aquellos que busquen llevar a cabo con éxito su transformación digital. Quien no sea consciente de que para que se generen innovaciones disruptivas con las nuevas tecnologías lo más importante son las personas, seguirá el camino equivocado. Por ello, puedo afirmar que este es un libro sobre personas y sobre el pro-

ceso innovador, pero sobre todo es un libro que busca sacar el 100% de las personas, de todas y cada una de ellas, sin excepción.

Por supuesto, ni todas las innovaciones son tecnológicas ni todas las tecnologías son digitales, pero en los días que nos ha tocado vivir, son dos conceptos que caminan de la mano. ¿Quieres innovar en digital? Mira bien qué puedes hacer para que las personas que están a tu alrededor te apoyen. Sin ellas, el camino será mucho más difícil.

Hoy todas las empresas están replanteándose su futuro a diario. ¿Cuál es el camino? ¿Cuál es mi camino? ¿Cómo incorporar las tecnologías para ser más competitivo/a? ¿Cómo llevar a cabo con éxito el camino de la transformación digital?

Utilizaré algunos ejemplos para que todos aquellos que vengan de otros campos puedan entenderlo bien, siendo capaces incluso de incorporarlo a su propio caso en concreto: ¿cuántos de nosotros utilizamos listines impresos y cuántos acudimos en su lugar a Google? ¿Qué pasa con sus trabajadores? ¿Y con las empresas que competían en ese mercado? ¿Cuántas personas que antes trabajaban en Blockbuster ahora lo hacen en Netflix? Por no hablar de aquellos profesionales que han pasado de revelar fotografías de películas Kodak a desarrollar aplicaciones fotográficas para iOS o Android... Son tan solo ejemplos. Podríamos seguir poniendo nuevos casos durante hojas y hojas...

Por todo ello, quienes no pasen, o pasemos, a esta nueva etapa serán los que primero desaparezcan. No estamos hablando de una moda pasajera: el mundo ha cambiado y hay que prepararse. Somos espectadores de una ola que transforma, crea y desmonta procesos, productos y mercados, y da lugar a otros nuevos. Somos testigos de una nueva ola que ha llegado para quedarse. ¿Vas a dejar que te aplaste o la vas a surfear? Nosotros apostamos por la segunda opción. Hay que prepararse para este maravilloso desafío.

Para todos aquellos que tengan esto claro, *Ingenio, sexo y pasión* se convertirá en una herramienta imprescindible, en un manual incluso al que acudirán con mucha frecuencia, porque llega cargado de respuestas a muchas preguntas que en estos momentos ni siquiera nos han

pasado por la cabeza. La evidencia está ahí. Ninguna empresa está segura, ningún jefe o directivo puede permitirse trabajar en la zona de confort, ninguna institución pública puede subestimar las consecuencias de esta revolución...

La clave para tener éxito son las personas. No estamos hablando de gente que no conocemos, ni de unos pocos individuos. Por el contrario, estamos hablando de todas las personas con las que desarrollas tu día a día y que con su energía innovadora te pueden hacer crecer cada día un poco más.

Para terminar, me gustaría dedicarle unas líneas al sexo, elemento que a muchos les habrá llamado la atención y que tiene un lugar central en este libro. ¿Por qué aparece la palabra sexo en el título? ¿Y por qué se ha incorporado como parte central del desarrollo de su contenido?

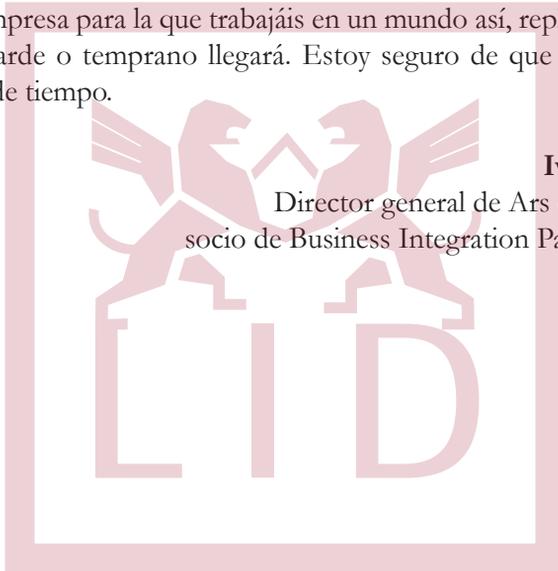
Empezaré por el título. ¿Cómo no iba a aparecer si hasta la revista *The Economist* lo ha utilizado desde hace ya casi una década? Esta obra está dirigida a mostrar y entender las diferencias entre sexos siguiendo en su interpretación la definición de la Real Academia Española. Si los autores lo han hecho es porque era lo correcto, porque han tenido fuentes de inspiración que les ha animado a hacerlo y porque, además, así consiguen generar la atención del posible lector que no hubieran tenido de poner otra palabra en su lugar.

Por otro lado, y con relación a la gestión de la diversidad, no podía dejar pasar el contenido porque, como mostrarán los autores, efectivamente, se siguen dando pasos, pero son muy lentos. El ritmo que estamos siguiendo en este terreno es aún muy lento. Baste como ejemplo un estudio llevado a cabo en el año 2012 desde el centro de investigación de Credit Suisse, el cual concluyó, tras seis años de investigación, que las principales corporaciones mundiales con organigrama exclusivamente masculino ganaban un 26% menos que aquellas en las que se incorporaban profesionales del sexo femenino. ¿Podemos perder toda esa rentabilidad? ¿Alguien puede de verdad permitirse un lujo así? Números como estos muestran que la incorporación de la mujer al mundo de la empresa, en todos los niveles y de forma efectiva, no es algo a lo que

habría que recurrir a través de las cuotas exigidas por la ley. Debería ser algo natural. ¿Estás preparado para hacerlo?

Por todo ello, y a punto de terminar, a vosotros, queridos lectores, os doy el mismo consejo que a mis propios hijos cuando comienzan una actividad, cualquier actividad, o a mis colegas de trabajo cuando inician un nuevo proyecto: ¡divertíos! ¡Divertíos! ¡Divertíos! Eso os hará triunfar, os hará grandes.

Pasadlo en grande leyendo este nuevo libro, divertíos pensando cómo pasar de la teoría a la práctica y disfrutad imaginando vuestro futuro y el de la empresa para la que trabajáis en un mundo así, repleto de innovadores. Tarde o temprano llegará. Estoy seguro de que es, tan solo, cuestión de tiempo.



**Ivan Ortenzi**

Director general de Ars et Inventio y  
socio de Business Integration Partners (Bip.)



## Agradecimientos

Queremos agradecer este trabajo a todas las personas y empresas que nos han ayudado a llegar hasta aquí.

Para empezar, nuestros más sinceros agradecimientos a LID Editorial por habernos apoyado durante todo el proceso: antes, durante y (esperamos que) después...

Queremos sumar nuestro agradecimiento además a Ars et Inventio, Human Age Institute, Manpower, Mujeres&Cia, APMG International, Oracle, Barrabés, Banco Exterior de Venezuela, Be-Up, Aftershare.TV, SAGE, BBVA y Telefónica.

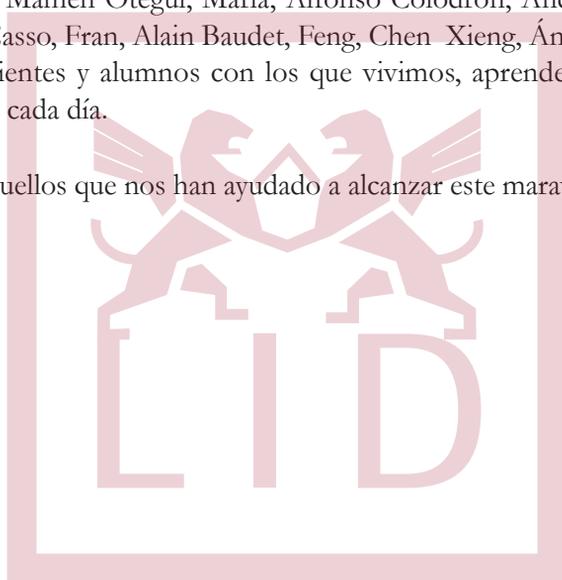
Y, de forma muy especial, por supuesto, a Aymar, Ariadne, Manuel, Carmen, Jorge, M<sup>a</sup> Ángeles, Javi, Fedé, Marta, María, Shane...

Además, a Jeanne Bracken, Marcelino Elosua, Ivan Ortenzi, Juanma Romero, Francisco Sebastián, Juan Carlos Cubeiro, Risto Mejide, Raúl Grijalba, Loles Sala, José Manuel Mas, Mercedes Wullich, Alicia E. Kaufmann, Carlos Barrabés, Raúl Baltar, Pilar Jericó, Nacho Villoch, André Richier, Werner B. Korte, Simon Robinson, Nicolás Bajo Santos, Leopoldo Boado, Carmen Pizarro, Javier Torres, Isabel Fernández Polo, Fabián Gradolph, Miguel Salgado, Alejandro Frieben, Alberto García Casillas, Carlos Flores, Carmen Macías, Nick Houlton, Richard

Pharro, Chiara Mainolfi, Javier Pérez Caro, Mona Biegstraaten, Luis Miguel Rosa Nieto, Frits Bussemaker, Daniel Romero-Abreu, Manuel Dios, Fabio Garcia Lupato, Elías Ramos, Mariano Ferrera, Antonio Crespo, Olga Broto, Silvia Castillo, Yanire Braña, Laura Díez, Laura Madrigal, Nuria Coronado, Cristina Álvarez, César Piernavieja, Carolina Giraldo, Adrián Díaz Caneja, Marta Pastor, Pilar Carrizosa, Jaime García Cantero, Ana Santamaría, Celia Baña, Esther Macías, Marlon Molina, Martín Expósito, Paloma Orozco, Violeta Vidal...

Eternamente agradecido a Claudio Naranjo, Graciela Figueroa, Olga de Miguel, Mamen Otegui, María, Alfonso Colodrón, Andrea Mizes, Pedro de Casso, Fran, Alain Baudet, Feng, Chen Xieng, Ángel, Luis... y tantos clientes y alumnos con los que vivimos, aprendemos y nos inspiramos cada día.

A todos aquellos que nos han ayudado a alcanzar este maravilloso momento...



# 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, sexo y pasión* proporciona la fórmula para hacerlo. En él se explica, en primer lugar, cómo aplicar el método Innova 3DX, eficaz metodología que permite agudizar el ingenio y desatar la pasión por la innovación. Además, reflexiona con hechos y datos sobre la importancia de extraer el máximo potencial tanto del sexo masculino como del femenino puesto que, en nuestros días, para liderar en el terreno de la innovación, es imprescindible aprender a rentabilizar la diversidad.

Por ello, el contenido de este trabajo está dividido en dos partes, la primera que abarca desde el primer capítulo hasta el decimosegundo, contenido enfocado a la gestión eficiente del comportamiento innovador y una segunda parte, desarrollada en los dos últimos capítulos, donde se explica la importancia y rentabilidad de incorporar el sexo femenino al mundo empresarial y, en especial, al terreno digital.

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).

A continuación, entraremos en el contenido denominado «sexo», siguiendo el ejemplo de un reconocido artículo publicado por *The Economist* en el año 2006 llamado «The importance of sex», en el que se alertaba sobre la sombra del peligroso lastre económico que supone la infrautilización de la fuerza laboral femenina.

En el primer capítulo de esta segunda parte se mostrarán las claves de la rentabilidad femenina, con información que cuantifica el impacto de su incorporación sobre los resultados económicos de las organizaciones. Además, se incluye la perspectiva de *insight management* buscando con ello consolidar esta nueva forma de pensamiento que reconoce el valor

de la mujer por su dimensión social, por supuesto, pero también por su rentabilidad.

Para terminar, se incluye un capítulo enfocado en el caso digital, puesto que hoy la innovación está ligada en la mayoría de las ocasiones a la incorporación de las nuevas tecnologías. En este capítulo se presentarán, por lo tanto, las falsas creencias que han llevado a lo que se denomina el fenómeno de la despoblación femenina, pero también las soluciones para un problema que, aunque muchos no lo crean, tiene fácil solución.

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, sexo y pasión* es el resultado de una larga y profunda investigación en la que han participado miles de profesionales y empresas.

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.