

## Innovación y compromiso en equipos diversos

Beatriz Valderrama, 2012

No está de sobra insistir en la necesidad acuciante de creatividad e innovación para salir airosos en los momentos tan complicados por los que atravesamos. Las personas, empresas y organizaciones tienen el reto de ser extraordinariamente dinámicas, flexibles e ingeniosas para encontrar soluciones que se anticipen a los problemas y descubrir oportunidades ocultas.

La diversidad de conocimientos, habilidades y experiencias en los equipos aporta esa flexibilidad y capacidad para dar soluciones creativas a los problemas.

Las personas somos diversas también en cuanto a motivación. La motivación es nuestro motor emocional. Produce la energía que nos impulsa a la acción para satisfacer nuestras necesidades, aspiraciones y expectativas. Si analizamos las prácticas de dirección en las organizaciones, nos daremos cuenta de que se suele partir de un supuesto básico: que a todos nos mueve lo mismo. Pero a cada uno de nosotros nos motivan o ilusionan diferentes cosas, en diferente grado.

En mi libro “Motivación Inteligente”<sup>1</sup> presenté un modelo multidimensional de motivación, que pretende reflejar la diversidad humana de anhelos y expectativas: la **Rueda de Motivos**. Consta de 5 dimensiones bipolares, cuyos dos polos se representan contrapuestos en el gráfico (por ejemplo, logro/hedonismo).



Figura 1. Rueda de Motivos. Valderrama, 2010

<sup>1</sup> Beatriz Valderrama (2010). *Motivación Inteligente*. Prentice Hall, Madrid.

Podemos hacernos una idea de nuestro **perfil de motivos** contestando a estas preguntas:

- ¿Prefiero un trabajo creativo, sometido a incertidumbre (Exploración), o un trabajo ordenado y metódico (Seguridad)?
- ¿Me siento a gusto trabajando en grupo (Afiliación) o prefiero tener autonomía e independencia (Autonomía)?
- ¿Aspiro a coordinar a otros (Poder) o prefiero ser un miembro más del equipo (Cooperación)?
- ¿Disfruto con los retos difíciles de superar ( Logro) o prefiero dosificar mis esfuerzos (Hedonismo)?
- ¿Me siento “pagado” con el sentimiento de haber ayudado a otros (Contribución) o “sólo” trabajo por dinero (Conservación)?

Naturalmente tenderemos a situarnos entre los dos polos, pero si queremos conocernos mejor habremos de hacer un esfuerzo de imaginación, pensar en una situación límite en la que tuviéramos que elegir entre los dos extremos y preguntarnos “¿Hacia dónde me decantaría?”.

Estas y otras preguntas similares nos ayudarán a conocer nuestro perfil de motivos y a identificar las posibles motivaciones de las personas de nuestro equipo. También se puede utilizar el cuestionario APM (**Análisis del Perfil Motivacional**. Valderrama, 2010) para obtener un perfil y un informe de feedback estructurado.

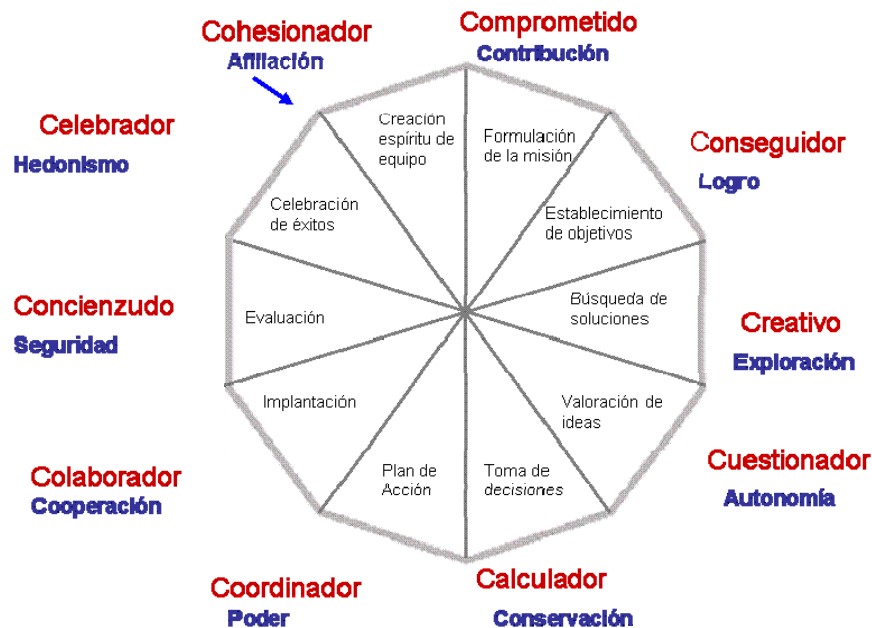
La Rueda de Motivos nos permite además conocer los **diversos roles de los miembros del equipo**, ayudando a asumir la diversidad como una fuente de riqueza, entender cómo puede contribuir cada uno a los resultados y a la innovación desde su propio estilo, y encontrar el estilo de comunicación y liderazgo apropiado para cada persona.

Un rol es una tendencia particular a comportarse, contribuir y relacionarse socialmente con los miembros del equipo. Cada miembro del equipo, en función de su perfil motivacional, asume con más espontaneidad unos roles que otros. En la figura 2 podemos ver los distintos roles según su motivo fundamental, articulados en 5 dimensiones de complementariedad.

ORIENTACIÓN A	ROLES		ORIENTACIÓN A
Verdad / Lógica	Cuestionador	Cohesionador	Armonía
Trabajo en equipo	Colaborador	Coordinador	Liderazgo
Clima emocional	Celebrador	Conseguidor	Objetivos
Calidad / Rigor	Conciencizado	Creativo	Innovación
Rentabilidad	Calculador	Comprometido	Misión

**Figura 2. Dimensiones de complementariedad. Valderrama, 2010**

Como vemos, hay roles más proclives a la innovación, como es el Creativo, y será imprescindible contar con ellos en el equipo, así como favorecer un clima en que se sientan libres de aportar ideas novedosas, que suelen desafiar el statu quo. Pero sabemos que la innovación no es sólo aportar ideas, sino que también hay que valorarlas, desarrollarlas e implantarlas. Para llevar a cabo el proceso completo de innovación en equipo se puede aprovechar el talento diverso que aporta cada uno de los roles, siempre y cuando tengan la oportunidad de intervenir en la fase apropiada del proceso.



**Figura 3. Proceso de innovación y roles de equipo. Valderrama, 2011**

Como vemos en la figura, el proceso de innovación en equipo comienza precisamente con la creación de un clima positivo donde puedan explorarse ideas extrañas y todos sientan importante su contribución. Es el momento en que tiene especial importancia el rol Cohesionador que, impulsado por su motivo de afiliación, se preocupa de crear espíritu de equipo, fomentando el respeto, la comprensión y la confianza entre todos. La formulación de la misión y visión se enriquecerá con la perspectiva de responsabilidad global del rol Comprometido con la misión de la organización, los clientes y la sociedad. Los objetivos serán más desafiantes si quien impulsa su establecimiento es un Conseguidor estimulado por su alto motivo de logro.

Obviamente la fase de búsqueda de soluciones es en la que hay que dejar volar su imaginación a los Creativos, pero también animar a los demás a ponerse el sombrero verde, según la terminología de Edward de Bono<sup>2</sup>. Efectivamente, el concepto de rol ha

<sup>2</sup> Edward de Bono (2008). Seis sombreros para pensar. Paidós ibérica.

de verse de manera flexible, como un sombrero que podemos ponernos y quitarnos en el momento oportuno.

Los Cuestionadores, personas muy autónomas que prefieren la *verdad* a la armonía, no suelen estar muy bien vistos en las organizaciones y equipos muy cohesionados, y sin embargo es fundamental su papel a la hora de valorar las ideas. Eso sí, respetando uno de los principios básicos del proceso de innovación, separar claramente las fases de producción de ideas y de evaluación.

Cuando ya se han identificado los pros y los contras, llega la fase convergente de toma de decisiones en las que es importante que un Calculador analice los retornos y los costes, los beneficios y los riesgos. Una vez seleccionada la idea o solución más prometedora, hay que desplegarla mediante un plan de acción. Aquí el Coordinador puede demostrar sus habilidades para distribuir las responsabilidades y actividades aprovechando los talentos de todos, establecer criterios y fijar fechas límite.

Buenas soluciones y buenos planes se quedan en el papel si cada uno de los miembros del equipo no se pone su sombrero Colaborador y contribuye con sus capacidades y su esfuerzo a realizar con calidad la parte de trabajo que le corresponde, así como ayuda a los demás para alcanzar los objetivos planteados. En la fase de evaluación y pruebas se necesita ser muy Conciencioso para detectar errores y asegurar el funcionamiento excelente de la innovación producida.

Y finalmente, es importante parar a celebrar y disfrutar del éxito antes de movilizar los esfuerzos para entrar en un nuevo proyecto. Ponernos el sombrero Celebrador nos ayudará a reponer fuerzas, relajar la tensión y afrontar con entusiasmo un nuevo ciclo de innovación. De hecho, la risa estimula el pensamiento creativo, así que habrá que recurrir con cierta frecuencia a este rol.

La diversidad y complementariedad de roles puede ser un factor que enriquezca al equipo y lo haga más innovador y competitivo. Para ello es necesario que el equipo desarrolle una **cultura de aprendizaje** a través de la experiencia e incluso que se involucre en procesos formales de **desarrollo o coaching de equipo**, con el fin de:

- Fomentar el conocimiento y autoconocimiento del equipo y de cada uno de sus miembros.
- Generar la conciencia de complementariedad entre los miembros del equipo.
- Superar las rivalidades internas.
- Asumir compromisos para entender y aprovechar las diferencias, aportando feedback de las mismas.
- Explicitar el aprendizaje y desarrollo de habilidades de las personas.
- Esforzarse por desarrollar roles complementarios a los naturales o espontáneos.
- Apoyar a los demás en sus esfuerzos de desarrollo individual.
- Elaborar protocolos de solución de problemas e innovación, explorando las posibilidades que los distintos roles del equipo aportan.
- Fomentar cambios de rol para mejorar la creatividad y la comprensión grupal en los momentos complicados.

