

EQUIPOS HEXAGONALES. NUEVOS ROLES Y HABILIDADES BLANDAS PARA TRANSFORMAR LAS INSTITUCIONES EN ECOSISTEMAS DE INNOVACIÓN A PARTIR DEL MODELO HIP

Raúl Oliván Cortés*

2 de diciembre de 2021

Resumen

Este análisis es una continuación del informe *Instituciones que Aprenden* (SEGIB, 2020) elaborado para la Cumbre Iberoamericana de jefes de Estado y de Gobierno de 2021, en el que se sintetizaba la innovación pública en un hexágono HIP (*Hexágono de la Innovación Pública*) con seis vectores (*Open, Trans, Fast, Proto, Co y Tec*) a modo de cartas de navegación para transformar instituciones tradicionales, jerárquicas y cerradas en organizaciones en red, dinámicas, abiertas y democráticas, concebidas como potenciales ecosistemas de innovación. El texto reflexiona sobre los roles y habilidades blandas necesarias para promover una nueva institucionalidad, que serán cada vez más demandadas en unas organizaciones obligadas a acelerar sus procesos de transición a la sociedad digital y a la gobernanza relacional y adaptativa.

Introducción

La pandemia ha acelerado los planes de transformación institucional en la región latinoamericana y ha puesto el foco en conceptos como las misiones, el cambio sistémico, el diseño de futuros, la transición digital, los ecosistemas de innovación o los laboratorios de gobierno. Sin embargo, la realidad de la administración pública, su gobernanza y su cultura organizacional, los sistemas de acceso o los planes formativos, no acompañan este entusiasmo de los discursos, los artículos y las agendas políticas. Para promover instituciones realmente sólidas, como enuncia el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 16 de la Agenda 2030, hace falta una aproximación sistémica.

Este análisis se presenta como una continuación del informe *Instituciones que Aprenden* (SEGIB) elaborado para la Cumbre Iberoamericana de 2021, en el que se sintetizaba la innovación pública en un modelo de hexágono de seis vectores, y pretende reflexionar sobre los roles y habilidades blandas necesarias para promover una nueva institucionalidad capaz de hacer frente a la triada de retos civilizatorios de nuestro tiempo: sociales, ambientales y digitales.

El diseñador, la conectora o la filósofa, el curador de tiempo, el comunicador o el rol digital; junto a *soft skills* como el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, la empatía, el pensamiento visual o la capacidad de aprender a aprender, entre muchas otras, van a ser cada vez más demandadas en unas organizaciones obligadas a acelerar sus procesos de transi-

* Director General de Gobierno Abierto e Innovación Social del Gobierno de Aragón.

ción a la sociedad digital y a la gobernanza relacional y adaptativa. Una agenda de cambios a la que el entorno iberoamericano no puede permitirse el lujo de llegar tarde.

Con el sincero ánimo de provocar una reflexión en el seno de unas instituciones orientadas excesivamente a la burocracia y la tecnocracia, donde el conocimiento experto y vertical se impone sobre las habilidades emocionales y la inteligencia colectiva que caracterizan a las organizaciones más dinámicas e innovadoras, presentamos este breve análisis y esbozamos algunas propuestas de acción para las instituciones en España, América Latina y el Caribe, perfilando cómo serían unos equipos diseñados con base en el hexágono, manteniendo el abordaje sistémico que caracteriza al HIP.

Que la habichuela mágica no te impida ver el bosque. Innovación sistémica centrada en las personas

En el imaginario colectivo la innovación se asocia a un hecho creativo individual, una revelación íntima o un chispazo genial de un sujeto superior que, provisto tan solo de su talento, inventa un artefacto deslumbrante, escribe una fórmula magistral o planta una habichuela mágica.

La experiencia nos dice que la innovación no es un verbo que se conjugue mucho en singular, sino todo lo contrario (Balestrini, 2021). La innovación es fundamentalmente el fruto de la interacción entre muchos actores y factores. Frente al emprendedor schumpeteriano que compete en el mercado bajo la lógica de la destrucción creativa, reivindicamos una visión sistémica de la innovación pública y

social que pone el foco en unas instituciones que aprenden y cooperan (Lundvall y Johnson, 1994). Las personas son clave, obviamente, pero también lo son los entornos (geográficos, urbanos, de acceso a vías de transporte...), las culturas (abiertas o tolerantes, atractivas para los jóvenes...), los contextos (de estabilidad política, de igualdad de oportunidades...) o los lugares (campus universitarios, distritos creativos, incubadoras, laboratorios...). Es decir, la innovación se dirige fundamentalmente en cómo se organizan y se establecen las conexiones entre esas personas y, por tanto, debe centrarse más en las relaciones que en los sujetos mismos. La forma en la que se despliegan estas relaciones influyen decisivamente en la emergencia efectiva de los hechos innovadores, que son, insistimos, mucho más producto de procesos sociales encadenados que de momentos de inspiración individual.

Cuando estos contextos son especialmente fértiles les llamamos ecosistemas de innovación (Silicon Valley, Shanghái, Tel Aviv, etc.). Pero no todas las ciudades ni todas las regiones disponen de un fecundo e innovador valle y de sus correspondientes barrios de moda. La distancia suele ser tan grande entre estos ecosistemas paradigmáticos y nuestro punto de partida—por ejemplo, una institución pública en una administración regional, o una sección escorada de un ministerio, situadas en una ciudad mediana o incluso en entornos rurales— que se acaba asumiendo que la innovación, según esos cánones, es sencillamente imposible, una quimera fuera de nuestras posibilidades. Al mirar por la ventana de nuestras oficinas no hay rastros de universidades punteras, institu-

tos tecnológicos, *coworking* o cafeterías bohemias.

Otras veces, esta frustración conduce a depositar la fe en el *solucionismo* y otras fórmulas milagrosas, como si la innovación fuera un fuego arcano accesible tan solo a los que, previo pago, son debidamente asesorados y entrenados. Sin embargo, en innovación no suelen funcionar las habichuelas mágicas. Pocas veces una metodología de innovación aislada, por interesante y bienintencionada que sea, consigue germinar en nuestra organización propiciando una floración mágica de todo el jardín, o al menos no lo hace de forma sostenida en el tiempo.

Este es el punto de partida del informe *Instituciones que Aprenden* (Oliván, 2020), donde propusimos una forma radicalmente distinta de pensar la innovación de las organizaciones, huyendo de los enfoques reduccionistas y el fetichismo metodológico, para abordar la complejidad desde una aproximación sistémica.

Nuestra hipótesis es que, aunque resulte más abstracto, incluso contraintuitivo, es mucho más ambicioso y productivo a largo plazo pensar en el conjunto de condiciones que propician la innovación, más que en el hecho innovador en sí. Es decir, enfocar más el bosque que a los árboles tomados de uno en uno.

El HIP (*Hexágono de la Innovación Pública*) nos invita a realizar una mirada holística, a abstraernos de lo particular y pensar en el todo, en lo general, con el objetivo de reproducir las condiciones ambientales o contextuales donde germina la innovación. Compongamos bosques en vez de plantar árboles. O, como dirían Deleuze y Guattari en *Rizoma*, hagamos la línea y no el punto.

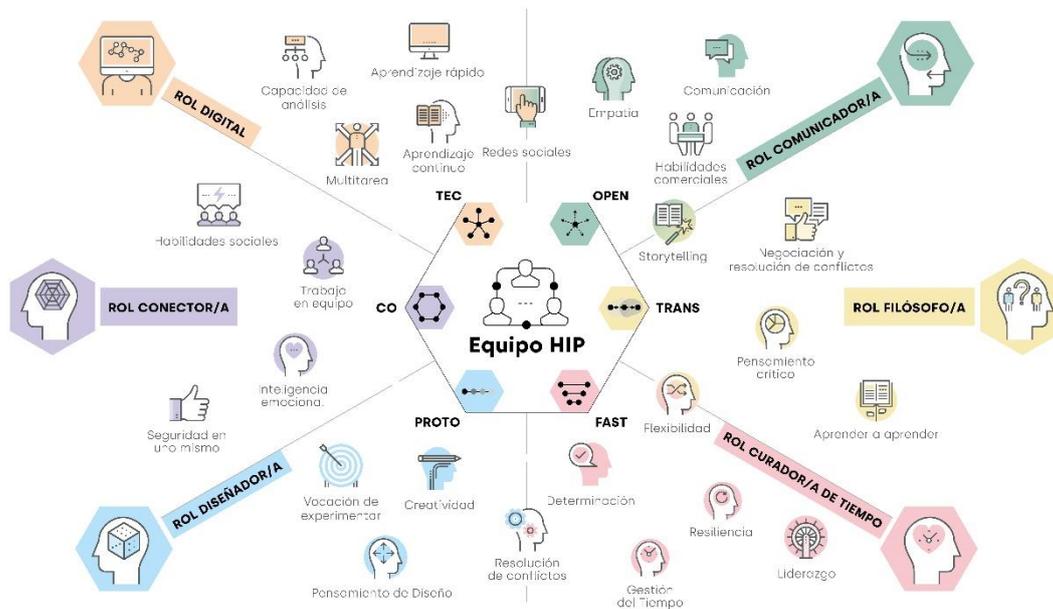
Seis roles para conversar.

Equipos Hexagonales

Una de las líneas de trabajo del HIP que no recogimos en el informe *Instituciones que Aprenden*, y que nos interesa dejar documentado en este análisis, es la de los Equipos HIP o Equipos Hexagonales.

Invitados en 2020, precisamente por la Fundación Carolina, a impartir una conferencia a los y las participantes del *Programa de Liderazgo Público Iberoamericano*, nos planteamos cómo tendrían que ser los futuros cuadros de las administraciones públicas y las organizaciones sociales en general, desde el prisma de innovación sistémica y la gobernanza relacional que promueve el HIP.

La pregunta que nos hicimos fue: ¿pueden los seis vectores del hexágono ayudarnos a perfilar los nuevos roles y habilidades que necesitan los equipos y las organizaciones para innovar?



Bajo esa premisa, definimos seis roles que son (o serán) claves en las organizaciones que quieran transformarse en redes abiertas de conocimiento, propiciar entornos colaborativos, dinámicas de experimentación o procesos de transformación digital. No es que sustituyan a los directivos, especialistas y otros técnicos ya presentes, sino que son roles que estos profesionales deben de asumir junto a los papeles que ejercen actualmente (de hecho, muchos lo hacen ya) o que, si no son capaces de encarnarlos, deberán buscarlos incorporando nuevos perfiles a sus equipos.

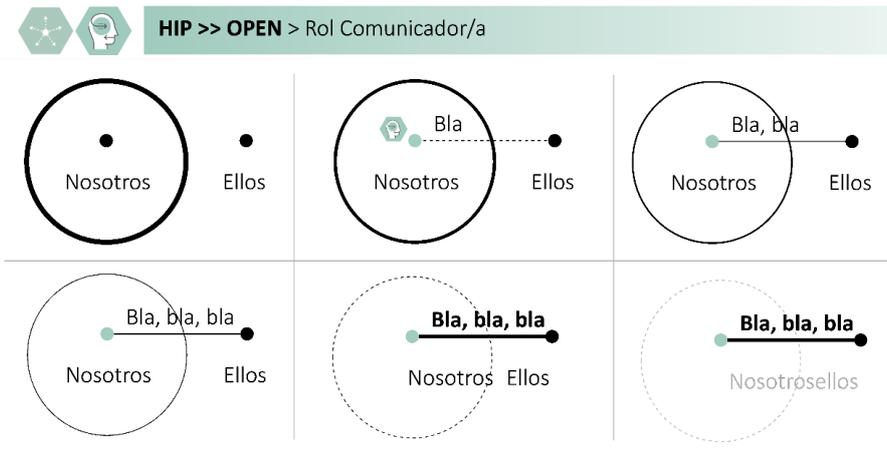
Estén ya presentes o tengan que ser incorporados, tengan dedicación parcial o exclusiva para ejercerlos, los seis tipos de

roles resultan determinantes para toda organización que quiera innovar tomando como referencia el enfoque sistémico, la gobernanza relacional y la arquitectura emocional que promueve el HIP.

Rol Comunicador/a (vector *Open*)



Proyecta conversaciones con el exterior ampliando la constelación hacia fuera, tejiendo alianzas, captando la energía del entorno y descodificando los mensajes en dos direcciones; utilizando todos los canales y oportunidades disponibles: redes sociales, medios audiovisuales, *podcast*, eventos, congresos, activismos locales, etcétera. Expande el ecosistema.

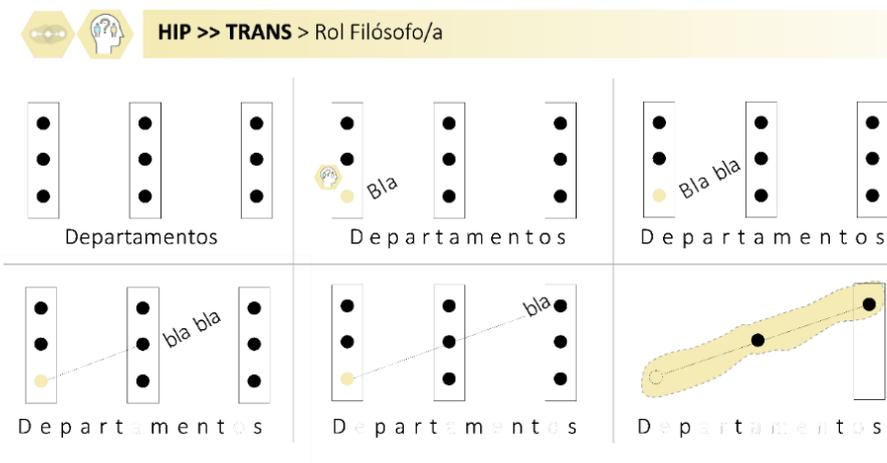


Rol Filósofo/a (vector *Trans*)



Genera pensamiento crítico, traza conexiones improbables con análisis transversales, enfoques holísticos y equi-

pos transdisciplinares, conjugando pensamiento híbrido y acción anfibia, superando el trabajo compartimentado y los departamentos estancos. Provee de preguntas.

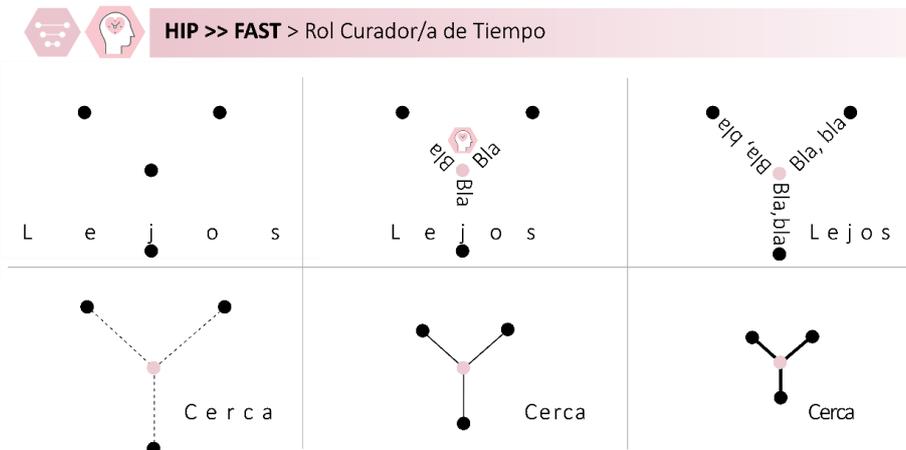


Rol Curador/a de tiempo (vector *Fast*)



Gestiona el tiempo de la conversación y acelera sus dinámicas para producir el doble de conversación en el mismo tiempo, o el mismo nivel de conversación en la mitad de tiempo. Reserva

el tiempo para lo importante y lo resta de lo que no lo es. Prioriza. Sintetiza. Distribuye. Filtra. Lidera. Cuida el tiempo como el valor más escaso de una organización.

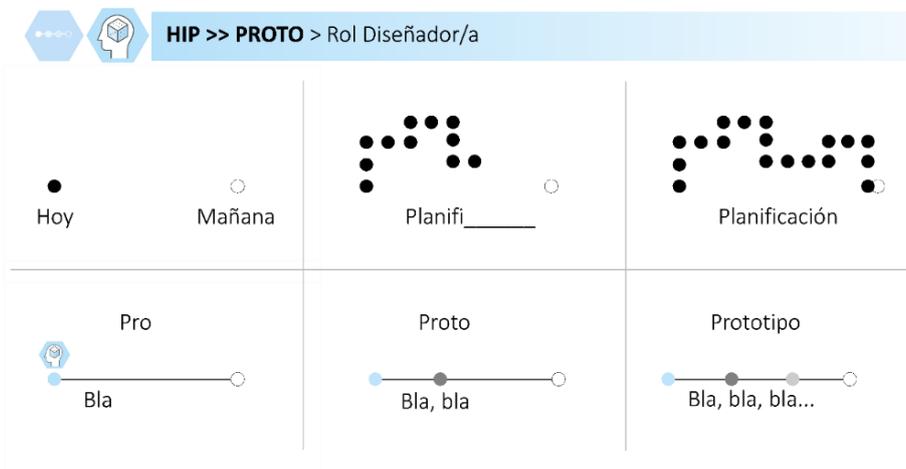


Rol diseñador/a (vector *Proto*)



Es capaz de relacionarse de una forma intuitiva con el futuro. Reduce el nivel de abstracción de la conversación; con sus prototipos o pilotos genera nú-

cleos de conversación que alinean visiones y multiplican la productividad del equipo. Transforma palabras en objetos, transita con facilidad del mundo de las ideas al de los sentidos.

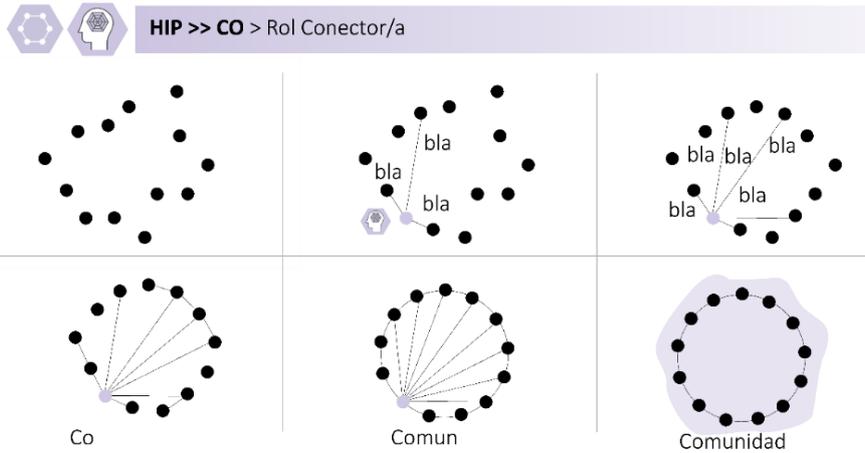


Rol Conector/a (vector *Co*)



Promueve sincronía en la red, fomenta una cultura organizacional integradora e inclusiva, impulsa procesos de co-creación que generan sentimiento de

pertenencia y proveen identidad y significado al grupo. Ensambla conflictos y deseos. Cose desconfianzas. Redistribuye afectos. En un estadio avanzado, favorece la creación de una comunidad.

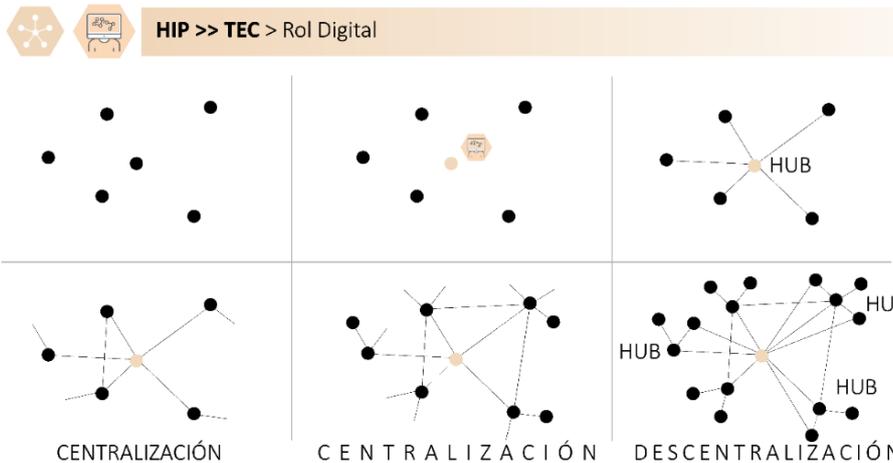


Rol Digital (vector Tec)



Multiplica la conectividad de la organización, facilita la gestión eficiente del *stock* de datos y los transforma en

valor público y bienes comunes. Promueve la interoperabilidad y la usabilidad de la información. Libera códigos. Se piratea a sí mismo si es preciso. Densifica la red. Democratiza la centralidad.



Seis maneras de conversar. Cartas de navegación ante la complejidad

Siguiendo con la metáfora, frente a la habichuela mágica que promete una floración certera, instantánea y con poco trabajo (perfecta para aquellos dirigentes que solo buscan inaugurar algo rápido y efectista en su ciclo político), nosotros

convocamos a toda la organización, del último al primero, a ponerse las botas y coger la regadera, a empezar por sembrar en el metro cuadrado de cada uno, a probar diferentes tipos de plantas aceptando que muchas no prosperarán, a unir esas parcelas, pequeñas inicialmente, a las de los demás, para ir creando un bosque más

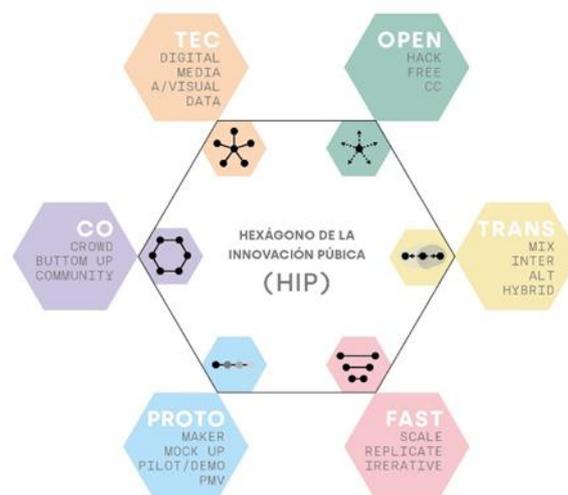
grande; a compartir trucos, aprendizajes y herramientas, a celebrar cada cosecha, incluso cada fracaso, a aceptar que la innovación, como la naturaleza, no es algo lineal, menos aún vertical como la habichuela mágica, sino un flujo circular, interdependiente e interconectado. A invertir tiempo, paciencia y cariño en la creación de una comunidad que coopera, pero que también disfruta y se divierte, y que poco a poco va alineando sus visiones, compartiendo sus destinos y participando de una identidad colectiva. Umbral a partir del cual, el todo llega a ser más que la suma de sus partes. Eso es la innovación sistémica centrada en las personas que promueve el HIP.

Y es que lo verdaderamente interesante de los ecosistemas, lo que les caracteriza de manera determinante, es la forma en la que todos sus agentes se relacionan entre sí. Si las personas se relacionan principalmente a través de conversaciones (reuniones, *e-mails*, memorandos, contratos, informes, artículos, congresos, vídeos de Youtube o tuits), podemos afirmar sin muchos rodeos que la innovación es en

esencia conversación, lo cual resulta bastante sencillo de asimilar y nos permite restar sofisticación, retórica y misticismo al ámbito de la innovación, sin que ello signifique en absoluto simplificarlo.

Ese es uno de los objetivos del HIP: hacer sencilla —que no simple— la complejidad, mediante seis vectores que identifican unos modos específicos y virtuosos de conversación.

Seis dinámicas que se repiten con frecuencia en los proyectos innovadores o en los ecosistemas creativos como un denominador común, y que utilizamos para reducir el nivel de confusión que nos produce pensar en bosques y no en árboles, lo cual supone luchar mentalmente con toda una poderosa tradición epistemológica reduccionista, desde la biología molecular a la física cuántica, pasando por la psicología conductista o el positivismo filosófico. El HIP, al contrario, nos invita a reensamblarlo todo, a desatomizar y recomponer.



Definimos los seis vectores (*Open*, *Trans*, *Fast*, *Proto*, *Co* y *Tec*) como cartas de navegación para organizaciones que quieren innovar en medio del océano de la complejidad, como una brújula para acelerar su transición, desde instituciones cerradas, jerárquicas, burocráticas y tecnocráticas, a organizaciones en red, abiertas, flexibles y democráticas. Es un cambio de paradigma no exento de resistencias porque empuja a las instituciones a abandonar el mundo de las respuestas, los protocolos, los planes y las inauguraciones; y les desliza al de las preguntas, los prototipos, la provisionalidad y los flujos. Del confort y la seguridad detrás de la ventanilla al mutante e imprevisible universo de la sociedad red.

Retomando nuestra idea fuerza, los seis vectores son formas especiales de conversar, seis modos virtuosos de orientar la conversación hacia el cambio en una estructura social compleja. El enfoque sistémico y la gobernanza relacional que promueve el HIP tienen la capacidad de alterar el código fuente de cualquier organización, desencadenar mutaciones estructurales e inaugurar dimensiones inéditas, hasta dejar irreconocible el corpus fundacional de la institución que decidió *hackearse* a sí misma desde dentro. El HIP desborda el *statu quo* y confronta la dictadura de la inercia en la que han caído algunas organizaciones. Quizá no sea una revolución, pero tampoco es una mera táctica regenerativa.

Las seis formas de enfocar la conversación hacia la innovación son las siguientes:



Open, concebida como una conversación con el exterior, siempre bidireccional, que difumina los límites del dentro y del afuera. Una conversación que expande la organización y capta energía social (*inputs* del *demos*) fuera de la institución y lo convierte en valor público (*outputs* a través del *kratos*). Tiene forma de colaboración público-privada, o un convenio con una organización social, pero también es un proceso participativo o un experimento de ciencia ciudadana. Un vector, por lo tanto, muy enfocado a cumplir la función reproductiva del ecosistema.



Trans, que se refiere a la conversación entre quienes no suelen conversar. Las conexiones improbables entre la experta y el amateur, el funcionario y la activista, la adulta y el niño, la vecina de siempre y el nómada, o entre los de la sección de contratación y los de innovación. Una conversación que en las organizaciones atraviesa departamentos y compartimentos, y nos invita a mezclarnos, hibridarnos o recomponernos, lo cual nos lleva casi indefectiblemente a nuevos tipos de combinaciones que nunca antes habíamos ensayado.



Fast, relativa a una conversación intensa que acelera los ritmos naturales de construcción de afectividad y confianza. Una conversación inmersiva, como la que se produce en las experiencias de innovación con convivencia en el mismo espacio y en el mismo tiempo,

desde un *hackaton* a un proceso comunitario emocionalmente intenso, también en esas organizaciones que dedican recursos a ciertos proyectos de intraemprendimiento. *Fast*, más allá del *management* eficientista, para cuidar y reservar tiempo de calidad dedicado a la conversación. Conversaciones que acortan las distancias que nos separan; una distancia que hoy, gracias a las tecnologías, se mide más en tiempo que en espacio.



Proto, concebida como una conversación que cristaliza, que se hace sensible. Una conversación materializada, que se pueda tocar, que se pueda dimensionar. *Proto* como forma de pasar del universo complejo de las palabras al más intuitivo y natural mundo de los objetos, en forma de maqueta, de *app*, de *landing page* (web de aterrizaje), de *blueprint* con *postits* (mapas de servicios), de experiencia piloto o producto mínimo viable. *Proto* como un juego tentativo de representación del futuro, como una forma de transformar las palabras en deseos, como un modo de recuperar el niño que fuimos que aprendía divirtiéndose con murales y figuras de plastilina.



Co, pensada como una conversación coral. Como una forma de construir una narración colectiva, incluyente e integradora. Como un ensamblaje de emociones, afectos y conflictos. Una conversación que, como las leyendas de épica local, nos envuelve, nos otorga identidad y nos proporciona sentidos comunes. Que nos invita a ser más productores y protagonistas que meros consumidores y es-

pectadores, que rechaza las jerarquías fuertes y cuestiona el monopolio de los expertos. Que nos ayuda a situarnos, nos arraiga y permite, además, desde lo próximo y lo conocido, reflexionar lo global y lo abierto. Una conversación que teje comunidad. Que consigue que juntos seamos más que la suma de las partes.



Tec, entendida como un tipo de conversación expandida, potencialmente ubicua y asíncrona, que nos permite multiplicar nuestras formas de interacción. Una conversación que nos desdobra en avatares que hablan entre sí, incluso a pesar nuestro, en redes, y pronto también en metaversos, cada vez más extrañamente familiares. Una conversación por explorar e inacabada, que no ha hecho sino comenzar y de la que apenas estamos ahora explotando una porción de sus posibilidades.

Las habilidades blandas (*soft skills*) y la innovación

Una vez definidos los roles y los vectores de los que emanan, brotan interrogantes como: ¿dónde se aprende a conectar personas, a diseñar prototipos de servicios públicos, a pensar de forma transversal, a acelerar la conversación para innovar, a crear narrativas seductoras, etc.?

Si bien algunos de los roles pueden tener conexión con algunos estudios específicos, por ejemplo, el rol digital, lo cierto es que cuando pensamos en los arquetipos filósofo/*trans*, diseñadora/*proto*, curador del tiempo/*fast*, comunicadora/*open* o conector/*co*, no estamos pensando en estudios superiores o posgrados concre-

tos, aunque estos siempre suman, sino en capacidades y aptitudes que se adquieren gracias a la experiencia o que, en algunas ocasiones, las personas poseen de forma natural. Es decir, estamos hablando principalmente de habilidades blandas (*soft skills*) que no se estudian, que difícilmente se pueden adquirir si no es por la práctica o por un talento innato y, sobre todo, que son muy difíciles de acreditar en la mayoría de procesos de selección de los que se dota la administración pública.

Obviamente necesitamos licenciados en Derecho, Económicas, Ingeniería o Sociología en nuestras organizaciones, pero más importante que eso, cuando se trata de crear un ecosistema de innovación,

precisamos de personas empáticas, con capacidad de transmitir emociones, compartir visiones, analizar la complejidad, realizar conexiones improbables, reciclar-se una y otra vez aprendiendo nuevas herramientas, con la motivación suficiente para no decaer en la desesperación, la capacidad de superar los errores, curiosos con vocación por experimentar, hambrientos de nuevos desafíos o que desafían lo establecido para hacer progresar al colectivo.

El siguiente cuadro nos ayuda a entender las diferencias entre habilidades duras y blandas. A continuación, recogemos una descripción de algunas de ellas.

Habilidades duras	Habilidades blandas
Conocimiento técnico y especialista	Conocimiento transversal y emocional
Se aprende estudiado	Se aprende haciendo
Teoría	Práctica
Universidad	Experiencia
Caducas	Perennes
Títulos acreditativos	Intangibles

Ejemplos de habilidades blandas en los equipos hexagonales

Empatía / Open



Capacidad de ponerse en el lugar del otro, incluso cuando resultan ajenos a nuestra organización, para conectar emocionalmente con sus sentimientos y poder comunicarse con él o ella de una forma mucho más natural.

Comunicación / Open



Habilidad de comunicarse con las personas a través de los múltiples canales disponibles.

Habilidades comerciales / Open



Capacidad de poner en valor una idea, producto o servicio.

Storytelling / Open / Trans

Habilidad para crear historias emocionales a partir de experiencias propias o de terceros para inspirar y transmitir valores de forma memorable.

Pensamiento crítico / Trans

Capacidad de cuestionar lo establecido, realizarse nuevas preguntas y formular respuestas alternativas.

Negociación y resolución de conflictos / Trans

Capacidad de trazar soluciones transversales para superar las posiciones enrocadas.

Aprender a aprender / Trans

Conciencia de lo que se sabe y de lo que es necesario aprender, de cómo se aprende y de cómo se gestionan y controlan de forma eficaz los procesos de aprendizaje, optimizándolos y orientándolos a satisfacer objetivos personales.

Flexibilidad / Trans / Fast

Capacidad de adaptarse a los cambios.

Gestión del tiempo / Fast

Habilidad para dosificar y reservar el tiempo de lo importante frente a lo urgente.

Determinación / Fast

Aptitud para perseverar en un propósito.

Liderazgo / Fast

Capacidad para conducir y acompañar a un grupo a unos objetivos comunes

Resiliencia / Fast

Habilidad para reponerse ante las contingencias y salir reforzado de ellas, incorporando la experiencia a la caja de herramientas.

Resolución de problemas / Fast / Proto

Capacidad de búsqueda de alternativas a problemas complejos.

Pensamiento de diseño / Proto

Aptitud para cristalizar las ideas en objetos, lo intangible en elementos sensibles y de imaginar el futuro.

Vocación por experimentar / Proto

Pasión y curiosidad por experimentar, investigar y explorar nuevos caminos.

Creatividad / Proto

Capacidad de concebir nuevas ideas, conceptos o procesos *ex novo*, o a partir de elementos ya dados.

Inteligencia emocional / Co

Conocimiento y control de los sentimientos y emociones propias en relación con nuestro entorno.

Trabajo en equipo / Co

Habilidad para cooperar con otras personas en propósitos comunes.

Habilidades sociales / Co

Capacidad para relacionarse con las personas, los grupos y las comunidades.

Confianza en uno mismo / Co

Aceptación del yo como paso imprescindible para la integración en el colectivo.

Capacidad de análisis / Tec

Habilidad para descomponer grandes conjuntos de información y establecer conexiones entre ellas.

Aprendizaje continuo / Tec

Capacidad para aprender y reciclarse constantemente, asimilando nuevos lenguajes y herramientas.

Aprendizaje rápido / Tec

Aptitud para asimilar ágilmente nuevos contenidos.

Multitarea / Tec

Capacidad de atender al mismo tiempo diversas fuentes de datos y desplegar acciones solapadas para cumplir los objetivos.

Redes sociales / Tec / Open

Facilidad para interactuar en redes sociales, tejer conversaciones y crear identidades digitales.

Consideraciones generales de los equipos hexagonales

Queremos remarcar que los seis roles y las diversas habilidades blandas deben interpretarse en clave grupal. Es decir, no son una herramienta para medir la idoneidad de una única persona, sino un menú de competencias que debería cumplir un equipo en su conjunto. Del mismo modo, no son roles aislados o habilidades especializadas que deberían asignarse o atribuirse a sujetos concretos, como se hace con los perfiles profesionales en las plantillas o relaciones de puestos de trabajo de las instituciones; aquí el planteamiento es todo lo contrario. Los roles, y sus diversas habilidades asociadas, deben ser asumidos colectivamente, deben solaparse, distribuirse y complementarse entre todos.

Enunciamos algunas consideraciones generales que ayudarán a interpretar la herramienta:

- Ninguna persona puede ejercer plenamente los seis roles y desempeñarse funcionalmente en todas las habilidades blandas a la vez. El equipo hexagonal es una herramienta pensada para un colectivo, sección, organización, en su conjunto.



- Todas las personas poseen cierto grado de capacidad para todos los roles y habilidades. Pero cada una es capaz de ejercer un rol mejor que otra y desempeñarse con mayor naturalidad en una habilidad que en otra.
- Ningún equipo que quiera innovar en una institución pública o una organización social puede obviar los seis roles y las habilidades blandas asociadas. Tener dos o tres menos desarrollados o identificados es muy frecuente, pero es inviable llevar a cabo innovaciones sin ninguno de ellos.
- En una organización que innova los roles pueden estar más o menos claros, estar definidos o desarrollarse de forma tácita, pero no hay duda de que ya se están ejerciendo. El acto de innovar implica la acción de comunicar, mezclar, agilizar, diseñar, conectar y digitalizar, en diferentes grados y proporciones.
- Los equipos hexagonales no inventan una forma nueva de innovar, tan solo identifican y sintetizan la forma en la que los equipos ya están innovando para que tomen conciencia de ello.
- Los equipos hexagonales, los roles y las habilidades blandas asociadas, pueden ser una buena pista para redefinir los sistemas de selección de organizaciones sociales, acceso a la administración pública, formación interna y sistemas de promoción.

Conclusiones

- Los seis vectores (*Open, Trans, Fast, Proto, Co y Tec*) nos han conducido a seis roles, seis maneras de conversar, de interactuar y de relacionarse. Son las dinámicas clave que definen los ecosistemas de innovación. Abrir, mezclar, agilizar, prototipar, colaborar y digitalizar.
- Los seis roles (comunicador, filósofa, curador/a de tiempo, diseñadora, conector y digital) tienen más que ver con el empleo de habilidades blandas que con conocimientos técnicos. Son emocionales, no se pueden estudiar, se adquieren con la práctica si no se poseen de forma innata y son, además, difíciles de acreditar.
- Estas habilidades como la creatividad, la inteligencia emocional, la empatía, el trabajo en equipo, la resiliencia, la determinación, el pensamiento crítico o el aprendizaje rápido, entre muchas otras, son absolutamente determinantes en el proceso de una organización que quiere evolucionar hacia un ecosistema de innovación.
- Ni los sistemas selectivos de la administración pública, ni los procesos de promoción interna, pero tampoco los planes formativos corporativos o las propias titulaciones superiores de las universidades iberoamericanas, salvo honrosas excepciones, son capaces de valorar y promover estas habilidades, que quedan completamente eclipsadas por un sistema basado en el conocimiento técnico y el saber experto.
- Hacen falta reformas que reconozcan y valoren estas habilidades blandas en los procesos selectivos y las promociones internas de las instituciones iberoamericanas. Los planes de formación corporativa deben transitar desde los cursos tradicionales a los talleres y laboratorios de co-creación. El voluntariado, el intraemprendimiento y otras formas de interacción social deben ser potenciadas y reconocidas oficialmente.

Referencias bibliográficas

BALESTRINI, M. (2021): “Diagnóstico urgente de la innovación en España”, *El País* (14/04/2021). Disponible en <https://elpais.com/opinion/2021-04-15/diagnostico-urgente-de-la-innovacion-en-espana.html>

DELEUZE, G. y GUATTARI F. (1977): *Rizoma*, Valencia, Pre-textos.

JOHNSON, B. H. y LUNDVALL, B-Å. (1994): “Sistemas Nacionales de Innovación y Aprendizaje Institucional”, *Comercio Exterior*, 44(8), pp. 695-704.

OLIVÁN, R. (2020): *Instituciones que Aprenden. HIP: Un modelo de Innovación Pública para la Era post-Covid*, Informe para la XXVII Cumbre Iberoamericana de jefes y jefas de Estado y de Gobierno, SEGIB.

SOLÉ, R. (2012): *Redes complejas, del genoma a Internet*, Barcelona, Tusquets.

Fundación Carolina, diciembre 2021

Fundación Carolina
Plaza del Marqués de Salamanca nº 8
4ª planta, 28006 Madrid - España
www.fundacioncarolina.es
@Red_Carolina

https://doi.org/10.33960/AC_33.2021

La Fundación Carolina no comparte necesariamente las opiniones manifestadas en los textos firmados por los autores y autoras que publica.



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NonComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)