

## *Capítulo 8*

---

# **ECOSISTEMA PERSONAL DE INNOVACIÓN**

---

Se sabe que el ser humano es gregario por naturaleza, nos relacionamos con otros seres humanos, estableciendo contactos interpersonales, participamos en grupos, nos integramos a redes, conformamos comunidades y actuamos en sociedad, y para ello, hemos desarrollado el lenguaje como vehículo de comunicación. De allí que sea inconcebible hacer innovación de manera aislada pues el pensamiento de los demás nos permite modificar el nuestro (Stiglitz y Greenwald, 2014).

### **ECOSISTEMA PERSONAL**

Pero dentro del conjunto de relaciones generales de cada ser humano, se crea un número menor de interacciones con actores que son más cercanos, que es lo que se denomina ecosistema personal. Este ecosistema es muy importante en la medida en que es influenciado por nosotros y recibimos también el impacto de él, de allí el valor que tiene desde el punto de vista de su composición y funcionamiento. El ecosistema personal se integra por la familia, los amigos, los compañeros de estudio, colegas de trabajo y miembros cercanos de las organizaciones sociales y políticas donde participamos.

Este ecosistema se determina en su estructura por medio del tipo de relación que se establece, en particular son pertinentes la intensidad, la frecuencia, el sentido y la fortaleza de interacción. La intensidad se

refiere al componente emocional, la cual a su vez se determina por la carga (positiva, como en la risa; negativa como en la ira), el contenido (no es lo mismo una melancolía que una alegría), y la magnitud (una carcajada tiene mayor magnitud que una sonrisa). Teniendo en cuenta esto, lo cierto es que un ecosistema personal es intenso porque el componente emocional es alto.

Por otro lado, la frecuencia se refiere al número de interacciones en un tiempo dado, que en nuestro caso, por tratarse de contactos próximos, es considerable. El sentido se relaciona con la dirección en la cual se presentan las interacciones, es decir, si van en una sola vía, de un participante a otro, o si son de doble vía; en el ecosistema personal normalmente las relaciones son de doble sentido. Finalmente, la fortaleza indica el grado de influencia que en la conducta produce la relación, es decir, hasta qué punto la relación determina la conducta de la gente. Para nuestro trabajo, se entiende que el ecosistema personal es fuerte.

116

En el ecosistema se pueden dar relaciones entre personas, en grupo y de comunidad. Las relaciones interpersonales se desarrollan en el marco de un esquema *ego-alter* (Habermas, 2001) e implican una interacción de argumentación, expresividad y acción o influencia. La primera se relaciona con el intercambio de opiniones en el marco de la crítica, por tanto, una persona hace sus planteamientos, la otra escucha pero no está obligada a aceptarlos (Habermas, 2001) porque tiene su propio yo y no aprueba de manera incondicional lo que dice el otro ego. La expresividad tiene una base emocional, es decir, se usa la comunicación como medio para manifestar nuestros sentimientos; son ejemplos las relaciones de pareja basadas en el amor. Por último, está la práctica o la

influencia, que es un tema de colaboración y cooperación para llevar a cabo tareas conjuntas, y por supuesto, incluye el aspecto del liderazgo, el proceso de persuasión o la negociación. De todas formas, el componente de acción es importante para la innovación, pues el ecosistema no solo es básico para crear, sino para llevar a cabo lo generado. Así que se recibe mucho, pero también se actúa sobre él.

Un aspecto clave aquí es la diversidad y la complementación. La diversidad tiene que ver fundamentalmente con la composición, cuanta más diferencia haya, mejor para la creatividad personal, pero el ecosistema actúa también de manera complementaria, en un sentido constructivo. Incluso hay ejecutivos que le otorgan un papel más importante a la complementariedad que a la misma composición; por ello, la forma como nos relacionamos con el ecosistema es valiosa.

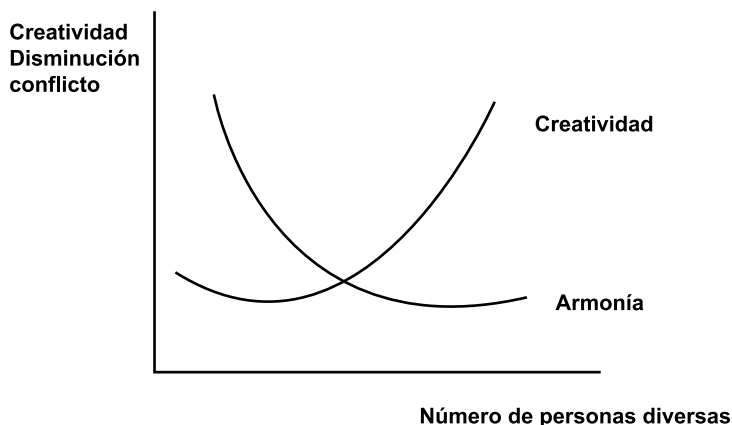
117

## **ECOSISTEMA PERSONAL DE INNOVACIÓN**

El ecosistema personal se puede convertir en un ecosistema de innovación cuando se utiliza la interrelación para crear y llevar a cabo los productos creativos generados por el uso de la imaginación; por lo tanto, tiene dos aristas: crear de manera cooperada (co-creación) y realizar el trabajo de manera colectiva, es decir, se trabaja en la óptica de ecosistema para la acción. En el caso de las relaciones interpersonales, la cosa es bastante sencilla si partimos del hecho de que *ego* y *alter* son diferentes, entre ellos hay, por tanto, una distancia cognoscitiva basada en las distintas formaciones y las estructuras mentales diferentes (Nooteboom, 2009), pero también hay una distancia psicológica, la cual se basa en la personalidad y el comportamiento. Obviamente hay una relación directa entre la innovación y la distancia cognoscitiva; pues en la me-

didada en que interactuamos con otras personas distintas, tenemos más posibilidades de desplazar respecto a nuestros propios pensamientos y, por tanto, crear cosas nuevas. Así que los demás nos estimulan para avanzar por nuevos senderos; pero a medida que la distancia cognoscitiva aumenta, también aumenta la distancia psicológica, lo cual puede generar conflictos que impidan desarrollar las innovaciones, porque un conflicto a nivel interpersonal, grupal o de comunidad, puede llevarnos a la parálisis, no solo mental sino en acción. Las relaciones entre innovación y las dos distancias se pueden apreciar en la Figura 7-1.

118



**Figura 7-1**  
*Diversidad y creatividad*

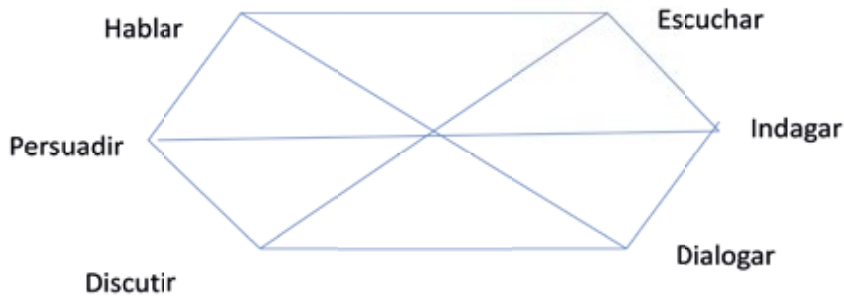
Allí se puede apreciar que a medida que el número de personas aumenta, aumenta la creatividad en el ecosistema personal, pero también se reduce el nivel de armonía que se requiere para trabajar de manera cooperativa, por ello se tiende a bajar la innovación personal.

Así mismo, es necesario tener en cuenta el tema de la complementariedad. Realmente para que haya innovación se necesita que los grupos o las relaciones interpersonales o de red tengan una especie de divi-

sión del trabajo, pero es necesario que funcionen de manera integrada. Un caso muy conocido es el diseño de los primeros computadores, en ello se involucraron grandes teóricos, pero también grandes ingenieros con vocación práctica (Isaacson, 2014), los cuales se complementaban. Hay casos empresariales donde la complementación ha sido clara, como Morita e Ibuka, Gate y Allen y Jobs y Wosniak. La división más conocida en la creación grupal son las personas especializadas en creación, investigación y ejecución, que conforman los grupos integrales de innovación.

### **INNOVACIÓN COLECTIVA**

Pero además de la relación interpersonal, dado que los seres humanos estamos integrados a grupos y comunidades, también existe la posibilidad de desarrollo de la innovación a través de la vía colectiva. De hecho, el reconocimiento de la conducta bajo grupo o dentro de una comunidad es diferente del comportamiento individual aislado, como es conocido. Así que la participación en grupo o comunidad también tiene valor para modificar nuestros pensamientos, y todavía es más importante desde el punto de vista de la acción cooperada, donde se encuentran elementos de complementación. Para el caso de grupo, puede verse que él tiene una dinámica especial y se puede analizar su desempeño desde el punto de vista de este accionar interno, como se muestra en la Figura 7-2, la cual se inspira en el aprendizaje.



*Figura 7-2*  
*Dialéctica de un grupo*

**120**

Este dibujo muestra que el trabajo de grupo tiene dos extremos, por un lado está lo tradicional o la manera como es el comportamiento común y corriente, es decir, la gente generalmente va a un grupo a hablar, persuadir a los demás de sus propias opiniones o a discutir (debatir) sus puntos de vista, y sobre todo, los de los otros. Contra esto están las posturas que defiende el aprendizaje organizacional (Senge, 1990; Argyris & Schon, 1978) que se inclina hacia el lado derecho. Pero en realidad la dialéctica del grupo requiere del uso de ambos extremos. Así, una persona debe hacer sus planteamientos y escuchar los de los demás, indagar para persuadir o dejarse persuadir de manera efectiva y discutir dialogando.

También es bueno mirar cómo funciona un ecosistema de tipo red o comunitario. En estos casos hay una gran posibilidad de innovación en vista de la cantidad de gente diferente que integra la red o comunidad y las posibilidades de interacción que se presentan, y así como en el grupo hay dos factores que actúan de manera opuesta. En una red hay también dos tendencias: una es a la innovación que se deriva de la divergencia colectiva en interacción, y la otra la imitación, que tiende al

uniformismo y por tanto, debilita la innovación. Esta contradicción se resuelve mediante la interacción con distancia cognoscitiva, estimulando el desarrollo creativo y la acción cooperadora, es lo que se ha denominado “co-innovación”, entendiéndola no como un ejercicio de solo creatividad, sino involucrando la acción social.

### **APROVECHAR EL ECOSISTEMA**

Un punto clave desde la mirada de gestión es cómo sacar provecho del ecosistema personal de innovación. Al respecto existen las siguientes posibilidades:

- Delimitar el ecosistema: esto es, identificar los miembros y definir la frontera, lo cual se hace de acuerdo con los tipos de relaciones: fuerza, sentido, intensidad y frecuencia.
- Determinar cómo se manejan las relaciones entre los diferente alteres y nosotros, o sea la dinámica de los grupos donde actuamos.
- Evaluar el impacto de ello en nuestro desempeño innovador.
- Definir una estrategia de desarrollo del ecosistema para nuestra innovación, que incluya su alto aprovechamiento.

**121**

Esta utilización del ecosistema personal está en función de la apertura mental que tengamos: cuanto más abierta es una persona, mayor provecho obtiene de su ecosistema (Stiglitz y Greenwald, 2014).

En los últimos tiempos ha hecho carrera la idea de que no hay innovación aislada (Isaacson, 2014; Oppenheimer, 2014), que los innovadores solitarios pasaron de moda, lo cual quiere decir, desde la otra orilla, que el ecosistema de innovación empresarial domina al innovador. Esto no es más que una exageración, pues el individuo no se anula

en una relación interpersonal, grupal, de red o comunitaria; realmente se trata de un fenómeno interactivo, donde los individuos simbolizan, prospectan, desplazan y combinan, desde el punto de vista imaginativo, afectados por las relaciones con los demás o la pertenencia a grupos, redes o comunidades, así que se requiere del concurso de ambos elementos. Y esto también es válido para la empresa, al interactuar en una cadena productiva, clúster o comunidad; ella está presente y desarrolla su accionar individual involucrada e interactuando con otras empresas e instituciones. Ella modifica, y es modificada en línea con los otros.

Por otro lado, es claro que el ecosistema personal de innovación debe renovarse con el fin de avanzar hacia mayores niveles de innovación personal porque interactuar siempre con los mismos actores termina por anquilosarnos. Para ello se deben tomar ciertos cuidados como:

**122**

- Ampliar la red de personas del ecosistema, teniendo la precaución de vincular gente con ideas distintas que nos obliguen a desplazarnos
- Eliminar personas de baja contribución o aporte negativo.
- Fomentar el desarrollo de los miembros del ecosistema con el fin de elevar su aporte al esfuerzo innovador.
- Mejorar la estructura o funcionamiento del complejo de interacciones.

De todas formas, cada uno de nosotros debe tener el cuidado de aprovechar su ecosistema personal como medio para salir adelante en un ambiente de alta turbulencia.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Argyris, C. & Schon, S. (1978). *Organizational Learning: A theory in action perspective*. Reading, Mass: Addison-Wesley.



- Habermas, J. (2001). *Teoría de la acción comunicativa*. México: Taurus.
- Isaacson, W. (2014). *Los innovadores*. Bogotá: Penguin.
- Nooteboom, B. (2009). *A cognitive theory of the firm: learning, governance and dynamic capabilities*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Oppenheimer, A. (2014). *¡Crear o mori!: La esperanza de América Latina y las cinco claves de la innovación*. Bogotá: Penguin.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- Stiglitz, G. y Greenwald, B. (2014). *La creación de una sociedad del aprendizaje*. Bogotá: Planeta.