



Ficha Didáctica 3.1 Crear el equipo de innovación

Como la innovación es un trabajo en equipo, tendrás que pensar en qué tipos de roles, talentos y habilidades vas a necesitar para dar respuesta al reto elegido en el paso anterior, y entonces buscar las personas que reúnan esas características, además de motivarlas para que se quieran implicar.

Existe una gran variedad de tipos de “Equipos de Innovación”, según los retos que haya que resolver, pero vamos a describir a grandes rasgos el patrón que más se repite y que mejor suele funcionar en la mayoría de los proyectos. Pero antes de seguir conviene aclarar una cuestión importante:

“ En este paso del proceso lo que creamos es el equipo INICIAL, con el que vamos a arrancar la investigación del reto para delimitar mejor el proyecto. ”

Enfatizamos que es el equipo “inicial” porque la experiencia demuestra que a medida que se van abordando las tareas, la composición del grupo puede ir cambiando con la incorporación de nuevos perfiles que se van necesitando, o el abandono de algunos que deciden descolgarse del viaje. Ahora es el momento de **armar el grupo promotor, el que nos va a ayudar a darle el empujón inicial al proyecto**, y ya veremos después si esas mismas personas se mantienen hasta el final.

El número óptimo de participantes activos y estables no suele pasar de 10, para cuidar la eficiencia del proceso. Suele ser complicado gestionar a un grupo formado por más de una decena de personas. Esto no es una ley, porque conocemos experiencias colectivas que han funcionado bien a más escala, pero casi siempre coordinadas por un equipo más pequeño que se implica con más intensidad en la gestión del proyecto. IDEA

RELEVANTE: Un buen equipo de innovación (Ei) se caracteriza por combinar bien esos dos atributos: una adecuada diversidad de talentos y habilidades, con una afinidad en valores y objetivos comunes.

UN EQUIPO BIEN COMPENSADO EXPLOTA BIEN LAS SINERGIAS

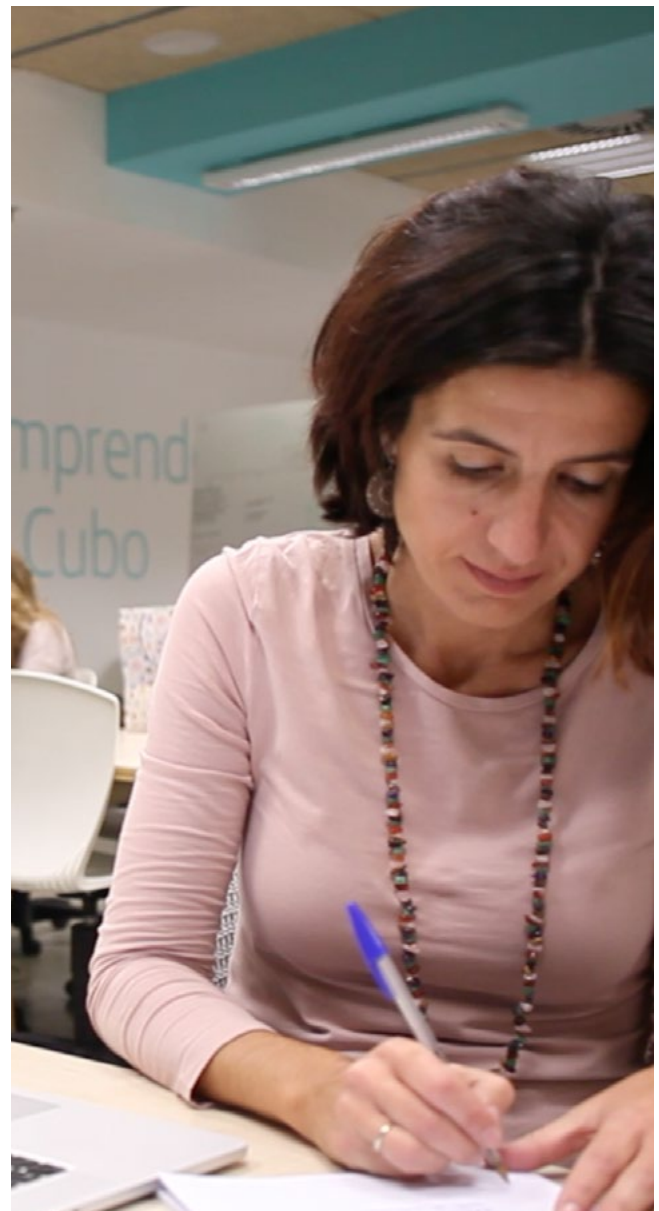
DIVERSIDAD

(complementariedad en capacidades y experiencia)

X

AFINIDAD

(propósito común y convergencia de valores)



Ahora te explicamos, con más detalle, cada uno de los criterios o preguntas que te proponemos hacer como test para saber si cuentas con un equipo adecuado:

Stakeholders (grupos de interés):

¿Están representadas todas las partes (funciones, roles, colectivos) realmente interesadas en la solución? Si quieres que la solución sea sostenible, y termine siendo implementada, es importante considerar las distintas sensibilidades que pueden ser beneficiadas o perjudicadas por los resultados del proyecto. Intenta invitar al equipo a personas que representen los distintos intereses en juego.

Enfoque de proceso:

¿Están representadas todas las fases o eslabones relevantes del proceso que se quiere rediseñar? Si el proyecto es de rediseño de un proceso o servicio, éste suele estar conformado por un flujo de fases o tareas, que solemos llamar eslabones. En la Administración ocurre a menudo que esos eslabones no estén suficientemente conectados porque pesa en exceso el organigrama funcional. Lo que tienes que hacer en estos casos es invitar al equipo a personas que operen en las distintas fases del proceso, para que aporten su punto de vista y lo optimicen colectivamente mirando siempre al beneficiario final, que es la ciudadanía.

Diversidad cognitiva:

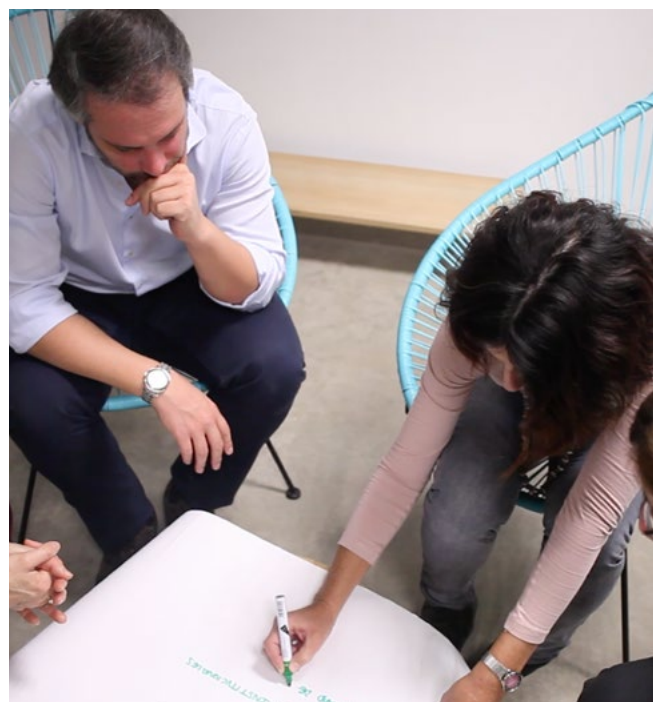
¿El equipo cuenta con perfiles suficientemente diversos en talentos, habilidades y experiencias? Los buenos equipos de innovación integran personas con distintas formas y habilidades cognitivas para la búsqueda de soluciones. Esa pluralidad de enfoques ayuda mucho a explorar de forma productiva distintas estrategias de solución. Que haya talentos complementarios refuerza la capacidad del grupo a ser colectivamente creativo en el abordaje del reto/problema. Si el equipo es muy uniforme, con capacidades demasiado parecidas, va a ser eficiente, pero es poco probable que llegue a soluciones realmente innovadoras.

Paridad de género:

¿Hay un equilibrio razonable entre el número de hombres y mujeres que forman el equipo? Es fundamental tener en cuenta la perspectiva de género desde el mismo momento en que sea crea el equipo, se define la agenda, y se aborda el diagnóstico del problema. Además de ser lo correcto, lo justo, es también lo más eficaz, porque trabajar desde la perspectiva de ambos géneros ayuda a explorar respuestas que capturan las expectativas de distintas sensibilidades, lo que hace que la solución final sea más completa.

Diversidad intergeneracional:

¿Se mezclan en el equipo personas con diferentes edades, o sea, tanto jóvenes como gente más madura? Este es un factor bastante descuidado. Sin embargo, tiene un impacto significativo en el rendimiento de los equipos. Mezclar personas con distintas edades, o años de experiencia, puede marcar la diferencia tanto en la búsqueda de una solución más inclusiva, como en la probabilidad de que ésta vaya a ser finalmente implementada. La creatividad y atrevimiento que habitualmente se asocia a los jóvenes puede ser enriquecida con el realismo y la sabiduría que suelen aportar las personas con más años en un puesto de trabajo. Por eso siempre invitamos a que te preguntes: ¿Podría ser este equipo más intergeneracional de lo que es?



Afinidad:

¿Las personas que forman el equipo persiguen, en principio, un propósito común y comparten valores parecidos? Este criterio es importante. Si te fijas, hasta ahora hemos insistido mucho en la diversidad porque creemos, por experiencia, que los equipos con capacidades, talentos y habilidades diversas consiguen mejores resultados en los proyectos de innovación. Pero recuerda, por la ecuación que describimos antes, que esa **diversidad** debe venir acompañada de una **afinidad** de valores y propósitos comunes. Se puede ser diversos en muchos atributos porque eso aporta complementariedad entre los miembros del equipo, pero siempre y cuando haya algo que los una, que engrase la maquinaria colectiva, que alimente el espíritu de equipo. Por eso, está muy bien que los enfoques en la búsqueda de la solución sean variados, pero **los miembros del equipo se tienen que poner de acuerdo para que el objetivo que buscan y los valores que debe cumplir la solución sean comunes y compatibles.**

Gente positiva/implicada:

¿Son personas de perfiles positivos, con sentido de la iniciativa y dispuestas a seguir un enfoque optimista en la búsqueda de las soluciones? Como dicen Terry Horne y Simon Wootton: *“No te mezcles con gente cínica, quejica, llorona, o que se lamenta”* porque el espíritu negativo se contagia. Los desafíos de innovación a menudo son demasiado complejos para también tener que lidiar con personas que generan un sobrepeso emocional. Por el contrario, intenta rodearte de gente interesante, interesada y divertida: *“Cuando la gente trabaja muchas horas y muy duramente prefiere estar rodeada de personas interesantes y divertidas”* (Jeff Bezos, Amazon)

Espíritu colaborativo:

¿Son personas predispuestas a trabajar en equipo, a colaborar de forma constructiva con los demás? Hay gente brillante que no sabe, ni quiere, trabajar en equipo. Eso puede ser un problema. Aunque el espíritu de equipo se puede construir, y esas personas *más difíciles* pueden llegar a acoplarse bien si se gestionan bien y les inspira el proyecto; es

verdad que el trabajo colectivo discurre mejor si se cuenta con personas predispuestas positivamente para ello.

Ciudadano/as:

¿Hay representación de la ciudadanía en el equipo? Este criterio es importante y hay que dedicar esfuerzos para intentar conseguirlo. La mejor forma de capturar la sensibilidad de la ciudadanía, como usuarios/socios finales, es que estén presentes sin intermediarios. Hay que ser creativos para según el tipo de reto de innovación, se haga lo posible para implicar a ciudadano/as dentro del equipo. Una dificultad aquí es que estas personas sean representativas del colectivo objetivo del proyecto, para que no haya excesivos sesgos en la captura de expectativas.

Influenciadore/as:

¿Se han integrado en el equipo personas con capacidad de influencia e impacto en la implementación de la solución? Las soluciones que el equipo encuentre para el reto necesitan ser implementadas. Eso necesita (casi siempre) un apoyo institucional. Eso se facilita si dentro del equipo hay personas con responsabilidad, credibilidad y conexiones para que la fase de implementación reciba el respaldo directivo que necesita.

Para crear tu equipo de innovación te recomendamos usar la **Herramienta-H7: Lista de comprobación para crear un equipo compensado**. En ella se reflejan de forma resumida las preguntas que puedes hacerte para verificar si están los que tienen que estar, siguiendo el modelo explicado antes. Es una lista ambiciosa, **así que es probable que no puedas reunir un grupo perfecto que satisfaga todas esas condiciones**. Trata de verla como simples pistas que te ayudarán a no obviar atributos importantes del equipo.