



Coaching de equipos, creatividad e innovación

Una tendencia, una necesidad

Esta pequeña investigación, se adentra en la tendencia de nuestros días a buscar soluciones creativas a los actuales problemas del mundo. Seguramente, en la creencia de que el mundo actual nos interpela de maneras novedosas y novedosas deben ser las respuestas. ¿Son los equipos la herramienta que buscamos, para acelerar la creación de soluciones o debemos aguardar al genio individual; como hasta ahora hemos hecho? ¿Es el coaching de equipos ICC una herramienta crucial en la potenciación de la innovación en estos equipos? En la lectura de este artículo, podrás encontrar las respuestas.

MARTÍNEZ LÓPEZ, JAIME

14/03/2020

En base al reciente pronunciamiento de la RAE, utilizamos los sufijos masculinos en plural para hacer mención a ambos sexos.

¿Por qué esta pequeña investigación?

Me planteo esta incursión en las conexiones de la vida de los grupos, su liderazgo y el coaching de equipos, para determinar si la línea de trabajo, creatividad, innovación y coaching de equipos, tiene visos de aportar elementos importantes para mejorar el rendimiento de los equipos de innovación, abordado mediante la metodología del aprendizaje natural que ICC mantiene.

“La línea de trabajo que relaciona el coaching de equipos ICC con la innovación, tiene visos de aportar elementos que incrementen la productividad”

Durante mi vida profesional, he podido identificar la potencia del trabajo con equipos, que no son un mero instrumento de transmisión vertical de las decisiones del líder, sino un espejo en el que confrontar las diferentes opciones (antes de proponer las acciones correspondientes) y –sobre todo- un momento de reflexión colectiva que enriquece cualquier propuesta, por inteligente que sea.

La práctica del coaching individual (siguiendo el modelo y la metodología ICC), me ha aportado la conciencia de que los procesos y su guía son imprescindibles para la mejora continua y la consecución de la mejor versión posible individualmente y, sospecho, colectivamente. Visión que me ha sido corroborada por mi reciente formación como coach de equipos ICC; nuevamente el proceso, el estado y la escucha son “las tres joyas” de la práctica del coach y la garantía de que el equipo (ese “complejo animal”) se desempeñe con su máximo potencial.

Un abordaje “ágil” del estudio: las opiniones de la red.

Para clarificar mis intuiciones sobre la importancia/pertinencia de “coachear” un equipo de innovación, qué mejor que acudir a las personas que están trabajando en este tema. Así que, atendiendo al signo de los tiempos, he buscado en internet el estado de la cuestión.

“Acudamos a la opinión de las personas que están trabajando sobre la innovación y la creatividad”

Con respecto a **la función del líder**, tenemos unanimidad entre los opinantes de la red; el líder debe enfocarse en ser un facilitador (seleccionar un equipo compensado de entre 4 y 10 personas motivadas, con la mente abierta y dispuestas a equivocarse, definir el foco creativo, estar atento al proceso, ni quemar ni saltar etapas, cuidar especialmente la fase de divergencia). Se trata de un líder situacional, que se adapta “ágilmente” a las características, necesidades y fases del equipo. Un líder que “entra y sale”, pasando de estar centrado en la tarea a estar centrado en las relaciones y procurando, así, un contexto de equilibrio y de reto al equipo; que es el verdadero protagonista del proceso de creatividad e innovación. Un líder ordena la acción, los tiempos y los egos, crea el ambiente necesario y evita las críticas tempranas que anularía la fase de divergencia.

Con respecto al **rol central de equipo**, también disponemos de visiones muy compartidas. Después de una correcta selección que provea de los perfiles adecuados (“explorador, artista, juez, guerrero”, “creativo, práctico, juez”, o cualquier otra taxonomía al uso) al “animal

llamado equipo” nos deberíamos encontrar con un grupo de personas co-responsables de la dinámica y del resultado, junto a un líder que facilita, fomenta y permite las acciones propias de un equipo innovador que se concretan en estas siete normas de funcionamiento:

1. La creatividad se construye en el tiempo.
2. Los miembros se escuchan profundamente.
3. La creatividad surge de co-crear sobre las intervenciones de los otros.
4. La creatividad surge del grupo.
5. El valor de cada idea, depende del conjunto de las mismas.
6. En los grupos creativos surgen preguntas creativas.
7. Crear en equipo consume energía; es necesario focalizarse en las preguntas relevantes.

De esta forma, las opiniones encontradas en las redes de innovación, nos dirigen a la afirmación de que en los procesos de creatividad contemporáneos, no existen tanto personas creativas, sino equipos que encuentran soluciones. Es el equipo (su diversidad complementaria) quién dispara la creatividad, utilizando la co-creación para evolucionar las buenas ideas de otros. Para conseguir estos equipos, necesitamos personas y estructuras “líquidas” que construyan entornos favorecedores de la innovación. Entornos que, a su vez, atraigan personas que buscan un marco para expresar su creatividad y su talento.

“En los procesos de creatividad contemporáneos, no existen tanto personas creativas, sino equipos que encuentran soluciones”

La suma de un liderazgo situacional, un equipo creativo y un reto relevante producen la **aparición de la cultura innovadora**, de la que pueden predicarse –entre otras- las siguientes características:

1. Flexibilidad.
2. Asunción de riesgos.
3. Inexistencia de límites.
4. Libertad y autonomía.
5. Actitud emprendedora.
6. Resolución en equipo de los problemas.
7. Propensión a la experimentación.
8. Tolerancia por las opiniones y acciones de los demás e interés positivo en las aportaciones de otras personas.
9. Reconocimiento de las aportaciones.
10. Disponibilidad, estructural, de tiempo para invertir en la exploración de ideas y proyectos.
11. Intercambio de ideas e iniciativas y aprendizaje mutuo.
12. Transparencia en la información y en los procesos (sobre todo, la toma de decisiones).
13. La decisión se toma al nivel en que se tiene la información y se resuelve el problema.

Esta cultura innovadora evoluciona, en los últimos tiempos hacia modelos “ágiles” que tratan de dotar al trabajo de los equipos de una filosofía sin cortapisas y orientada a la productividad que pone al cliente en el centro.

Como ejemplos podemos citar los “7 pasos de Google”:

1. Disponer de un espacio físico o virtual para que el equipo trabaje y se construya a sí mismo.
2. Añadir perfiles técnicos al equipo.
3. Desarrollo de esos perfiles técnicos hacia capacidades multidisciplinares.
4. Resolver problemas mediante “insights” en tiempo real.
5. Organizar jornadas de trabajo (“idea-thons”) intensivos, bien definidos y enfocados al mercado.
6. Utilizar una metodología del tipo “itera y contrasta”, para maximizar la capacidad co-creadora del equipo.
7. Involucrar al cliente en el piloto.

Y, desde luego, la filosofía del “movimiento agile”, creado por desarrolladores de software.

La parte principal de “Agile Manifesto” y que expresa muy bien sus intenciones dice así:

“Estamos descubriendo formas mejores de desarrollar software tanto por nuestra propia experiencia como ayudando a terceros. A través de este trabajo hemos aprendido a valorar:

*Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas
Software funcionando sobre documentación extensiva
Colaboración con el cliente sobre negociación contractual
Respuesta ante el cambio sobre seguir un plan*

Esto es, aunque valoramos los elementos de la derecha, valoramos más los de la izquierda.”

Las claves de este manifiesto para una potenciación de la innovación desde el coaching son:

1. El reto permanente al “statu quo”.
2. La existencia de prácticas y métodos para la aplicación práctica.
3. La posibilidad de utilizar “Agile” como reto y potenciador para un equipo que está siendo “coacheado”.

La voz de la realidad: opinión de las personas comprometidas.

Para matizar, la literatura encontrada en la red nos hemos planteado un pequeñísimo cuestionario (ver el anexo 1) que nos aclare la opinión “real” de personas que, por su orientación, formación y vocación, están trabajando en este campo. Para ello hemos elegido a tres colectivos de doce personas cada uno (expertos de innovación y creatividad de la empresa Repsol, psicólogos pertenecientes al área de la psicología del trabajo y las organizaciones del

colegio de psicología de Madrid y coaches de equipos de una de las últimas promociones de ICC en España).

“Hemos enviado cuestionarios a miembros de tres colectivos: Expertos en Innovación, Psicólogos de las organizaciones y Coaches de ICC”

De esos 36 mini cuestionarios emitidos, hemos recibido 12 contestaciones (7 especialistas en innovación, 3 psicólogos y 2 coaches). Si bien es cierto que solamente un tercio ha respondido, también lo es que el mayor número de respuestas es la de los especialistas en innovación y que nos da juego para responder a la interrogante que nos planteamos en este estudio: ¿Es la interacción entre el trabajo con equipos (con foco en el coaching) y la innovación, un campo con posibilidades para el futuro de ambas disciplinas?

En mi opinión, la respuesta a esta pregunta inicial es un “Sí” de grandes proporciones (ver tabulación de resultados en anexo 2). Este “sí” está, además, apoyado por la correspondencia de las respuestas con la literatura anteriormente revisada, tal y como explicamos a continuación.

Primera pregunta: ¿El equipo influye en la creatividad?

La totalidad de las respuestas coinciden en que el equipo, como tal, influye de una manera clara en la creatividad y es su protagonista en base, sobre todo, a la influencia de la diversidad que aporta y a sus ciclos naturales, de solución de problemas.

Segunda pregunta: ¿Influye positiva o negativamente o ambas? ¿Por qué?

La influencia se caracteriza como ambivalente, con predominio de la positividad (7 respuestas juzgan que puede ser positiva o negativa y 5 solamente positiva). En el caso de la influencia positiva, se razona –como en la anterior pregunta- en base a la creación de un entorno diverso.

Tercera pregunta: ¿Influye más en la fase divergente o en la convergente? ¿Por qué?

Claramente, los encuestados opinan que la mayor influencia del grupo se da en la fase de producción de ideas (divergente), frente a la fase de concreción de soluciones (convergente). 7 opinan que la influencia se produce en ambas fases (aunque 3 dicen que con mayor énfasis en la divergente) y 5 que la influencia se produce en la fase divergente, principalmente.

Cuarta pregunta: ¿para conseguirlo, es necesario el liderazgo? ¿De qué tipo?

Aquí se vuelve a producir la sintonía, casi total, con la literatura. 11 personas opinan que el líder es necesario y 1 que lo es dependiendo del tipo de equipo. Las funciones que se atribuyen al líder son las relacionadas con canalizar, moderar, inspirar, crear contexto, preparar emocionalmente al grupo, cuidar el proceso, marcar el objetivo, ser sponsor o facilitador.

Quinta pregunta: ¿Qué elemento de la creatividad es promovido por el equipo con mayor impacto: las preguntas o las respuestas?

Solamente dos personas (curiosamente dos psicólogos), opinan que lo son las respuestas, el resto se decanta (con distintas intensidades... totalmente, principalmente,...) por las preguntas como el factor de la creatividad más potenciado por el grupo.

A modo de conclusiones.

Hemos podido observar que, en una pequeña y rápida –“ágil”- observación. **Los postulados** que los diversos autores desarrollan, en la red, sobre el rol de equipos y líderes en la innovación y la creatividad **son idénticos** a los que diversos expertos sobre la psicología del trabajo, el coaching y la innovación, reflejan en nuestra encuesta expés sobre el asunto. Tratábamos de dilucidar (ese era el objetivo de este trabajo) si los equipos jugaban un papel importante en la innovación y las opiniones publicadas y expresadas son unánimes: **la creatividad y la innovación son cosas del grupo.**

Cavilábamos sobre **el papel del líder** y ambas fuentes refrendan en convencimiento de que se necesita un líder pero que provoque, promueva y sostenga, dejando que sea el grupo y cada uno de sus miembros quienes asuman la responsabilidad del resultado.

Queríamos atisbar **los elementos clave** y la coincidencia es apabullante: la fase divergente, durante la cual se producen las preguntas (¡cuánto puede aportar el coaching a esta fase!) es el momento clave, al que la aportación del enfoque ICC-equipos puede contribuir, gestionando el bucle “storming-norming”.

En base a lo visto, debemos afirmar que la utilización del coaching de equipos ICC es una poderosa herramienta para potenciar el desempeño de un equipo de innovación, ya que los elementos críticos de los equipos de innovación, coinciden con las fortalezas del modelo de coaching ICC y su actual evolución (metodología “agile”) involucra a los miembros del grupo con la realidad, mediante un ajuste que necesita de un bucle constante de contraste y mejora que la aproximación del coaching de equipos ICC contempla en su proceso forming-storming-norming-performing.

“La utilización del coaching de equipos ICC es una poderosa herramienta, para potenciar el desempeño de un equipo de innovación y creatividad”

Tanto el actual estado de la cuestión, como las expectativas de evolución, aconsejan profundizar en la orientación (especializada) del coaching de equipos ICC dirigida al potenciamiento de los equipos de Innovación y creatividad.

El futuro, en este campo, no puede ser más prometedor.

ANEXO I

ENCUESTA BREVE

- 1) ¿El equipo influye en la creatividad?
- 2) ¿Positiva o negativamente o ambas? ¿Por qué?
- 3) ¿Mas en la fase divergente o en la convergente? ¿Por qué?
- 4) ¿Para conseguirlo, es necesario el liderazgo? ¿Cómo?
- 5) ¿Qué elemento de la creatividad es promovido por el equipo con mayor impacto: las preguntas o las respuestas?

ANEXO II

TABULACIÓN DE RESULTADOS

Pregunta	¿Influye el equipo en la creatividad?	¿Positiva o negativamente?	¿En la fase divergente o convergente?	¿Es necesario el liderazgo?	¿Influye más en las preguntas o en las respuestas?
Respuestas					
Respuesta 01 Exp.Innov.	Sí	Ambas	Ambas. Más en la divergente.	Sí. Canaliza.	Ambas, aunque más en las preguntas.
Respuesta 02 Exp.Innov.	Sí. Por la diversidad	Ambas	Ambas. Más en la divergente.	Sí. Modera.	Ambas, aunque más en las preguntas.
Respuesta 03 Exp.Innov.	Sí	Positivamente, por la colaboración.	Ambas.	Sí. Inspira y facilita contexto.	Ambas, aunque más en las preguntas.
Respuesta 04 Exp.Innov.	Sí	Positivamente. Existen menos filtros.	Ambas.	Sí. Gestiona las emociones.	En las preguntas.
Respuesta 05 Exp.Innov.	Sí. Por la diversidad	Positivamente, por las diferentes visiones.	En la divergente.	Sí. Enfoca hacia el objetivo.	Ambas.
Respuesta 06 Exp.Innov.	Sí	Ambas.	Ambas.	Sí. Pone el objetivo.	Ambas, aunque más en las preguntas.
Respuesta 07 Exp.Innov	Sí	Ambas.	En la divergente.	Sí. Gestiona el proceso.	En las preguntas.
Respuesta 08 Psicolg.	Sí, ayudado por el líder.	Positivamente.	En la divergente.	Sí. Es el sponsor.	En las respuestas.
Respuesta 09 Psicolg.	Sí	Ambas	En la divergente.	Sí. El estilo del líder condiciona.	En las respuestas.
Respuesta 10 Psicolg.	Sí	Ambas. La mayoría de forma positiva.	En la divergente.	No. Depende del tipo de equipo.	Ambas.
Respuesta 11 Coach	Sí	Ambas	Ambas	Sí. Pone las bases, cohesiona, aporta el contexto.	En las preguntas.
Respuesta 12 Coach	Sí	Positiva	Ambas, sobre todo en la divergente.	Sí, como facilitador.	En las preguntas.