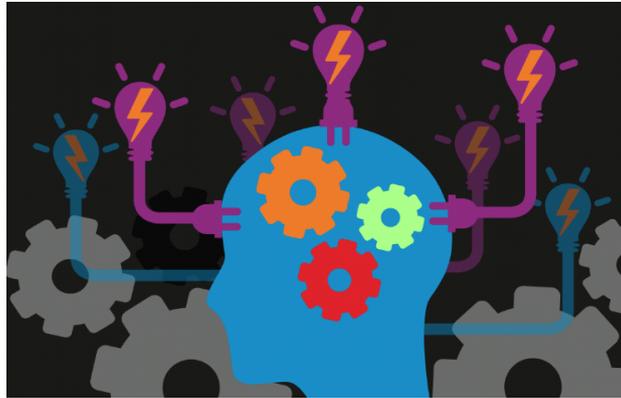


Unidad 3

QUIÉNES PUEDEN INNOVAR

INTRODUCCIÓN



En la Unidad-1 aprendiste sobre QUÉ ES innovar. En la 2, comprendiste el POR QUÉ. Ahora, en esta tercera unidad, vas a profundizar en QUIÉNES están mejor preparado/as para innovar. Lo que buscamos en esta parte del curso es que te mires al espejo y te identifiques con algunos de los atributos que caracterizan a estas personas. Si los tienes, enhorabuena. Si no los tienes, puedes desarrollarlos. Como verás, son habilidades que están al alcance de cualquiera que se lo proponga. Sólo hace falta ponerse a trabajar en ello.

OBJETIVOS: LO QUE VAS A APRENDER



Al terminar esta unidad, si te esfuerzas y realizas todas las lecturas y ejercicios, habrás podido aprender a:

- Comprender que la innovación está al alcance de cualquier persona que se lo proponga, incluida tú.
- Conocer los atributos y competencias que caracterizan a las personas innovadoras.
- Hacer un autodiagnóstico de tus fortalezas y debilidades como persona (potencialmente) innovadora para trabajar, con un plan, en ambos aspectos.

PREPARÁNDOTE: EJERCICIO DE REFLEXIÓN



Antes de comenzar con los contenidos propiamente dichos de la Unidad, vamos a hacer un ejercicio de reflexión que te va a ayudar a ir entrando en materia. Te invitamos a que, primero, veas este vídeo que nos explica [cómo son los “radicales libres” que innovan en la Administración](#). Después, a que leas estos dos artículos: (1) [“Nueve rasgos que definen a las personas innovadoras”](#) (Florencia Parodi, BBVA Innovación), (2) [“Los siete hábitos de las personas innovadoras”](#) (Innovare).

Reflexiona, a partir del vídeo y las lecturas, sobre estas cuestiones:

- ¿Qué caracteriza a los llamados “radicales libres” que lideran procesos innovadores en la Administración?
- ¿Te identificas con ese perfil de “radicales libres”? ¿Qué ves en ti y qué te puede faltar de esas 12 características que describe el vídeo?
- ¿Conoces personas, en tu entorno de trabajo, que parecen adaptarse bien a ese perfil de “radicales libres”?
- ¿Puedes hacer un resumen, a partir del vídeo y las lecturas, del conjunto de atributos que definen a las personas innovadoras? ¿Cómo te ves en ellos?

3.1. LAS PERSONAS INNOVADORAS: ¿Cómo son? ¿Qué habilidades tienen?



Lo primero que uno/a se pregunta es si hay algún mecanismo que permita identificar y visibilizar el talento innovador que existe en la Administración, algún procedimiento que ayude a conseguir que esas personas “salgan de su escondite” y se ofrezcan. Asimismo, si podemos mirarnos a un patrón que nos dé pistas sobre qué atributos

tienen esas personas, para entonces trabajar una serie de competencias y habilidades que nos acerquen a ese modelo.

La respuesta es que Sí por partida doble. Primero, que las personas innovadoras tienen en común una serie de atributos que le ayudan a ser como son. Segundo, que esos atributos se pueden desarrollar por cualquiera que se lo proponga.

No nacemos innovadore/as. Es una actitud y una capacidad de se crea y se desarrolla.

Algunos llaman “agentes públicos del cambio” a aquellos servidores públicos que promueven la innovación dentro del sector público. Otros, como ya hemos visto, “radicales libres”, porque se mueven por la Administración como innovadores informales, muchas veces fuera de control. En cualquier caso, se trata de personas con iniciativa para proponer y actuar, con sentido crítico y capacidad de contagio.

Vamos a repasar algunas características que tienen estas personas innovadoras y que nos van a ayudar a identificarlos:

1. Asumir riesgos de forma inteligente

Estas personas asumen riesgos por encima de la media. Saben que para innovar hay que arriesgarse. No es que “amen el riesgo”, como a veces se dice equivocadamente, sino que lo gestionan bien, no se estresan por asumir un nivel de riesgo superior a la media porque son conscientes de que eso forma parte de la aventura de innovar.

2. Ser creativo/as en la búsqueda de soluciones

Sienten curiosidad por lo nuevo. Tienen actitud exploratoria y también ingenio para *pensar-fuera-de-la-caja*, o sea, para cuestionarse prejuicios e ideas fijas.

3. Practicar la empatía

Tienen sensibilidad hacia los demás y conectan con las necesidades y expectativas de la gente. Practican la escucha y observación activa para descubrir lo que esperan las personas usuarias (bien *usuarios internos* o bien ciudadanía)

4. Ser perseverantes

Son constantes y tienen el coraje necesario para perseguir los objetivos que se plantean. Son tenaces y tienen una gran determinación en la búsqueda de un propósito.

Estos cuatro rasgos se podrían explicar y desarrollar con más detalle a través de una serie de competencias que son típicas en las personas innovadoras, y que se dividen en dos subgrupos:

ACTITUD (“querer innovar”)

- **Autonomía y pensamiento crítico (cuestionarse las cosas):** Espíritu inconformista. Adquirir la costumbre de cuestionarse las cosas para poder cambiarlas: “*Esto se puede cambiar*”, “*Las razones que me han dado para que esto tenga que ser así, no me convencen*”. Preguntarse “*¿Y por qué no?*”. Un punto clave aquí es aprender a

decidir de forma autónoma, que es una habilidad que conecta con la siguiente competencia.

- **Capacidad ejecutiva y vocación de acción (ser personas expeditivas):** Pasan a la acción transformando ideas en proyectos con rapidez, incluso cuando carecen de apoyos. Actúan siguiendo el modelo de: Acción-Reflexión-Acción, en vez que pretender el Plan-Perfecto.
- **Constancia, perseverancia (ser pacientes):** Mantienen el foco. Tienen sentido de la responsabilidad y de compromiso con los proyectos. Apuestan por el largo plazo evitando la obsesión por la inmediatez. Se crecen en el trabajo duro. No temen al Poder (o mejor, saben gestionar ese miedo). Entienden que la “destrucción creativa” está presente en todos los procesos de innovación auténtica, y que, por tanto, siempre habrá que gestionar resistencias.
- **Tolerancia al error (asumir con más naturalidad los errores):** Estas personas entienden los errores como una oportunidad de aprendizaje dentro de un proceso de ensayo-error infinito. Esto no va de glorificar el error, sino de juzgarlo en su justa medida, con sus costes y beneficios. Se trata, en definitiva, de entender que pueden haber “errores inteligentes” y que la gente-con-iniciativa comete, por definición, una buena dosis de fallos.
- **Flexibilidad y apertura (aprender a aprender):** Practican la curiosidad y la apertura de mente para abrirse a las oportunidades. Esa flexibilidad consiste en vivir en un constante equilibrio inestable entre firmeza y humildad, lo viejo y lo nuevo, aprender y desaprender, hablar y escuchar, y también en saber gestionar/compartir el nuevo conocimiento.

APTITUD (“saber innovar”):

- **Creatividad:** Aprendizaje de técnicas y habilidades que ayuden a pensar fuera-de-la-caja. Este atributo es importante, pero está sobrevalorado. Muchos programas de formación se obsesionan con esto, pero descuidan otras competencias (p.ej. la perseverancia) porque no saben distinguir entre “creatividad” e “innovación”. Forman “gente creativa” pero no “innovadora”.
- **Empatía:** La creatividad necesita de la empatía como factor de equilibrio. Ambas se complementan porque apuntan a direcciones distintas. Además de saber volar, de liberar la imaginación, es importante aprender a ser sensibles y empáticos con “los otros”. Esto incluye la capacidad de detectar necesidades latentes y entrenar una cierta “mirada antropológica” o lo que hoy llaman “enfoque-de-usuario”.
- **Trabajo en equipo:** Aprender a colaborar es fundamental para superar hoy cualquier desafío innovador. Para eso hay que saber gestionar la diversidad, y canalizar constructivamente las emociones. La gente con iniciativa que consigue lo que se propone suele manejarse bien como “conectora” entre diferentes. Además, suelen ser personas que han aprendido a ser generosas y humildes.
- **Tolerancia a la ambigüedad:** Esta competencia es de las más difíciles de desarrollar (claro, más para unos que para otras). Consiste en aprender a aceptar y a asumir la complejidad, a comprender que hay espacios de incertidumbre con los que hay que aprender a convivir. Renunciar a la obsesión por el control en ciertos ámbitos y

asumir lo desconocido como una fuente de curiosidad y no de estrés, es una habilidad muy preciada para llevar los proyectos de innovación a buen puerto.

- **Poder de persuasión:** Por muy buenas que sean las ideas, si no se saben comunicar, va a ser difícil convertirlas en buenos proyectos. Por eso la gente innovadora sabe “vender” sus ideas, son buenas “contadoras de historias”, en el mejor sentido del término. Es lógico que así sea porque todo proyecto necesita de un equipo que lo impulse, y a veces la masa crítica que lo hace viable significa muchas personas, así que la capacidad de persuadir y seducir es una competencia que termina siendo determinante.

Una aclaración importante que conviene hacer. No te frustres al creer que estamos diciendo que, para ser innovadores, hay que ser buenos en todos esos atributos. En absoluto. Solo estamos esbozando un modelo ideal al que nos gustaría llegar todos, un marco de referencia sobre el que trabajar. Seguramente, como veras en el segundo apartado, hay puntos en los que estarás mejor, y en otros peor. Se trata precisamente de identificar esas fortalezas, para potenciarlas, y esas debilidades, para mejorarlas.

Por otra parte, **los déficits individuales se pueden compensar con la creación de equipos que equilibren esos perfiles competenciales**. Es decir, se pueden crear equipos de innovación formados por personas que, desde sus diferencias, se complementen abarcando todos esos atributos. Podemos, así, juntar a personas esencialmente creativas con otras perseverantes, o perfiles flexibles con gente muy expeditiva y con foco. Lo que te falte a ti puedes complementarlo con otras personas que lo aporten.

Resultados de un estudio que hicimos

Una investigación de campo que hicimos en 2018, preguntando a personas innovadoras de la Administración pública andaluza cómo eran, y de qué forma eran vistas por los demás, arrojó estos resultados:

- Tenaces, proactivas: “cogen el toro por los cuernos”
- Inconformistas. Tienen un punto de rebeldía, de transgresoras. No creen en la frase hecha del “*Esto siempre se hizo así*”.
- Tienen muchas ganas de aprender: siempre están en constante formación
- Empáticas: sensibles, conectan con la gente, perciben las expectativas de los demás, se preocupan por tratar bien a la ciudadanía
- Genuinas, auténticas: actúan como son.
- Apasionadas: se ilusionan con facilidad si el reto les gusta y siempre ponen un extra en lo que hacen. Se emocionan con su trabajo.
- No buscan necesariamente el reconocimiento, sino la autorrealización
- A menudo no se reconocen como “innovadoras” porque lo que hacen lo ven como algo natural
- Colaborativas: sociables, les gusta trabajar en equipo
- No se estresan: gestionan bien las emociones. Son personas positivas.

- Son muy eficaces en su trabajo: por eso les sobra tiempo, que aprovechan para formarse e innovar
- Tienen vocación de servicio público: “les duele lo que falla”
- Muestran habilidades de liderazgo.

Un participante en este estudio resumió, en su “diario del innovador”, la actitud positiva que adoptan estas personas de un modo bastante ilustrativo. Lo citamos a continuación:

“Me resulta casi una obligación moral tomarme muy en serio hacer las cosas lo mejor posible, atender a ciudadano lo mejor posible y ayudar a los compañeros si puedo y está en mi mano. Esto de ir con alegría al trabajo no es un acto de generosidad , todo lo contrario es algo muy egoísta que hago pensando en mí, porque tengo muy comprobado que las personas que en el trabajo están siempre quejándose, y viendo el lado malo sufren y se llevan la amargura a su casa, entrando en una espiral de desesperanza y desmotivación vital, por el contrario, las personas que llegan por las mañanas con positivismo y ganas de hacer, suelen irse riéndose a casa y disfrutan mucho más de su tiempo de descanso con los amigos y familia”.

IDEAS CLAVE

- Cualquiera puede ser una persona innovadora. Tal vez lo seas, y no lo sabes. Tal vez puedas desarrollar esas habilidades si te lo propones.
- Un rasgo esencial de las personas innovadoras es estar dispuestas a asumir riesgos por encima de la media. No es que “amen el riesgo”, sino que no se estresan tanto con ello porque saben que el riesgo forma parte de la aventura de hacer cosas nuevas.
- Las personas innovadoras son creativas en la búsqueda de soluciones y/o se rodean de perfiles que lo son. Son curiosas, les gusta explorar y, sobre todo, cuestionarse premisas. Siempre se preguntan: ¿Y por qué no?
- La innovación necesita de personas que practiquen la empatía, o sea, tengan sensibilidad hacia los demás y conecten con las necesidades y expectativas de la gente.
- Ser perseverantes es un atributo clave en las personas innovadoras. Hay que ser constantes y tenaces en perseguir los objetivos. Si te planteas un objetivo, ir hasta el final. No dejar cosas a medias.
- No hay que ser buenos en todo. Cada uno de nosotros tenemos fortalezas y debilidades. El patrón de los atributos de las personas innovadoras solo debe usarse como marco de referencia para plantearse mejoras.

PARA SEGUIR APRENDIENDO

Para ampliar tus conocimientos sobre los contenidos de este apartado, te recomendamos estas lecturas y vídeos:

Lecturas Recomendadas

Juan Sobejano: “Habilidades básicas de una persona innovadora”. Sintetia.
<https://www.sintetia.com/habilidades-basicas-de-una-persona-innovadora/>

Victor Almonacid: “10 (arque)tipos realmente tóxicos en una organización pública”:
Tipos de funcionarios y cargos públicos que no hacen nada bien a la innovación
<https://nosoloaytos.wordpress.com/2015/09/01/10-arquetipos-realmente-toxicos-en-una-organizacion-publica/>

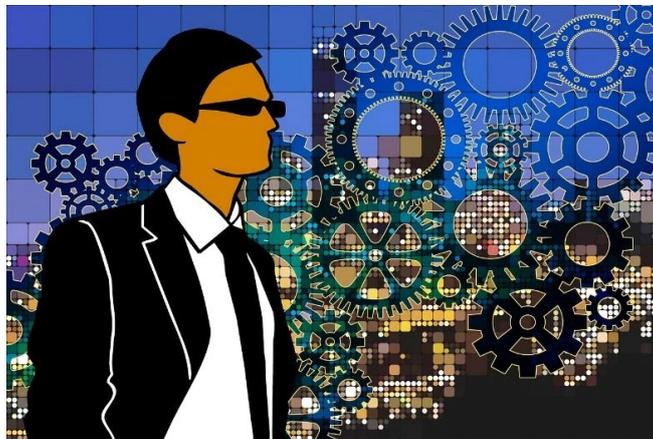
David Reyero: “Por qué es tan difícil tener una cultura innovadora”.
https://factorhuma.org/attachments_secure/article/10627/por_que_es_tan_dificil_tener_una_cultura_innovadora.pdf

Vídeos

Alberto Ortiz de Zárate: “Sobre las personas innovadoras y la importancia de gestionarlas bien en la Administración”. Curso MOOC del IAAP (vídeo en YouTube)
<https://www.youtube.com/watch?v=O9qS7FI87WM>

3.2. AUTODIAGNÓSTICO PERSONAL

¿Cuánto eres de innovador/a hoy y cómo puedes mejorar tus habilidades para serlo más y mejor?



Una vez que sabemos cómo son las personas innovadoras, se trata ahora de “mirarnos al espejo” usando ese marco de referencia, para ver qué FORTALEZAS podemos reforzar y potenciar, y cuáles son las DEBILIDADES que deberíamos trabajar para mejorar nuestra capacidad de innovación.

La herramienta que vas a utilizar para hacer este “autodiagnóstico” es el TEST que te explicamos a continuación:

TEST-EJERCICIO de la persona innovadora

Lee con detenimiento, y reflexiona, sobre cada una de las diez sentencias que definen las cualidades de las personas innovadoras, y entonces puntúa en cada una según el

grado en que te sientas identificado/a con esas frases. Emplea una escala del 1 al 5, siguiendo este criterio para puntuar cada sentencia:

- 1- No se parece EN NADA a mí
- 2- Se parece MUY POCO a mí
- 3- Se parece ALGO a mí
- 4- Se parece BASTANTE a mí
- 5- Se parece MUCHO a mí

Para cada una de las cualidades y competencias, después de puntuarlas, añade comentarios y observaciones sobre cómo te ves en este punto. Reflexiona en qué te ves mejor y peor.

Después de puntuar las diez sentencias, te invitamos a que hagas esto:

- Analiza las **competencias que has puntuado más bajas** (menos de 3), y piensa cómo puedes mejorarlas
- Reflexiona sobre las **cualidades mejor puntuadas** (más de 3) para explorar estrategias que te permitan potenciar aún más esas fortalezas
- Suma el **global obtenido**, para que tengas un indicador orientativo de referencia que te sirva para tener una visión de conjunto de cómo estas ahora, y lo que es más importante, te plantees un plan de mejora de esas competencias.

Los resultados que consigas con ese test son solo orientativos, y debes interpretarlos como una oportunidad de mejora, más que como una foto fija que no se puede cambiar.

IDEAS CLAVE

- Los resultados que consigas con el test son solo orientativos, y debes interpretarlos como una oportunidad de mejora, más que como una foto fija que no se puede cambiar.
- Los déficits individuales se pueden compensar con la creación de equipos que equilibren esos perfiles competenciales.

PARA SEGUIR APRENDIENDO

Para ampliar tus conocimientos sobre los contenidos de este apartado, te recomendamos estas lecturas y vídeos:

Lecturas Recomendadas

Jesús Martínez Marín: “La base de un sector público innovador son las personas que lo conforman”. <https://jesusmartinezmarin.org/2015/03/22/la-base-de-un-sector-publico-innovador-son-las-personas-que-lo-conforman/>

Jeff Dyer, Hal Gregersen y Clayton M. Christensen: “Resumen del libro: El ADN del Innovador”. <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/el-adn-del-innovador>

Club de Innovadores Públicos: “Compromiso del Innovador Público”: Manifiesto que resume los compromisos que asume el personal público decidido a innovar. Puedes

adherirte al manifiesto. <https://nosoloaytos.wordpress.com/compromiso-del-innovador-publico/>

Vídeos

Rafael Villa: “La historia de los superhéroes públicos y el emprendedurismo en el gobierno”. TEDxUCES

<https://www.youtube.com/watch?v=p9-xCbKN9rQ>