

## Sobre cómo aprovechar y potenciar la diversidad

*Comparto mis notas sobre la presentación que nos hizo Sarah Turber, Managing Partner de Foursight ([www.foursightonline.com](http://www.foursightonline.com)), en el último SHIFT Forum.*

Me llamó la atención su visión sobre la creatividad como un músculo que se puede desarrollar, ejercitar y fortalecer como los músculos del cuerpo. Estamos tan acostumbrados a la idea de que nacemos creativos o no, y no hay mucho más que podamos hacer al respecto, que encontrar a alguien que nos dice que podemos trabajar con nuestros equipos para lograr que sean más creativos amplía las posibilidades de lo que podemos lograr en innovación. Porque, como también dijo Sarah en la charla, la innovación es la habilidad de capitalizar sobre la creatividad.

Como un quick tip, para ejercitar el músculo de la creatividad nos propuso comenzar con algo simple como hacer listas por lo menos 15 opciones ante una situación (decisión de plan de fin de semana, por ejemplo). Las primeras opciones van a ser la obvias, luego aparecen opciones que no hacen mucho sentido, para que finalmente en el tercer grupo aparezcan opciones diferentes de las que estamos acostumbrados y que son realizables.

Aplicado a nuestros equipos de innovación, ejercicios como el anterior nos pueden ayudar puesto que para generar innovación es necesario tener primero pensamiento divergente que nos permita generar diversas opciones, para luego entrar en un proceso de pensamiento convergente que permita decidir entre dichas opciones.

Entrando ya el trabajo en equipo en un proceso de innovación, Sarah nos recomienda tomar en cuenta que cada persona se aproxima a un problema naturalmente de la manera como está acostumbrado a solucionar problemas. Sin embargo, en este caso también deja abierta la posibilidad para que modulemos nuestra inclinación natural. Así como nos podemos ejercitar para ser más creativos, si somos conscientes de nuestras tendencias naturales, también nos podemos ejercitar para ser capaces de aproximarnos a los problemas/retos de diferentes maneras.

Lo que funciona a nivel individual, también funciona a nivel de equipo. Para que un equipo trabaje mejor es necesario tener: conciencia de sí mismo (cómo está compuesto, cuáles son las inclinaciones naturales de cada integrante) y conciencia de cómo funciona el proceso para lograr guiar al equipo a través del mismo y conseguir los objetivos.

Sobre ese marco, nos explicó en qué se basa la clasificación de Foursight.

Foursight propone que el proceso de innovación tiene cuatro etapas básicas:

- Clarificación: entender el reto
- Ideación: generar ideas
- Desarrollo: evaluar y preparar la idea para que sea aplicable en el mundo real
- Implementación: poner la idea en el mundo real

Y, según sus perfiles, las personas tienden a sentirse más motivadas en algunas de esas etapas. También hay quienes se sienten igualmente motivados por las diferentes etapas. A estos perfiles se les llama “Integradores”.

Ojo hay que tomar en cuenta que preferencia no implica habilidad. Se puede tener una alta preferencia sin ser hábil en ese aspecto y viceversa. Lo cierto es que mientras más cerca estén

## SHIFT Forum – Equipos de Innovación



los requerimientos de nuestro trabajo de las áreas en las que tenemos preferencia, menor será el trayecto cognitivo y menor será la energía que nos tome llevar a cabo la tarea. Así, por ejemplo, las personas que trabajan en finanzas tienden a tener mayor preferencia por las etapas de Clarificación y Desarrollo. En el caso de Marketing se presenta lo opuesto: mayor preferencia por Ideación e Implementación.

El líder del grupo tiene que estar consciente del proceso y entender los diferentes perfiles para conducir al grupo y hacer que las cosas sucedan. Para motivar a los diferentes perfiles, es importante entender cómo experimenta cada uno de ellos las diferentes etapas del proceso. Hay que entrenarse en el proceso para tener las herramientas para guiar al equipo durante el mismo y enfrentar los retos que se presentarán.

En su experiencia, quienes lideran procesos de cambio exitosamente tienden a tener alta preferencia por ideación y/o implementación. El líder Visionario pone un norte con el que el equipo se identifica y que ayuda a sacar a la gente del área de ansiedad. Este líder a su vez tiene que mostrar que hace que las cosas sucedan, por lo que su inclinación hacia la implementación contribuye a dar solidez a su posición como líder.

Después de un Visionario, puede ser necesario el perfil de un Integrador que haga que las cosas funcionen de manera fluida. Con el paso del tiempo será necesario nuevamente que el liderazgo sea tomado por un Visionario para lograr que la empresa pase a una nueva etapa.

Finalmente, sobre la necesidad de buscar perfiles específicos para determinados proyectos, Sarah recomendó que, si bien puede ser interesante tener equipos con perfiles específicos para retos puntuales, para trabajo y proyectos de largo plazo es mejor contar con equipos variados.

Valoremos la diversidad y aprovechemos su potencial para ser más innovadores!