



JOSÉ MANUEL LECETA

Palabras clave:
innovación,
emprendimiento,
fractales,
ecosistemas,
escalado.



INTEGRAR LA DIVERSIDAD PARA
NAVEGAR LA COMPLEJIDAD

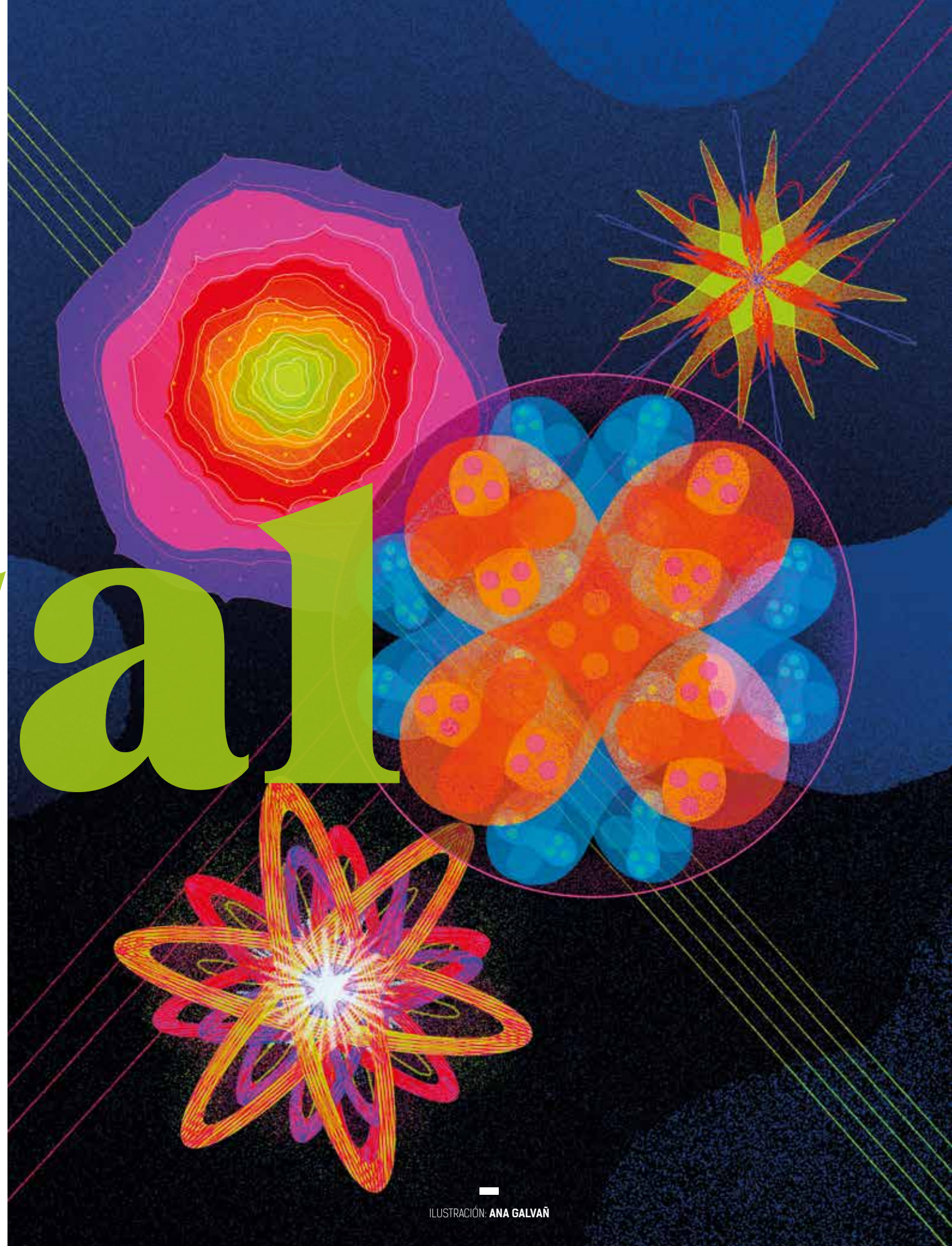
Innovación fractal

Innovar es apostar por las personas; emprender es un deporte de contacto y, como la vida, el emprendimiento innovador es un viaje. Integrar la diversidad resulta determinante para navegar la complejidad en los negocios y en la sociedad.

Integrate diversity to navigate complexity
FRACTAL INNOVATION

Innovating is betting on people; entrepreneurship is a contact sport and, like life, innovative entrepreneurship is a journey. Integrating diversity is critical to navigating complexity in business and in society.

Keywords: innovation, entrepreneurship, fractals, ecosystems, scaling.



Los fractales son objetos matemáticos presentes en la naturaleza. A medio camino entre arte y ciencia, describen la complejidad con sencillez, conocido el patrón subyacente. ¿Y si, como sucede con los fractales, existen estructuras subyacentes que se reproducen a diferentes niveles en los ecosistemas, empresas y equipos innovadores que logran escalar con éxito? Tal es la tesis de mi libro *Innovación Fractal*, fruto de mi experiencia en CDTI, EIT y Red.es, cuyas conclusiones resumo brevemente en estas páginas. Para desvelar estructuras y patrones, pongo en relación dos propuestas teóricas. Una del ámbito de los estudios de empresa (el llamado “marco de valores en competencia”) y otra de la psiconeurología (los “cuatro estilos de pensamiento”).

El marco de valores de competencia fue propuesto por Robert E. Quinn y John Rohrbaugh en 1981¹ para medir la eficacia de las organizaciones, distinguiendo dos dimensiones: por una parte, la orientación interna a las personas frente a la externa a la propia organización; y por otra, la estabilidad y el control frente a la flexibilidad y el cambio. Combinando ambas resultan cuatro modelos: crear (hacer cosas nuevas), competir (hacerlas rápido), controlar (hacerlas bien) y colaborar (hacerlas juntos).

El primer modelo (crear) es característico de sistemas abiertos, capaces de adaptarse y captar recursos externos para la innovación y la creatividad. Un segundo, de metas racionales (competir), pone el énfasis en la acción, la planificación y el establecimiento de objetivos y la eficiencia. En tercer lugar,

controlar, mediante procesos internos, la jerarquía, la medición y la gestión de la información. Por último, colaborar, donde las relaciones humanas se basan en la cohesión y la moral, con énfasis en la formación y en que las personas no son individuos aislados, sino miembros de un sistema social que coopera con un interés común.

Partiendo de bases disciplinares muy distintas y las intuiciones de Carl Gustav Jung en 1921, la neuropsicóloga Katherine Benziger² postula “cuatro estilos de pensamiento” y concluye que somos distintos en la medida que lo es nuestro cerebro. Así, el cuadrante frontal derecho, en el que se localiza la intuición, se identifica con tareas imaginativas, creativas, capacidad de adaptación, etcétera. El frontal izquierdo (pensamiento), con el establecimiento de objetivos, evaluación de la realidad y toma de decisiones. El posterior izquierdo (detección), se identifica con tareas secuenciales, rutinas, procesos detallados, etcétera. Y el posterior derecho (sentimiento), sobresale en el establecimiento de relaciones y armonía.

Espejos, lentes y prismas

Las similitudes entre ambas propuestas son evidentes. ¿Y si fuera esta misma dinámica la que opera a nivel profundo en los equipos que funcionan? Imaginemos a tal fin el citado marco como un espejo donde observarnos para analizar el liderazgo en las nuevas empresas. Estructurado también en cuatro zonas, cada persona clave del

equipo directivo es más fuerte al crear, estructurar, ejecutar o comunicar. ¡Precisamente lo que un equipo directivo al completo, CEO (*Chief Executive Officer*, director ejecutivo en español), COO (*Chief Operating Officer*, jefe de operaciones), CFO (*Chief Financial Officer*, director financiero) y CCO (*Chief Communication Officer*, director de comunicación) puede hacer!

¿Qué lecciones podemos extraer de todo esto? En primer lugar, confirmar la base de un error frecuente en *start-ups* (empresas emergentes) a la hora de escalar en el caso de que todos los fundadores tengan el mismo o parecido perfil. Y otra, quizá más profunda: que la pasión por emprender ha de ir acompañada de humildad, reconociendo los propios límites y capacidades, y, en consecuencia, la necesidad de los otros. Esta era la segunda parte de la receta para el éxito de Steve Jobs quien, más allá de amar lo que se hace, recomendaba rodearse de gente y talentos complementarios³. Hasta aquí lo relativo a las personas.

Si tomamos ahora el marco de valores en competencia, no como un espejo donde mirarnos sino como una lente a través de la que observar las organizaciones en general, encontramos el punto de vista del profesor estadounidense Jeff DeGraff⁴. A tal fin, analiza las tensiones dos a dos de las cuatro formas de liderazgo que llama de forma efectista el artista, el deportista, el sabio y el ingeniero, que recuerdan, a su vez, a los cuatro estilos de pensamiento de Benziger. Quien se ha enfrentado al reto de hacer trabajar un equipo, ya sea en empresas establecidas o en ➤

La pasión por emprender ha de ir acompañada de humildad, reconociendo los propios límites y capacidades

MARCO DE VALORES EN COMPETENCIA

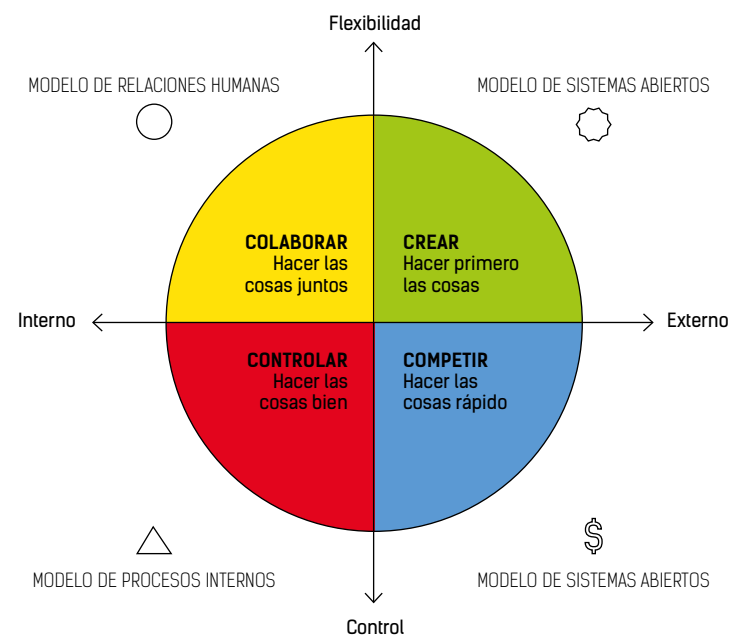


Fig. 1. Cuadrantes resultantes de componer las dos dimensiones en tensión del marco de valores en competencia formulado por Robert E. Quinn y John Rohrbaugh.

¹ Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), 122-140. doi:10.2307/3380029

² Benziger, K. (1989). *The Art of Using Your Whole Brain*, revised as Benziger, K. (2000). *Thriving in Mind*, KBA Pub.

³ Se refiere a Steve Jobs en *The secret of success*. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=PznJqxon4zE>.

⁴ DeGraff, J. (2017). *The Innovation Code*, Berrett-Koehler Publishers.

Vivimos una época que invita a (re) pensar(nos), ya que no podemos correr, insistiendo en que innovar es, como hacer deporte: cosa de todos

CUATRO ESTILOS DE PENSAMIENTO

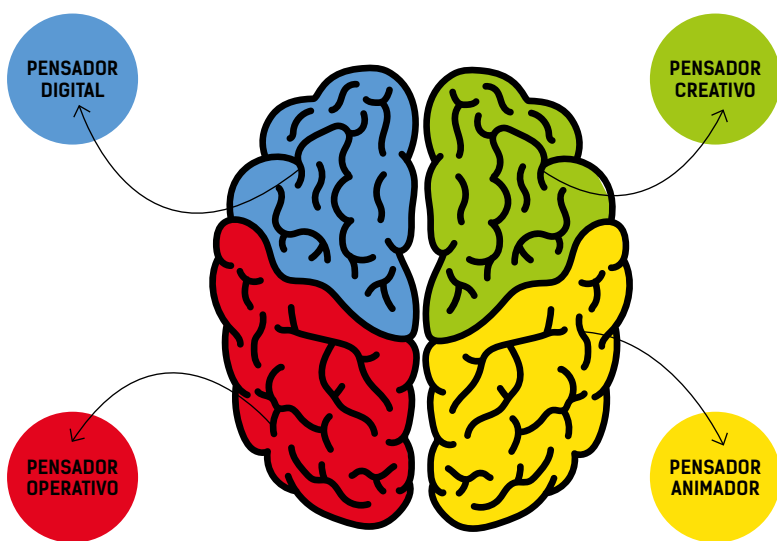


Fig. 2: Los cuatro estilos de pensamiento de Katherine Benziger en una visión simplificada. *Benziger Thinking Styles*. Disponible en: <http://www.benziger.org/>

start-ups encontrará tales hallazgos estimulantes en la práctica de gestionar la diversidad, algo que DeGraff denomina el “conflicto constructivo”. Viceversa, integrar la diversidad resulta determinante para lograr un ciclo de crecimiento positivo.

Analicemos ahora el caso del ecosistema con un prisma. Desafortunadamente, la literatura es muda por no decir escéptica en cuanto al cómo han de combinarse en el tiempo activos y comportamientos para construir ecosistemas emprendedores de innovación, si es que esto es posible. El profesor Daniel Isenberg⁵, de Babson College, está en el origen de uno de los pocos casos documentados dando forma a un ecosistema en un lapso breve de tiempo. Su metodología se articula en cuatro fases que recuerdan los perfiles de los que habla DeGraff y, por extensión, el marco de valores en competencia, aplicados no a un equipo o una organización sino a toda la comunidad que sustenta un ecosistema. Estas fases son (1) activar los socios, (2) alinear los líderes, (3) establecer una plataforma de ejecución y los programas de prueba de concepto y (4) sistematizar y expandir los programas y las capacidades locales.

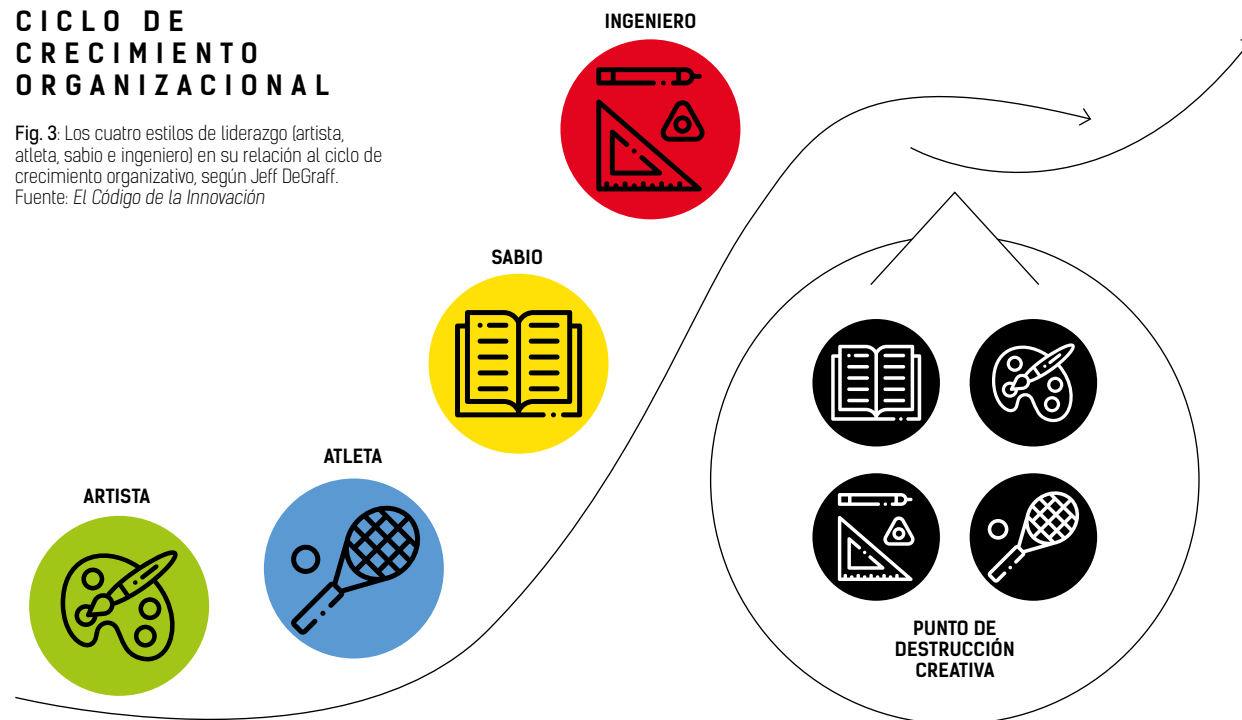
Una conclusión provisional

Concluido nuestro recorrido por esta apresurada óptica de espejos, lentes y prismas resulta relevante referirse a las dinámicas que resultarían de yuxtaponer dos dilemas a los que alude mi libro *Innovación Fractal*. Un primer dilema —naturaleza local del conocimiento frente a ambición internacional de la innovación— y un segundo —hacer bien las cosas que ya sabemos mecánica-

⁵ Isenberg, D., Onyemah, V. *Fostering scale-up ecosystems for regional economic growth innovations case narrative: Manizales-Mas and Scale Up Milwaukeel*. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 2016, vol. 11, 1-2, 60-79.

CICLO DE CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL

Fig. 3: Los cuatro estilos de liderazgo (artista, atleta, sabio e ingeniero) en su relación al ciclo de crecimiento organizativo, según Jeff DeGraff. Fuente: *El Código de la Innovación*



mente o intentar otras nuevas de manera más orgánica—. De la composición de ambas fuentes de tensiones resultaría de nuevo una matriz de dos por dos, con un significado aún más cercano para todos y cada uno de nosotros. Por una parte, una realidad que nos acompaña durante nuestra vida y que no es otra que la frontera, real o percibida, entre el yo y el resto del mundo. Mi yo y mi circunstancia de Ortega. La otra, la oportunidad de hacer solo aquello que entendemos como debido, operando en base a pautas conocidas frente a la alternativa de proyectarnos, e intentar hacer posible también lo deseable. Poder y saber frente a querer y experimentar.

Tanto en el ámbito personal como en el social, resulta difícil pensar en algún fenómeno que no haya de someterse a esta doble disyuntiva, sencilla y compleja a la vez, consistente en determinar lo que queda dentro o fuera del horizonte de ambiciones, por una parte, y de con-

tinuar haciendo lo mismo o algo distinto, por otra. Lo mismo puede decirse de los equipos y las organizaciones. En definitiva, somos así y así nos relacionamos. Y en tal caso, si existen estructuras y dinámicas subyacentes comunes a diferentes niveles: cuanto mayor sea la ambición del proyecto, más importante habrá de ser la capacidad del emprendedor para integrar y gestionar la diversidad. Y por ello resulta tan paradójicamente grande como sensata la humildad del líder a quien corresponde identificar lo que de oportunidad supone la complejidad del mundo. Una reflexión en una época que invita a (re) pensar(nos), ya que no podemos correr, insistiendo en que innovar es como hacer deporte, cosa de todos.

Bibliografía

Leceta, J. M. (2020). *Innovación fractal*. Madrid. Disponible en: <https://www.amazon.es/INNOVACION-C3%93N-FRACTAL-MANUEL-LECETA-GARCIA-C3%8DA-ebook/dp/B08DHWX162>

Leceta, J. M. y Könnölä, T. "EIT Digital: leveraging ecosystems for international entrepreneurial innovation" en *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 2020. Disponible en: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13511610.2020.1842177>

Leceta, J. M. "Regreso al futuro: nuevas políticas para la innovación en la era digital" en *Boletín Económico de ICE* (3111), 2019. Disponible en: <https://doi.org/10.32796/bice.2019.3111.6821>

Leceta, J. M. "Vueltas con la sociedad de la información: la transformación digital como innovación posible" en *Boletín Económico de ICE* (3108), 2019. Disponible en: <https://doi.org/10.32796/bice.2019.3108.6759>

Leceta, J.M. y Könnölä, T. "Fostering entrepreneurial innovation ecosystems: lessons learned from the European Institute of Innovation and Technology" en *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 2019. Disponible en: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13511610.2019.1612737?journalCode=ciej20>

Leceta, J. M.; Renda, A.; Könnölä, T. y Simonelli, F. *Unleashing Innovation and Entrepreneurship in Europe: People, Places and Policies*. Centre for European Policy Studies (CEPS), 2017. Disponible en: <https://www.ceps.eu/ceps-publications/unleashing-innovation-and-entrepreneurship-europe-people-places-and-policies/>