

# *Cómo innovar con éxito*

*Utiliza la capacidad intelectual de tu organización de forma más eficiente*



Paul B.W. Hartman

*ph* advies bv

*Partner* in Perspective and *Partner* in Performance

Publicado en **Dirigir Personas** N° 16, abril-junio 2013, p. 28-37, AEDIPE, Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas, [www.aedipe.es](http://www.aedipe.es).

Titular original: "How to Innovate successfully, use the brainpower in your organization more effectively"  
Traducción al español facilitada por Yasmine Balafrej.

# *Cómo innovar con éxito*

En este artículo explicamos cómo las organizaciones pueden ser más eficientes estimulando la innovación. Sostenemos que el desafío de innovar no se realiza solamente creando condiciones organizacionales favorables, sino también gestionando el proceso de innovación de forma meditada, con la ayuda de un director de innovación, y de equipos de innovación cuidadosamente seleccionados. Indicamos qué medidas organizativas tienen éxito y mostramos cómo el talento y la capacidad intelectual de los empleados se pueden movilizar y utilizar de manera efectiva en el proceso. Además, los "Thinking Safaris" (en sentido figurado 'safaris de pensamientos') organizados de forma especial, pueden ayudar a generar los necesarios 'cambios mentales'.

## **I INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones deben ser continuamente innovadoras para seguir siendo competitivas. En un mundo en crisis, la capacidad de innovar es una clave importante para la supervivencia y una garantía de continuidad. Es una locura pensar que se puede seguir haciendo lo que siempre se hizo y esperar resultados diferentes. Pero para tener éxito, las organizaciones deben crear un clima en el que florezca la innovación. Los empleados deben ser desafiados continuamente para desarrollar nuevas ideas y llevar estas ideas a la práctica.

Generar nuevas ideas, sin embargo, es sólo un paso en el proceso. La innovación sólo tiene lugar si estas ideas innovadoras en realidad están implementadas o puestas en práctica. Esto significa que las cuatro fases de la innovación - definir, descubrir, desarrollar y elaborar - deben ser procesadas y gestionadas bien. Esto requiere el coraje y la decisión de la dirección y los empleados. Tienen que tomar decisiones y procurar que el personal y los recursos estén disponibles para llevar- las a cabo. Especialmente en un momento de crisis financiera y económica el reflejo natural de las organizaciones es reducir la incertidumbre, lo que se refleja en, por ejemplo, una rigurosa gestión del riesgo, paralizar las inversiones, no cubrir las vacantes, etc. Sin decisión y comportamiento atrevido, las ideas se quedan 'acumulando polvo' y la innovación no se llevará a cabo. Por lo tanto, es importante crear condiciones adecuadas para que la dirección y los empleados aumenten la capacidad de innovación y sean más innovadores que la competencia.

## 2 CREACIÓN DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL INNOVADOR

### 2.1 Aspectos Primordiales

La investigación de Amabile y Gyskiewicz realizada entre 120 directores de I + D indica que hay una serie de factores organizacionales que son favorables para crear un ambiente en el que la innovación pueda tener lugar.

El factor más mencionado (74,2 ) fue la libertad: la libertad de decidir qué hacer o cómo hacer el propio trabajo en un ambiente abierto. Otros factores incluyen el reconocimiento y apoyo y suficientes recursos y tiempo para explorar soluciones alternativas.

Con respecto a los obstáculos para la innovación, mencionan características organizativas como los procedimientos administrativos, la burocracia y la falta de cooperación, la falta de libertad, el apoyo insuficiente y la indiferencia de la organización hacia la creatividad.

---

### Clima Innovador

Estimulantes		Obstáculos	
	%		%
- Libertad	74,2	- Características de la organización	62,5
- Gestión de los proyectos	65,0	- Falta de libertad	48,3
- Recursos suficientes	52,5	- Falta de apoyo	39,2
- Estímulo	46,7	- Mala gestión de los proyectos	36,7
- Características de la organización	42,5	- Presión por la evaluación	33,3
- Reconocimiento y Recompensa	35,0	- Insuficiencia de recursos	33,3
- Tiempo para explorar alternativas	33,0	- Presión por el tiempo	33,3
- Trabajo retador	22,5	- Énfasis excesivo en el status quo	25,8
- Presión	11,7	- Competición	14,2
- Otro	7,5	- Otro	16,7

---

Las cifras indican el porcentaje de participantes que mencionaron estos factores. Un clima organizacional en el que se estimula a los empleados para que presenten nuevas ideas y en el que tengan "derecho a fracasar" y cometer "errores" se ven como condiciones necesarias para la innovación.

Para estimular la innovación se necesitan medidas explícitas. Estas medidas se refieren a la estructura organizacional, la manera en la que el conocimiento y la experiencia se comparten en la organización y la actitud de la alta dirección. Es fundamental que la alta dirección hable

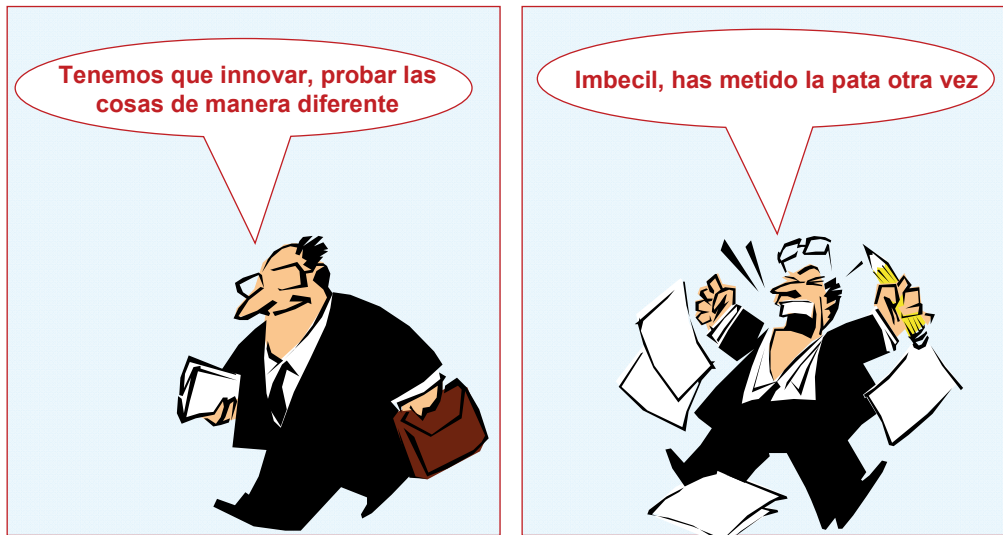
menos y actúe más y muestre abiertamente su interés. entusiasmo y compromiso hacia la innovación. ¡Un buen ejemplo tiene muchos seguidores!

En la práctica, sin embargo, demasiado a menudo la dirección sólo habla de boca para afuera.

---

## Crear un clima organizacional para la for innovación

### El síndrome de 'Janus bifront'



---

## 2.2 Niveles de influencia

Además de un marco estratégico y unos objetivos empresariales claros, se dan básicamente tres niveles para influir y fomentar un clima de innovación o para eliminar los principales obstáculos: la Estructura Organizacional, la Gestión del Conocimiento y el Estilo de Liderazgo. En cada uno de estos niveles se pueden adoptar varias medidas eficaces.

### Estructura Organizacional

1. Nombrar un Director de Innovación, responsable de la organización de los procesos para estimular la innovación.
2. Crear equipos de innovación con diferentes tipos de personalidad.
3. Reducir al mínimo la burocracia y dejar que los directores funcionen como un 'escudo térmico' para sus empleados.
4. Renovar los equipos "estructurales" con el tiempo, organizar la movilidad.
5. Proporcionar a los empleados la recompensa y el reconocimiento adecuados. Crear un premio anual dedicado a la Innovación.

### **Gestión del conocimiento**

1. Divulgar listas con todos los asuntos que se deben mejorar. Organizar el proceso para recopilar soluciones.
2. Asegurarse de que las personas de la organización se conozcan y que sepan quién sabe qué.
3. Hacer que los empleados se familiaricen con técnicas para la creatividad y con el proceso de pensamiento creativo.
4. Dejar que los empleados participen en programas de formación, conferencias y talleres sobre temas distintos a sus propios campos de especialización.
5. Organizar con frecuencia coloquios y talleres para intercambiar ideas, conocimientos y experiencias.

### **Estilo de Liderazgo**

1. Utilizar deliberadamente opiniones de fuera de la propia empresa, tanto de expertos como de profanos en la materia.
2. Dar tiempo a los empleados sólo para pensar.
3. Escuchar atentamente a los empleados incorporados recientemente. Pedirles sus observaciones respecto a la organización.
4. ¡Comunicar el 'derecho a fracasar'!
5. Mostrar el compromiso de la alta dirección, tanto con sus comportamientos como con afirmaciones 'atrevidas'.

Lo fácil que sea introducir medidas adecuadas y el éxito que tengan, no depende solo de las decisiones y la actitud de la alta dirección. Cada organización tiene su propio carácter, que determina sus reflejos para cambiar y su actitud hacia la innovación.

Ese carácter es el resultado de una combinación de los tipos de productos y servicios y el tipo de mercado en el que la organización y sus clientes operan, pero sin duda está también formado por el estilo cognitivo dominante de la dirección y los empleados.

En su *"The Character of Organizations"* (Caracteres organizacionales) (2000), William Bridges nos da una descripción de estos caracteres organizativos, basada en el trabajo de Carl Jung sobre los tipos de personalidad (ver también la página 11). Bridges traduce este concepto al comportamiento organizacional y describe las preferencias y los reflejos de las organizaciones para cambiar a través de cuatro dimensiones, cada una con dos orientaciones opuestas.

---

## Caracteres Organizativos en el slogan

<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Extrovert</i> "La respuesta está ahí, sólo tenemos que encontrarla"</li><li>- <i>Sensing</i> "Cambia la estructura y los procedimientos"</li><li>- <i>Thinking</i> "Haz lo corecto"</li><li>- <i>Judging</i> Decídete: "o pescas o preparas el cebo"</li></ul>	E - I S - N T - F J - P	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Introvert</i> "La respuesta está dentro de nosotros, sólo la tenemos que descubrir"</li><li>- <i>Intuition</i> "Cambia la estrategia y los valores"</li><li>- <i>Feeling</i> "Trabajad bien juntos"</li><li>- <i>Perceiving</i> "¡Dale! No pierdas la oportunidad"</li></ul>
---	----------------------------------	---

Basado en W. Bridges (2000)

---

### La fuente de energía para la acción

La organización 'Extrovertida' mira hacia el exterior, hacia el mercado y los acontecimientos externos cuando busca indicadores para saber qué dirección debería tomar. Puede actuar y anticiparse de forma rápida y sencilla, y buscar ayuda del exterior si se mete en problemas. Una organización 'Introvertida' mira hacia adentro y dependerá de sus propias ideas y conocimientos para actuar. Sólo reaccionará después de pensar y entender en profundidad los problemas actuales. 'Cerrará el cerco' y encontrará soluciones por si misma.

### El proceso de asimilar información

Una organización 'Sensorial' se centra en las realidades y considera los acontecimientos como una continuación del pasado. Adaptará 10 mejor posible su estructura y los procedimientos existentes. Una organización 'iNtuitiva', sin embargo, considera los nuevos acontecimientos como un discontinuidad y una ruptura de la tendencia. La organización creerá que puede influir en el curso de los hechos en el futuro y cambiará su estrategia y su sistema de valores.

### El proceso de toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones en una organización 'Racional' está relacionado con los resultados esperados. Perseguirá la eficiencia y desconfiará de los asuntos meramente personales, y juzga según sus principios y razonamiento lógico. Una organización 'Emocional', sin embargo, tiene en cuenta en su proceso de toma de decisiones cuál será el

impacto que tenga en los clientes y en los empleados. Perseguirá la armonía y valorará y tomara en serio el consenso y el apoyo.

### **Tratar con el mundo exterior**

Una organización 'Juicio (que juzga)' prefiere llegar a decisiones firmes y definitivas y poner en marcha sus elecciones con resolución, de manera orientada hacia la meta y basada en el proyecto. Mientras que una organización 'Perceptiva' tiende a posponer o evitar la toma de decisiones, y seguirá evaluando la situación y la información. Suele desarrollar opciones alternativas, temerosa de excluir posibilidades y de obstaculizar el poder de la visión.

Esquematizar y entender el carácter de la organización con un instrumento como el Indicador del Tipo de Organización (ITO) es un primer paso hacia el éxito de la innovación y el cambio. Le proporciona un marco para la comprensión de sus fortalezas y debilidades, sus reflejos a la hora de manejar las oportunidades y las amenazas, su orientación y conducta de afrontamiento del cambio y la innovación. Las medidas para crear un clima de innovación pueden ser implementadas eficazmente y gestionadas mejor y 'a medida'.

## **2.3 El papel del director de Innovación**

Para aumentar la posibilidad de que se produzca la innovación, no basta con crear un clima organizacional favorable. Las organizaciones deben nombrar a un director de Innovación o CIO (por sus siglas en inglés Chief Innovation Officer o Director General de Innovación) de modo permanente, que sea responsable de la gestión de los procesos de innovación: un puesto como el del director de Control de Calidad. Pero mientras que el responsable del control de calidad se orienta precisamente hacia la estandarización y la garantía de todo tipo de procesos organizativos y de producción, el director de Innovación es el campeón de romper los patrones comunes y del día a día, y es el facilitador de los cambios y renovaciones.

El director de innovación debería estar provisto de lo que se denomina equipos de Innovación. Estos equipos de innovación podrían estar formados por representantes voluntarios de los diferentes departamentos.

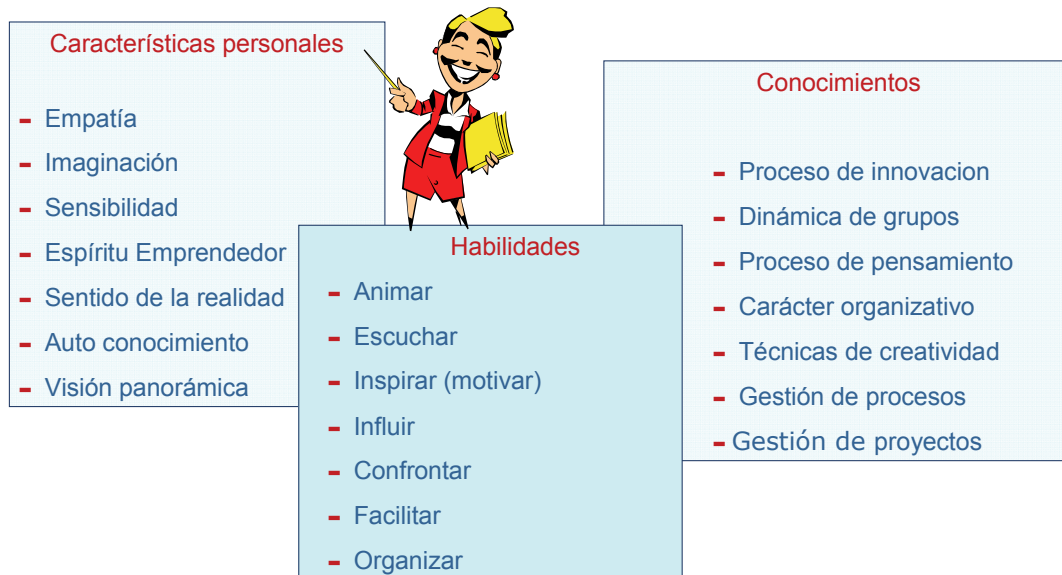
### **La misión del director de innovación es:**

- estimular a los empleados para que desarrollen y presenten ideas innovadoras.
- facilitar y componer los equipos de innovación.
- retar a la organización con asuntos atrevidos y desafiantes.
- plantear preguntas del tipo "¿ Qué pasaría si ... ?" y "¿De qué otra forma ... ?"

- recopilar y evaluar las ideas que surgen dentro de la organización.
- dar forma e imaginar ideas y visiones.
- proteger "el tiempo y el espacio para el pensamiento", necesarios para suscitar la innovación.
- proporcionar apoyo en todos los niveles de la organización.

Para tener éxito en su misión, el director de innovación debe tener un conjunto de competencias especiales:

### Competencias del Director de Innovación



## 3 LA GESTION DEL PROCESO DE INNOVACION

Como ya se ha mencionado anteriormente, el conocimiento y la comprensión del carácter específico de la propia organización y de sus departamentos es necesario para orquestar y gestionar el proceso de innovación con éxito. Pero es fundamental entender que aún son más importantes el conocimiento y la comprensión del propio proceso de innovación así como las competencias básicas de los empleados y su contribución potencial a este proceso.



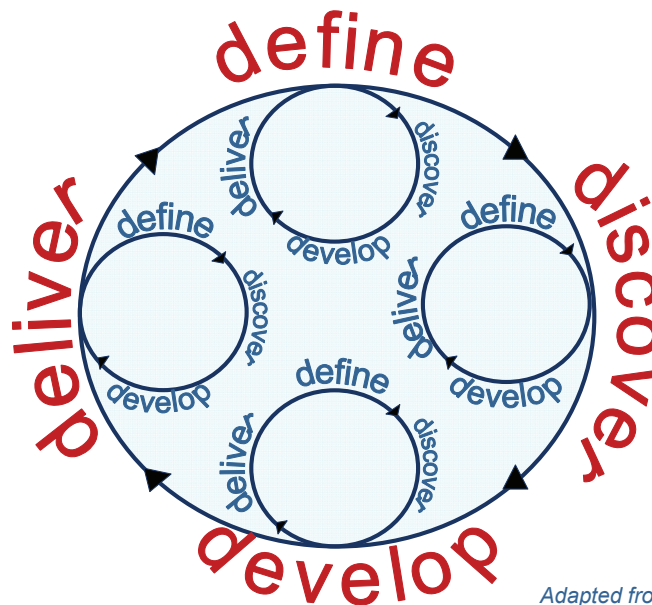
### 3.1 El proceso de innovar

Sencillamente, innovar es el proceso de terminal' con éxito cuatro etapas diferentes:

Definir - Descubrir - Desarrollar – Elaborar (Define – Discovery – Develop – Deliver).

---

#### Proceso de Innovacion



*Adapted from: Killen & Williams*

---

El primer paso en todo proceso de innovación es definir el problema y obtener una respuesta clara a la pregunta "¿qué problema queremos resolver?"

El paso siguiente es descubrir soluciones nuevas o alternativas. Este es el momento en el que se necesita la generación de ideas y el pensamiento divergente.

Una vez que se generan soluciones alternativas, se puede iniciar la tercera etapa del proceso de innovación. Es necesario reducir la cantidad de ideas a las opciones que son no solo interesantes sino también realistas. Y luego elegir a las opciones que merecen un desarrollo y elaboración en profundidad. En la etapa final, la idea es ponerlo en práctica y aplicarlo de manera planificada y basada en proyectos. Una vez que se haya elegido una solución bien elaborada, se puede producir el producto o realizar el servicio e introducirlo en el mercado.

En realidad, más de una vez esta etapa de "poner las ideas en práctica" resulta ser el 'cuello de botella' del proceso. Volver a pensar o a elaborar otra idea parece ser la única salida. Por lo tanto el proceso de innovación es un proceso flexible y no está limitado por un orden de actividades específico, lógico y bien definido.

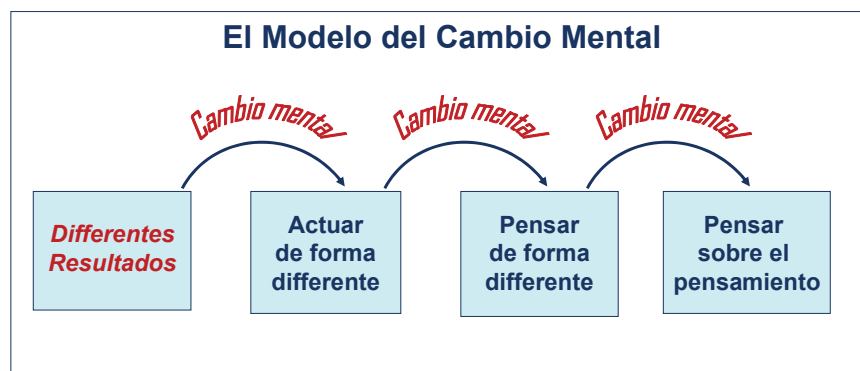
A menudo, cada paso en el proceso tiene su propio mini ciclo (definir - descubrir – desarrollar - elaborar). pero la innovación no se produce a menos que cada paso se realice con éxito.

## 3.2 Innovación: distintos pensamientos para distintos resultados

Una innovación es un resultado nuevo y diferente; un producto, servicio o método de producción que difiere de lo que la organización produjo, ofreció o hizo antes. Según Rolf Smith (2002), es necesario un "cambio mental " de primer orden para lograrlo. Para ser innovadores tenemos que hacer las cosas de manera diferente. Pero para hacer las cosas de manera diferente necesitamos un "cambio mental" de segundo orden: tenemos que pensar de forma diferente. El pensamiento precede a la acción. Y antes de que seamos capaces de pensar de manera diferente, debemos ser conscientes de la manera en que solíamos pensar. Y esto requiere un cambio mental de tercer orden: Tenemos que pensar sobre la forma en la que estamos pensando. Y esa es la parte más difícil, ya que nunca pensamos en esa y no somos conscientes de los patrones de pensamiento que desarrollamos. Sin embargo tenemos que hacerlo, ya que los problemas de hoy no pueden ser resueltos pensando de la misma manera que causó estos problemas y dejar que sucedan de nuevo.

---

### Innovacion y Cambia



*(Rolf Smith, 2002)*

---

Por lo tanto, es importante ser conscientes y tener una clara percepción de la forma en que pensamos. Procesos de pensamiento diferentes conducen a diferentes estilos de resolución de problemas, que a su vez conducen a diferentes tipos de ideas y por tanto, a diferentes tipos de innovaciones. Si podemos utilizar la capacidad intelectual y los diferentes estilos de resolución de problemas en nuestra organización de manera más efectiva y eficiente, seremos capaces de gestionar el proceso de innovación con más éxito.

### 3.3 El Tipo de personalidad y la innovación

Cada persona tiene un conjunto propio de competencias consistentes y coherentes que influyen en su orientación al adquirir y responder a la información que recibe. Este conjunto se llama estilo cognitivo.

La premisa básica es que cada individuo se enfrenta a una enorme cantidad de información, y sólo se puede prestar atención a una parte de esta información y llevar a cabo las acciones que se requieren.

Las personas, por tanto, desarrollan estrategias para reducir e interpretar la información que reciben. Ninguna estrategia es intrínsecamente buena o intrínsecamente mala, y no todo el mundo adopta un conjunto de estrategias claras e identificables que se convierten en parte de su estilo cognitivo. El concepto de diferentes estilos cognitivos se basa en la teoría de Carl Jung.

Según Jung, cada individuo utiliza dos dimensiones cognitivas básicas:

**Una dimensión para recopilar información**, distingue una estrategia sensorial de una estrategia intuitiva. Diferentes estrategias de comprensión, codificación y almacenamiento de la información se desarrollan como resultado de un proceso de filtrado utilizado por las personas para seleccionar lo que consideran relevante o la información que requiere su atención.

**Una dimensión para evaluar la información** que diferencia una estrategia racional de una estrategia emocional. Diferentes estrategias para interpretar y juzgar la información se desarrollan a partir de un modelo de resolución de problemas en particular.

Una **estrategia Sensorial** (Sensing) se centra en el detalle, o en los atributos específicos de cada elemento de los datos, en lugar de centrarse en las relaciones entre los elementos. Los individuos sensoriales son racionales y tienen pocas ideas preconcebidas sobre lo que puede ser relevante, por tanto insisten en un examen detenido y exhaustivo de la información. Dan especial importancia a los atributos únicos de las diferentes partes de la información que encuentran, y tienden a ser pensadores convergentes.

Una **estrategia Intuitiva** (iNtuition) adopta una perspectiva holística y enfatiza aspectos comunes y generalizaciones, es decir, las relaciones entre los distintos elementos de datos. Los pensadores intuitivos suelen tener nociones preconcebidas sobre qué tipo de información puede ser relevante, y analizan la información para encontrar lo que es coherente con sus ideas preconcebidas. Tienden a ser pensadores divergentes.

Una **estrategia Racional** (Thinking) evalúa la información utilizando un plan sistemático con pasos secuenciales específicos. Se produce un enfoque sobre los métodos adecuados y las progresiones lógicas. Las personas que usan un estilo racional generalmente dependen de

datos objetivos. Intentan ajustar los problemas a un modelo o marco conocido. Cuando estas personas defienden sus soluciones, enfatizan los métodos y procedimientos utilizados para resolver los problemas. Funcionan en consonancia con los patrones de pensamiento existentes.

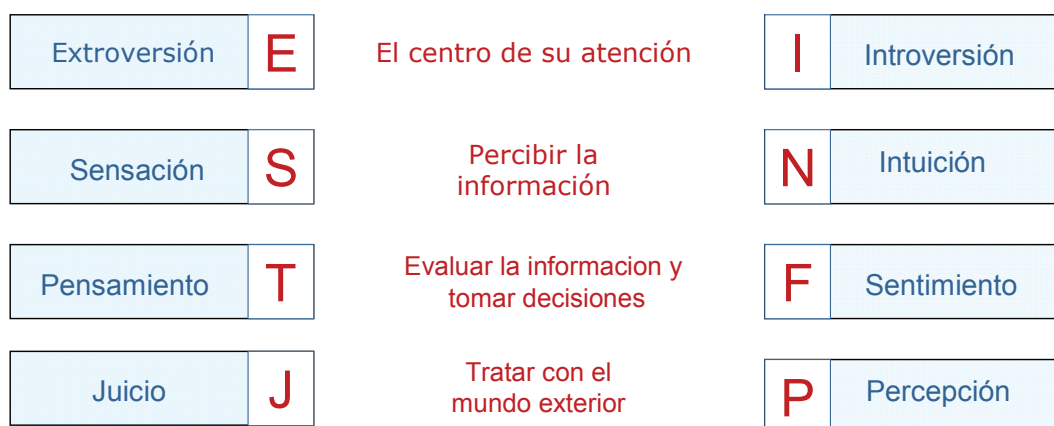
Una **estrategia Emocional** (Feeling) se aproxima a un problema basándose en 'corazonadas', o un sentido interno de cómo responder. El problema se define y redefine a menudo, y los diferentes acercamientos se prueban según el método de ensayo y error en vez de hacerlo a través de un procedimiento lógico.

Las personas emocionales se inclinan más por los datos subjetivos que por los objetivos, y en muchos casos no pueden describir sus propios procesos de resolución de problemas. A menudo encuentran las soluciones a los problemas usando analogías o viendo relaciones inusuales entre el problema y una experiencia pasada.

---

## El Tipo de Personalidad

### Preferencias



---

Jung descubrió que el uso de estas dos dimensiones cognitivas básicas está influenciado por la actitud hacia el mundo exterior.

Los **Extrovertidos** (Extraverts) están orientados principalmente hacia el mundo exterior; centran su percepción y su juicio en las personas y en los objetos. Les encanta la emoción y la acción, actúan de forma rápida, a veces sin pensar en las consecuencias. Son sociables, comunicativos e impacientes con el trabajo hecho lentamente.

Los **Introvertidos** (Introverts) se orientan principalmente hacia el mundo interior; así, suelen centrar su percepción y sus juicios en conceptos e ideas. Les encantan los ambientes de trabajo tranquilos para concentrarse, no les gustan las interrupciones y tienden a ser cautelosos.

El concepto de estilos cognitivos fue desarrollado más ampliamente y traducido en instrumentos prácticos por Katherine Briggs e Isabel Myers. Añadieron a la matriz la variable de la actitud al tratar con el mundo exterior que puede ser como 'Calificador' y como 'Perceptivo'. Desarrollaron el **MBTI** (Indicador del Tipo Myers-Briggs) que permite identificar las cuatro preferencias básicas.

El estilo de relacionarse con el mundo exterior (por ejemplo, la parte más extrovertida de la vida) se refiere a la preferencia de usar la dimensión de evaluación de información "**Juicio**" (Judging) (juzgar o calificar la información) en vez de "**Percepción**" (Perceiving), la dimensión de recoger datos.

Las personas con una actitud de "**Juicio**" están en su mejor momento cuando pueden planificar adecuadamente sus tareas y alcanzar sus metas de forma organizada y planificada. Pueden tomar decisiones rápidamente al igual que organizar y completar una tarea.

Las personas con una actitud de "**Percepción**" suelen reaccionar de forma espontánea y son flexibles en el tratamiento de las situaciones cambiantes. Suelen dejar sus opciones abiertas, siempre preparadas para incorporar nueva información y hacer los ajustes necesarios. Por tanto, no son personas que toman decisiones rápidamente y con cierta facilidad se pueden sobrecargar con demasiadas tareas sin poder terminarlas todas.

---

## Los 16 Tipos de Personalidades

		Sensing			iNtuition		
<b>Judging</b>	<b>ISTJ</b>	<b>ISFJ</b>	<b>INFJ</b>	<b>INTJ</b>	<b>Introvert</b>		
<b>Perceiving</b>	<b>ISTP</b>	<b>ISFP</b>	<b>INFP</b>	<b>INTP</b>			
<b>Perceiving</b>	<b>ESTP</b>	<b>ESFP</b>	<b>ENFP</b>	<b>ENTP</b>	<b>Extravert</b>		
<b>Judging</b>	<b>ESTJ</b>	<b>ESFJ</b>	<b>ENFJ</b>	<b>ENTJ</b>			
		<b>Thinking</b>	<b>Feeling</b>	<b>Feeling</b>	<b>Thinking</b>		

---

Según Killen & Williams (2009), la función de recoger información es el factor clave de la estrategia de pensamiento en los procesos de innovación, pero la actitud hacia el mundo exterior es la clave para la implementación. Por lo tanto, la contribución de la persona al proceso de innovación está determinada por una combinación de preferencias.

### La actitud de innovación SJ: hacer las cosas de manera eficiente

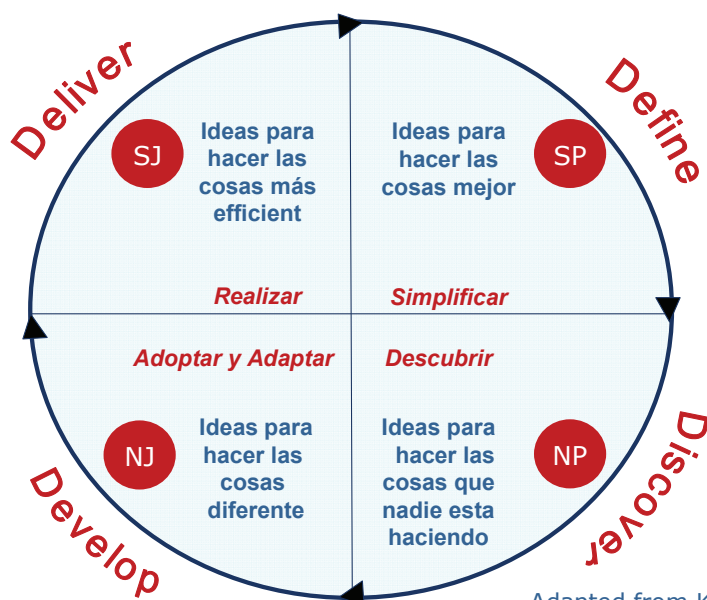
Para las personas que tienen una preferencia Sensorial y Juicio, la información concreta y detallada y el tiempo son factores claves en su proceso de pensamiento. Los tipos de SJ se basan en asuntos ya conocidos y existentes. La información se compara y se juzga según experiencias anteriores y patrones conocidos. Hay una búsqueda de discrepancias y del análisis de por qué algo tuvo éxito o fracasó. Esto conduce hacia ideas de cómo hacer las cosas mejor y de manera más eficiente y eficaz. Los tipos SJ se centran en realizar cosas y en las consecuencias de sus acciones, buscan una forma práctica y eficaz de hacerlo. Su fuerza en el proceso de innovación está en la aplicación de ideas en la fase de Elaborar (Deliver).

### La actitud de innovación SP: hacer las cosas mejor

Para las personas con preferencias Sensorial y Perceptiva, la realidad y la situación actual dirigen su proceso de pensamiento. Se centran constantemente en la información que contribuye a mejorar la realidad: mejorar los procedimientos, los procesos de producción y los métodos existentes. Pueden fácilmente dejar de hacer cosas que no son funcionales ni obligatorias. Las personas tipo SP siempre buscan clarificación y simplifican las cosas. No dejan de hacer esto antes de tener una idea clara del problema. Su fuerza en los procesos de innovación se encuentra en analizar, encontrar y aclarar los problemas en la primera fase de Definir (Define).

---

## Ideas de Innovación, Actitud y Proceso de Innovar



Adapted from Killen & Williams

---

### **La actitud de innovación NJ: hacer cosas diferentes**

Para las personas con preferencias Intuitivas y Juicio es fundamental saber, organizar y planificar la ejecución de sus ideas y puntos de vista. Las personas de tipo NJ agregan fácilmente más información a las ideas de otros y pueden adaptarlas como soluciones aplicables a sus propios problemas o desafíos. Reconocen fácilmente patrones en situaciones complejas y ven analogías en diferentes contextos. Pueden combinarlas y vincularlas a su propia situación. Las personas de tipo NJ no están satisfechas a menos que se implementen sus ideas. Su fuerza en los procesos de innovación se encuentra en la convergencia y la reducción de ideas y alternativas y desarrollar solo las mejores durante la fase de Desarrollo (Develop).

### **La actitud de innovación NP: hacer cosas que nadie más está haciendo**

Para las personas con preferencias de Intuición y Percepción generar alternativas originales y retadoras y reflexionar sobre su potencial son la fuente de energía en su proceso de pensamiento. Las personas de tipo NP no están atadas a los límites del hombre y del medio en la realidad. Su actitud se manifiesta en las palabras "nada es imposible". Su fuerza en el proceso de innovación está en el descubrimiento de nuevas posibilidades en la fase de Descubrir (Discover). Su energía e interés no se dirigen hacia la aplicación efectiva de sus ideas.

## **3.4 Equipos de innovación**

El uso de los conocimientos acerca de los diferentes procesos de pensamiento de los distintos tipos de empleados, y el conocimiento sobre el carácter de la organización y su reflejo hacia el cambio, ayuda a gestionar los procesos de innovación con mayor eficacia.

La composición inteligente y bien elaborada de los equipos de innovación de la organización, basada en este conocimiento, permite a la organización utilizar la capacidad intelectual y por lo tanto la fortaleza de sus empleados. Depende de la tarea o paso específico en el proceso de innovación si los equipos deben constituirse de forma más diversificada (por ejemplo: juntar los tipos SJ, SP, NJ y NP) o simplemente como equipos con una actitud específica dominante.

El director de Innovación podría entonces organizar regularmente los llamados 'Thinking Safaris' con sus equipos. Un 'Thinking Safari' aborda los problemas o temas específicos e inicia y dirige los procesos de innovación de forma más focalizada. La clave para aumentar el nivel de respeto por la contribución de todos y cada uno en el proceso es el conocimiento compartido de las fortalezas y dificultades de cada miembro del equipo.

---

## La Actitud Dominante en los Equipos

**Equipos Introversos:** Probablemente necesitarán tiempo para encontrar soluciones por sí mismos y es posible que olviden comunicar lo que encontraron,

**Equipos Extroversos:** Es probable que reaccionen rápidamente y de manera irregular, comunicarán demasiado a menudo y demasiadas ideas prematuras.

**Equipos Sensoriales :** Es probable que desarrollen mejoras paso a paso.

**Equipos Intuitivos :** Es probable que se centren en los cambios radicales.

**Equipos Emocionales:** Es probable que focalicen su atención en el impacto potencial de los cambios en las personas.

**Equipos Racionales :** Es probable que intenten encontrar las soluciones más lógicas y eficaces.

**Equipos Juicio :** Es probable que se centren en la aplicación de los cambios.

**Equipos Perceptivos :** Es probable que busquen innovaciones con fuerte impacto.



---

Las personas **de tipo SJ** deberían ser conscientes de que tienen que ser pacientes en las sesiones de *brainstorm* o en el proceso de generar alternativas que les parezcan irrelevantes. Deben posponer su juicio sobre lo que funcionará o no.

Las **de tipo SP** en equipos de innovación deberían tener en cuenta que no se puede saber o aclarar todo por adelantado. Tienen que fiarse de lo que saben y tener la confianza para dar el siguiente paso en el proceso.

Las **de tipo NJ** tienen que darse cuenta de que no todo el mundo puede seguir automáticamente su línea de pensamiento. Para ser eficaces, tienen que explicar sus ideas paso a paso para que todos puedan ponerse al día y tener la misma imagen.

Por último, las **de tipo NP** tienen que darse cuenta de que generar ideas nuevas e interesantes no es lo mismo que resolver el problema. Generar ideas no es un objetivo en sí mismo sino un instrumento para poder tomar medidas. Tienen que aprender a ser pacientes y comprometerse a desarrollar y ofrecer soluciones realistas.



### 3.5 El papel de la Dirección de Recursos Humanos

El departamento de Recursos Humanos podría jugar un papel importante en este proceso de innovación:

- Evaluando y componiendo el carácter de la organización.
- Reclutar a un director de Innovación con las habilidades y competencias adecuadas.
- Evaluando los tipos de personalidad y por 10 tanto la capacidad intelectual de los empleados que se ofrecen voluntariamente para los equipos de innovación.
- Ayudando a formar los equipos de innovación más eficaces.

Otro papel importante podría ser la organización de talleres en los que a los equipos de innovación se les facilita y se les capacita para el uso de diferentes tipos de técnicas de creatividad. Estas habilidades aumentarán el efecto de los "Thinking Safaris".

Al final, es la tarea del director de Innovación, junto con los equipos de innovación, cuestionar los procesos, dilemas o impedimentos y acercarse a ellos desde una perspectiva distinta a la habitual: pensar de manera diferente y mirar de manera diferente.

Sólo en este caso la organización será capaz de tomar las medidas necesarias para "actuar de manera diferente" y producir "resultados diferentes".

---

#### Los 10 mandamientos de la innovación con éxito

1. Crear un clima organizacional favorable.
2. Analizar el carácter de su organización, para entender sus reflejos sobre el cambio.
3. Nombrar a un director de innovación que tenga las habilidades y competencias adecuadas.
4. Gestionar bien. el propio proceso de innovación.
5. Entender que los diferentes tipos de personalidad piensan de forma diferente.
6. Entender que los diferentes tipos de personalidad tienen diferentes actitudes hacia la innovación.
7. Establecer equipos de innovación y organizar 'thinking safaris'.
8. Utilizar las diferencias en la capacidad intelectual en la organización para cubrir el panorama de las ideas.
9. Tener en cuenta las diferentes fases del proceso de innovación y el carácter de su organización.
10. Organizar la implementación de la innovación como proyecto.



## Referencias

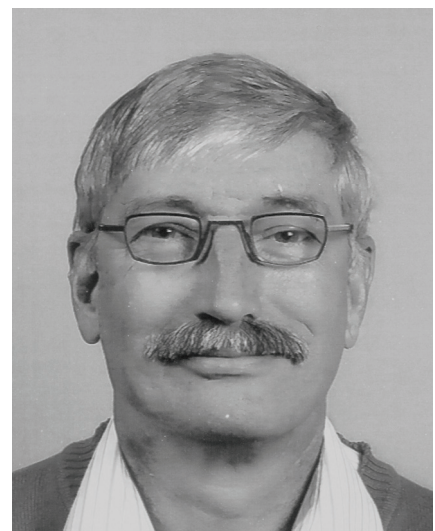
- Amabile, T.M. *Some factors affecting organizational creativity*, Center for Creative Leadership, Greensboro, North Carolina USA, 1985
- Amabile, T.M. & Gryskiewicz S.S. *Creativity in the R&D laboratory*, Center for Creative Leadership, Greensboro, North Carolina USA, technical report no 30, 1987
- Bridges W. *The Character of Organizations*, Davies Black Pub. Palo Alto California USA, 2000.
- Briggs-Myers I. & McCaulley M.H. *A Guide to the development and use of the Myers Briggs Type Indicator*, CPP inc, Palo Alto California USA, 1989
- De Bruyn R. *Paradijservaringen tegenover bedrijfsbelangen*, Creatief Atelier Windekind, Rumst België, 1997
- De Bruyn R & De Bruyn M. *Creativiteit, Alfa-Omega, Visie-Vorm*, Creatief Atelier Windekind, Rumst België, 1999
- De Bruyn R. & Vanosmael P. *Handboek voor het creatief denken*, DNB Pelckmans, Kapellen België, 1993.
- Hartman P.B.W. & Kraak F.A.J.T. *Developing your major asset, Professionals at work*, EACRO, 1991
- Hartman P.B.W. *Succesvol Projectmatig Werken*, [www.phadvies.nl](http://www.phadvies.nl), 2007
- Killen D. & Williams G. *Introduction to Type and innovation*, CPP Inc, Mountain View, California USA, 2009.
- Kirton M.J. *Adaptors and Innovators: A Description and Measure*. 1976, Journal of Applied Psychology 61(5), pp. 622-629.
- Lauwers B. *Keerpunt in het ideeënmanagement*, Creatief Atelier Windekind, Rumst België, 1997.
- Smith R. *The Seven Levels of Change*, Tapestry Press, Irving, Texas USA, 2002.
- Wall S.J. & White R.P. *Managing New Product Development Strategically*, Center for Creative Leadership, Greensboro, North Carolina USA, 1989

## Sobre el Autor

Paul B.W Hartman (1952) es licenciado en Psicología Organizacional por la Universidad de Tilburg.

Es propietario y Director Ejecutivo de **ph** advies bv, una empresa consultora Holandesa, desde 2007.

Anteriormente desempeñó cargos como jefe del Departamento de Personal y Desarrollo Organizacional de TNO, una organización Holandesa líder e independiente para la Innovación y la Investigación Tecnológica y como Socio Director de Leeuwendaal, una gran empresa consultora Holandesa.



Paul B.W. Hartman, **ph** advies bv, Richterserf 2, 3991 KE Houten, Holanda  
T+F +31 306342519, M +31 647047563, [info@phadvies.nl](mailto:info@phadvies.nl), [www.phadvies.nl](http://www.phadvies.nl)