

Capítulo 13

GRUPOS INNOVADORES

Es conocido que la innovación hoy se realiza con fuerza por medio de equipos, no tan en solitario como se solía hacer antes, cuando a lo sumo se llegaba a la interrelación personal. De allí que sea necesario dedicar un espacio a este tipo de trabajo. De manera obvia, esto se encuentra ligado al enfoque multinivel que se ha adoptado. Además, el carácter sistémico de la innovación (Teece, 2009), donde el trabajo de una persona o área depende con fuerza de otras y es imposible romperlas sin sacrificar el producto innovador, implica el trabajo en equipo.

189

Un grupo innovador es diferente de un equipo creativo. Obviamente la diferencia radica en la inclinación a la acción, pues el colectivo innovador es más orientado a la ejecución; por tanto, en su composición debe exhibir la integración de personas con sentido práctico, con un alto nivel de razón pragmática. En consecuencia, evalúan de manera sistemática la realidad sobre la cual va a imponerse la innovación y la factibilidad de la realización de ella, para luego actuar. También aprecian los riesgos implícitos y poseen sentido de concreción, el cual les permite bajar los niveles de abstracción e idealización de las propuestas; por ello piensan en términos de utilidad, lo cual, en el lenguaje empresarial significa que las ideas deben agregar valor real.

En esta línea de pensamiento, un equipo innovador también crea en su accionar un clima de experimentación. Una vez que sale una idea

nueva, por su interacción, se profundiza, se le da contenido, se concreta en sus detalles, se simula, si es posible, y se prueba en la práctica. En la ejecución de la idea, el grupo actúa de manera conjunta, por tanto, se planifica la acción, se realiza seguimiento a la puesta en práctica y se modifica, si es necesario.

Pero además de mirar el componente praxeológico del trabajo en grupo es necesario ver el aspecto generador. Desde el ángulo de lo imaginativo, varios aspectos se deben considerar en el estudio de la creatividad en grupo, entre los cuales se destacan la diversidad, la armonía y el aprendizaje. La diversidad se refiere a la composición del grupo e indirectamente se toca con la cohesión; dicha diversidad puede radicar en características de los miembros del grupo como edad, género, institución de formación educativa, tiempo de estancia en la empresa, nivel organizacional del cargo y demás. El planteamiento central es que, a medida que aumenta la diversidad, también aumenta la creatividad del grupo; por el contrario, si hay homogeneidad, cohesión, pensamiento de grupo o existen normas definidas, es posible que se reduzca el nivel de creatividad.

190

Respecto a la diversidad, es necesario analizar el papel de las contradicciones en el grupo como estimulantes de la creatividad colectiva. En efecto, tener contradictores en un grupo es fundamental porque, al colocarse ellos en una posición opuesta, se está aplicando el desplazamiento inverso que obliga al grupo a pensar en alternativas de alto valor agregado de innovación. En este sentido, lo mejor que se puede hacer cuando existe alta cohesión que inmoviliza un grupo es abrir las compuertas de la contradicción interna. Por esta vía, la visión dialécti-

ca (Heráclito, 1985; Hegel, 1984, 2009; Engels, 1993; Adorno, 1984, 2013, Harvey, 2014) de un grupo es un aspecto de gran impacto.

En relación con esto último, está el tema de la armonía, que es producto de las relaciones fuertes del grupo, entendiendo como tal a aquellas interacciones donde la frecuencia de encuentros es alta, la existencia del grupo es antigua, las interrelaciones son en doble sentido y el componente emocional positivo de la cooperación es considerable. Realmente para que el grupo pueda crear, se necesita un mínimo de armonía que permita una interacción apropiada, pero esto entra en contradicción con la diversidad, pues esta aumenta la probabilidad de conflicto, como se ha visto antes. Así que el efectivo uso de la creatividad grupal pasa por un equilibrio entre la diversidad y la compatibilidad psicológica.

El aspecto del aprendizaje también es importante, y se refiere a la forma como se desarrollan los procesos cognoscitivos dentro del grupo; esencialmente el aprendizaje se relaciona con el nivel de apertura del grupo, la cual se puede ver en la actitud de sus miembros, el clima grupal y la disposición de cambio. Los especialistas en aprendizaje (Senge, 1990; Argyris y Schon, 1978) han estudiado estos temas. Edmondson (1999) y Somech y Drach-Zahavy (2013) hablan de seguridad participativa, con lo cual hacen referencia a que en un grupo creativo o innovador debe haber un clima que asegure que la gente puede plantear con libertad sus ideas y proyectos, aspecto que requiere manejo del componente de patrimonio intelectual con reconocimiento a la paternidad de ideas y una moderación efectiva; además, el clima del grupo innovador tiene como centro la visión, la seguridad participativa, orientación a la tarea y el apoyo a la innovación (Somech y Drach-Zahavy, 2013). Estos

autores demuestran que el clima para la innovación en un grupo es un mediador importante entre la creatividad colectiva (personas creativas y la diversidad) y la implementación de la innovación, es decir, es fundamental para que las ideas creativas se apliquen verdaderamente. De manera obvia, en la conformación de un clima amigable para la creatividad, juega un papel muy decisivo el líder del grupo.

La empresa también puede impulsar la innovación a través del uso de los grupos innovadores, los cuales tienen como tarea específica sacar adelante proyectos de innovación asignados o generados por el mismo equipo. Se ha abierto paso la tesis de que un conjunto de personas comunes y corrientes pueden conformar un grupo innovador, sin embargo, hay que responder que de la nada sale nada. El solo hecho de que personas con poca capacidad innovadora se reúnan, no genera alta innovación por mucha sinergia de grupo que haya; lo que sí puede haber es mejoramiento.

192

De hecho, los grupos de innovación tienen unas características especiales. En principio, se distinguen porque son grupos integrales, es decir, su composición humana está en línea con los requerimientos de la innovación, deben tener imaginativos, razonadores y ejecutores. El imaginativo es una persona importante en la medida en que fogonea la gente del grupo por el lado de la creación, y aplica el desplazamiento respecto a la realidad actual para aportar la generación de nuevas cosas. Lo ideal en este punto es que se le deje libre, que se le permita plantear su idea antes de que se realice cualquier evaluación, para que presente sus inquietudes, o sea que, en general, el grupo inicie actividades a partir de los aportes que el imaginativo ofrezca. El razonador es una

persona que aplica la lógica a la propuesta que presenta el imaginativo, evalúa la coherencia de lo planteado por este, desde el punto de vista de la verdad, y sobre todo, de la lógica de la acción, suministra información, juzga y contrasta con la realidad; su aporte es fundamental para el diagnóstico. Y el práctico aporta factibilización, colaborando con el imaginativo y el razonador en la aproximación del proyecto a la puesta en práctica, y además, contribuye con su capacidad de acción para la ejecución. Obviamente, de este conjunto de personas se puede esperar una alta sinergia por la complementación que su trabajo lleva aparejado, lo cual hace el producto resultante más atractivo desde el punto de vista del negocio. Así mismo, para que el proceso de grupo se lleve a cabo exitosamente, debe haber afinidad emocional entre ellos, de tal manera que el trabajo se desarrolle sin complicaciones y el equipo trabaje constructivamente, en vez de enfrascarse en conflictos paralizantes.

193

Los grupos innovadores que emplean el aprendizaje creativo e innovador, tienen más fuerza que el asimilativo y el de mejoramiento. Así, estos colectivos analizan la realidad, generan a base de imaginación grupal, experimentan las ideas que han desarrollado, continúan su proceso de creación y así sucesivamente. Es importante que ellos sean pequeños (Peters, 2006) con el fin de que haya mayor interacción, pero no tanto que haya poca diversidad. Además, cuando el grupo es muy pequeño, las interrelaciones se hacen muy fuertes y se puede llegar a tal punto de cohesión que el colectivo quede inmovilizado desde el punto de vista de generación.

También hay que reconocer que el grupo no está aislado en la organización. En el análisis multinivel, el desempeño innovador de un grupo

está relacionado con el clima organizacional proclive a la innovación de la empresa (Somech & Drach-Zahavy, 2013). Este clima estimulante de la imaginación tiene las siguientes características:

- Permisivo. Facilita la acción para poder llevar a cabo las ideas y proyectos innovadores a través de apoyo administrativo, psicológico y financiero; tiene apertura a la iniciativa de la gente (con canales adecuados) y aplicación de incentivos y reconocimientos.
- Experimentalidad. Existe la disposición a dejar que la gente experimente, se facilita la acción y el aprendizaje respecto a ella, en una línea de aprender haciendo.
- Mentoría y protección. Existe un esquema de *coaching* y ángeles guardianes que defienden a los innovadores de los embates del establecimiento. Los ángeles guardianes son de particular importancia debido a que los innovadores generalmente se enfrentan al *statu quo* y por tanto, están en una posición difícil, por lo que requieren hadas madrinas que los defiendan.
- Empoderamiento. La gente en la organización tiene grados de libertad para actuar en materia de innovación y hay preocupación por el desarrollo humano.
- Armonía moderada. En una situación de confrontación permanente y zozobra, es muy difícil que pueda crecer la innovación; pero si no hay diferencia y contradicción, es difícil que haya creación; por ello el nivel de armonía debe ser medio.

194

En su trabajo creativo, los grupos son afectados por una serie de obstáculos como son el pensamiento de grupo, que permite llegar a acuerdos rápidos pero poco elaborados, los cuales terminan en decisiones precipitadas e incompletas. Así mismo, se presentan las rutinas defen-

sivas que fueron planteadas por Argyris (2000), una serie de prácticas políticas y evasivas que llevan al grupo a funcionar de manera insuficiente. Este tipo de conducta lleva a la gente a la reducción de la capacidad crítica por evitar situaciones amenazantes, se le saca el cuerpo a la confrontación y reduce el número de opciones de trabajo del grupo, debido a que se esconde información. Estos vicios pueden removerse mediante la aplicación de un ambiente de franqueza colectiva, como se ha aplicado con éxito en Pixar (Catmull, 2015).

En un grupo se desarrollan tres funciones claves: la tarea, el proceso y el conocimiento. La tarea es la actividad de contenido del grupo, de lo que se ocupa de manera directa y es de carácter objetivo; el proceso es el trabajo de interacción que es, en lo fundamental, de carácter psico-social, y el conocimiento es el elemento que se refiere al aprendizaje y progreso mental del colectivo. Estos tres aspectos participan en el desarrollo innovador, pues la tarea específica es la de desarrollar innovaciones mediante la aplicación del proceso innovador; la interacción es importante para el clima, y el conocimiento entra desde el punto de vista de la creación.

Como se ha establecido, el líder de un grupo innovador debe tener un papel especial en el desarrollo de las labores del equipo, debe establecer de manera clara las metas de innovación, las cuales deben ser desafiantes para que pueda impulsarlo a utilizar su energía emprendedora, usar la motivación intrínseca del grupo y sus miembros, velar por el clima de libertad necesario, monitorear el sistema de interacciones, de tal forma que se combine de manera adecuada escuchar con hablar, dialogar y convencer, y persuadir e indagar (Senge, 1990), buscar el equilibrio

entre diversidad y compatibilidad psicológica, crear un ambiente no formal, evaluar la producción innovadora conforme con el nivel de VADI y cuidar las relaciones del equipo con el ambiente institucional y del entorno empresarial. Todo lo cual se fundamenta en el liderazgo transformador.

Un caso que se debe trabajar especialmente es cuando el grupo entra en un adormecimiento creativo, es decir, exhibe poca creatividad. En estas situaciones el líder debe provocar las contradicciones, involucrando gente divergente, darle más diversidad. Un líder heroico, gran hombre o autoritario, suele crear un clima de grupo que lo vuelve conformista. Por ello, y cuando hay pensamiento de grupo, es necesario suministrarle al colectivo una dosis de conflicto o contradicción con el fin de guiarlo hacia la creatividad (Williams, 2015). Williams establece un continuo para esto, que va desde la tensión hasta el conflicto abierto.

196

De la misma manera, es necesario tener en cuenta, desde el punto de vista organizacional, el nivel de autonomía que se les debe dar a los equipos, pues las investigaciones en materia de innovación han demostrado las bondades de la utilización de los grupos autoorganizados; específicamente se ha encontrado que a medida que la empresa utiliza grupos autoadministrados, el número de innovaciones aumenta.

En resumen, se puede plantear el desempeño de un grupo innovador en la siguiente ecuación:

$$IA + IF + NM + C = IN \quad (4)$$

Donde:

IA = Interacción grupal abierta

IF = Información recibida desde fuera

NM = Nuevos miembros que llegan al grupo

C = Práctica de la crítica positiva interna

N = Número de innovaciones

Desde otro ángulo de vista, un tema al que debe prestársele atención en la co-innovación grupal es el problema de la asignación patrimonial de las ideas, lo cual es muy difícil debido a que en el trabajo conjunto, la integración es tal, que puede ser imposible determinar la paternidad. Realmente esto ha originado conflictos serios que no solo han creado dificultades en las relaciones interpersonales, sino incluso problemas judiciales (Isaacson, 2014).

197

Desde la perspectiva multinivel que se ha adoptado, se debe tener en cuenta que el trabajo de innovación en grupo no excluye el trabajo individual, sino que más bien lo exige. Primero, porque en la misma sesión grupal los individuos están presentes y, por tanto, sus aportes personales. Pero ellos se enriquecen con la presencia de los otros y la interacción. Además, para que el grupo pueda avanzar en innovación, deja espacios entre sesiones, en las cuales los individuos, aparte, desarrollan ideas mediante el uso de su propia imaginación, cuyos productos regresan al grupo en las sesiones colectivas. De esta manera, el nivel de grupo incluye el nivel individual.

En fin, indudablemente la innovación ahora se desarrolla fuertemente en los grupos; por ello la gerencia debe prestar atención a este punto si se desea tener un rendimiento alto en la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adorno, T. (1984). *Dialéctica negativa*. Madrid: Taurus.
- Adorno, T. (2013). *Introducción a la dialéctica*. Buenos Aires: Eterna cadencia.
- Argyris, C. y Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading: Alisson Weisly.
- Argyris, C. (2000). Un enfoque clave para el aprendizaje de los directivos. En: *Harvard Business Review*. Bilbao: Deusto.
- Catmull, E. (2015). *Creatividad S. A.: Cómo llevar la inspiración hasta el infinito y más allá*. Barcelona: Conecta.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Sciences Quarterly*, 44, 350-383.
- Engels, F. (1961). *La dialéctica de la naturaleza*. México: Grijalbo.
- Gumusluoglu, L. y Arzu, I. (2009). Transformational leadership and organizational innovations: The roles of internal and external support for innovation. *The Journal of product Innovation Management*, 264-277.
- Harvey, S. (2014). Creative Synthesis: exploring the process of extraordinary group creativity. *Academy of management review*, 38(3), 324-343.
- Hegel, G. W. F. (1984). *Lógica*. Barcelona: Orbis.
- Hegel, G. W. F. (2009). *Fenomenología del espíritu*. México: Fondo de cultura económica.
- Heráclito. (1985). *La sabiduría presocrática*. Madrid: Sarpe.
- Isaacson, W. (2014). *Los innovadores*. Bogotá: Penguin.
- Peters, T. (2006). *Gestionar con imaginación*. Barcelona: Deusto.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- Somech, A. & Drach-Zahavy, A. (2013). Translation team creativity to innovation implementation: The role of team composition and climate for innovation. *Journal of management*, 39(3), 684-708.
- Tece, D. (2009). *Dynamic Capabilities*. Oxford: Oxford.
- Williams, D. (2015). *Leadership for a fractured world*. Oakland: Berrett-Koehler.