Miradas para la empresa de hoy (III)

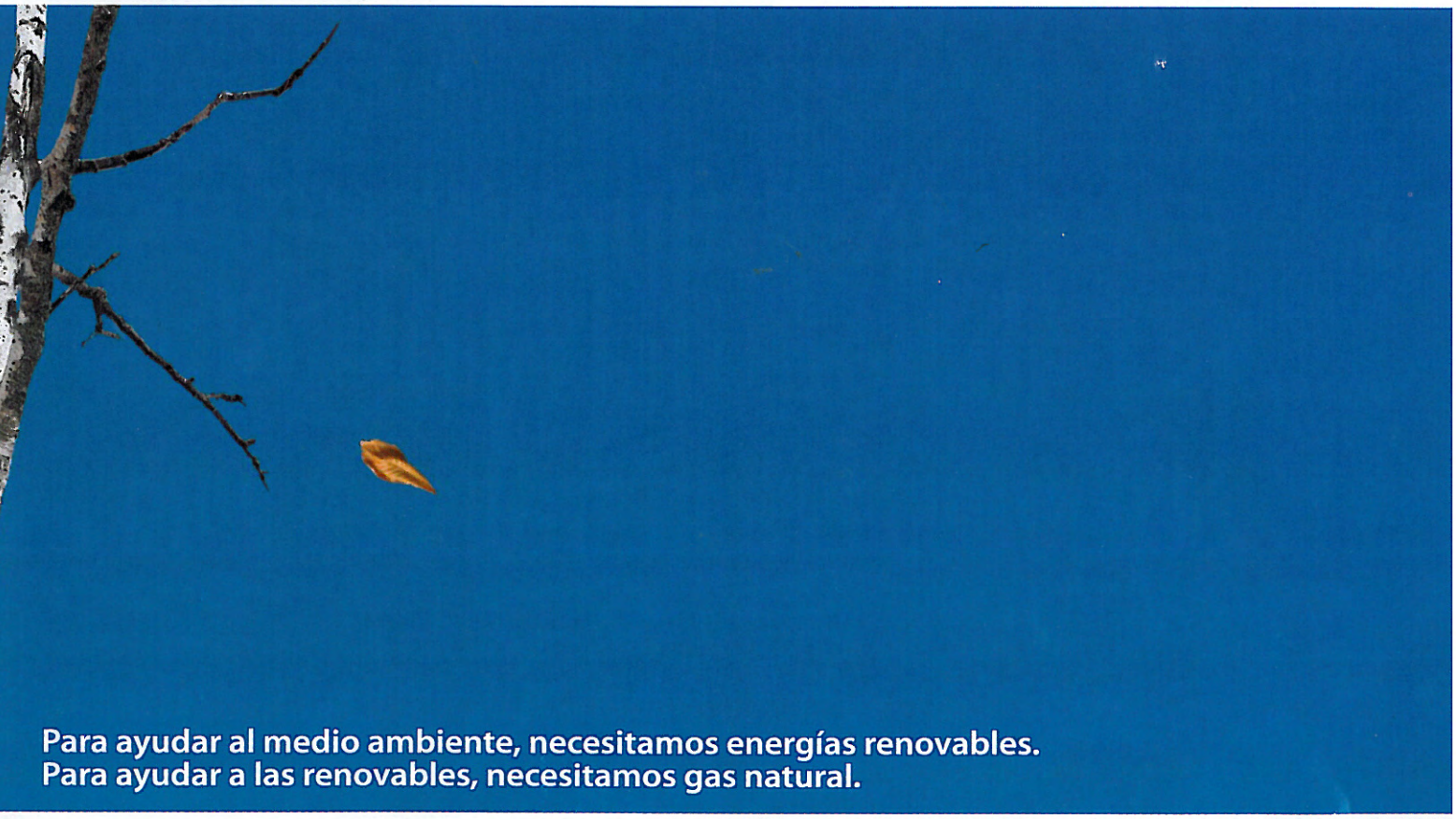
La realidad viscosa

En el artículo anterior "*La actitud paciente*" nos referíamos a la paciencia como un elemento clave para el desarrollo de nuevos proyectos. Explorar metodologías que posibiliten mantener vivo el recuerdo hace despertar nuevas oportunidades. Éstas aparecen cuando lo posible adyacente se convierte en un escenario viable.

Antoni Gutiérrez-Rubí

Una *organización permeable* facilita a su vez que este recorrido entre lo posible y lo paciente llegue a su fin. En 1974, la paciencia permitió que Arthur Fry recuperara el hallazgo de Spencer Silver (químico de 3M) en 1968, para lanzar el producto al mercado en 1980. Se necesitaron 12 años para completar el recorrido y una capacidad estructural especial, la viscosidad, para convertir una característica peculiar en una oportunidad comercial.

Una idea en la cabeza no es más que el resultado de una red formada por nodos que conectan neuronas entre sí y permite que choquen y formen nuevas combinaciones. Cuantos más nodos formen la red más fácil será generar ideas. Esta capacidad para generar co-



El gas natural garantiza la producción de electricidad cuando el viento no es suficiente. Enagás, Gestor Técnico del Sistema, con sus infraestructuras, asegura el suministro de gas natural. Una energía limpia y fiable con la que siempre podemos contar.

El gas natural con Enagás. La seguridad de que nuestro bienestar no queda en el aire.

enagas

nexiones es clave para explorar nuevas oportunidades y, la facilidad para reconfigurar la forma de una estructura organizativa, es esencial para adaptarse a los cambios. Las compuertas rígidas de nuestras organizaciones, atrincheradas en organigramas de poder más que funcionales o procesales invalidan a muchas empresas, a veces de manera letal, para tener un tejido organizativo más viscoso. La sociedad líquida, en palabras de Zygmunt Bauman, reclama empresas más viscosas: con las características de lo sólido, pero con la versatilidad de lo líquido y con la solidez suficiente para adoptar estructuras adaptadas a su entorno cambiante.

Las empresas tradicionales, de estructura vertical y cultura rígida y estanca, son pesadas y lentas para realizar la adaptación necesaria en el contexto de una sociedad organizada en red. Esta rigidez las hace además poco permeables a los cambios necesarios para conectar con sus usuarios o clientes. Lo viscoso permite amoldarse mejor a los resquicios (oportunidades) y a las intersecciones (innovaciones) que se presentan en los escenarios de incertidumbre. La flexibilidad de las empresas es un gran indicador de las posibilidades de adaptación al cambio y de la capacidad para aprovechar las oportunidades.

La irrupción de Internet, por ejemplo, vislumbraba una oportunidad para la industria discográfica si ésta hubiera sabido explotar su potencial como un instrumento útil para conectar usuarios y para distribuir la música de otra manera (canciones individuales en lugar de álbumes completos, etc.). La realidad era evidente, el modelo de negocio tradicional intentó resistir, pero está perdiendo la batalla ante plataformas donde el usuario escoge la música que quiere escuchar (iTunes o Spotify, entre otros) y además la comparte con otros usuarios.

Convertir una situación o una idea en una oportunidad, a través de la viscosidad, es un reto para las empresas de hoy. La realidad social (el mercado y los nuevos consumidores) se mueve a una velocidad que no coincide siempre con la agilidad de nuestras estructuras empresariales. Las organizaciones viscosas aprenden a organizar el talento en lugar de organizar el poder. No están sujetas a las racionalizaciones rígidas y simplistas, sino que fluyen, cambian continuamente de forma y se organizan por capas interconectadas que fomentan el desarrollo de habilidades, el intercambio y la creatividad.

Internet, la gran oportunidad para construir comunidad: la empresa en red

Steven Johnson, en su libro '*Las buenas ideas*', establece un importante paralelismo. El átomo de carbono, gran conector, aprovecha esta cualidad para construir con otros átomos los seres vivos. La nueva realidad de la sociedad digital- y la capacidad que ofrece Internet para propiciar el flujo de información y la generación de ideas- crea las condiciones de un nuevo ecosistema más rico y abierto. La viscosidad de una organización, es decir, su capacidad para suavizar sus fronteras perimetrales para obtener más contacto y fricción con otros entornos, así como su capacidad para hacer más elásticas sus estructuras, jugará un papel decisivo en este proceso de cambio cultural y organizacional. El caucho, por ejemplo, es elástico, duro, flexible y se adapta a los entornos de fricción o contacto. Su elasticidad viscosa le permite plasticidades organizativas nuevas, pero suficientemente consistentes, sin el riesgo de la fractura de lo sólido.

La empresa en red es posible gracias a Internet. La realidad digital es la nueva viscosidad de nuestra sociedad. La conectividad entre nodos, más allá de la organización que ofrece el medio, permite el flujo de relaciones superando los modelos estancos y rígidos tradicionales. La conexión se produce entre usuarios que comparten necesidades y entre ellos construyen una comunidad. Generar red entorno a una empresa es posible si los miembros de ésta se sienten partícipes de ella.

Los nuevos usuarios son más exigentes y autónomos, requieren de una personalización mayor y exigen valores como la transparencia. La viscosidad organizativa de la empresa en red permite situarla próxima a las necesidades de los usuarios, delegando y aprovechando la interacción para crear nuevas oportunidades de valor que, sin duda, se pueden transformar en negocio.

Antoni Gutiérrez-Rubí
Asesor de comunicación
www.gutierrez-rubí.es

Referencias:
Álvarez, C. (15/12/2011) *Cuando las placas fotovoltaicas son más baratas que la red eléctrica. El País;* Cerrillo, A. (29/03/2011) *¿Quién teme a la electricidad fotovoltaica?* La Vanguardia; Gutiérrez-Rubí, A. (Octubre, 2011) *La empresa en red.* Oportunidades Compartidas.; Gutiérrez-Rubí, A. (Enero, 2011) *La organización permeable,* Directivos y Empresas, Madrid; Gutiérrez-Rubí, A. (Enero, 2011) *La actitud paciente,* Directivos y Empresas, Madrid; Johnson, S. (2011) **Las buenas ideas, una historia natural de la innovación,** Turner Publicaciones, Madrid; Bauman, Zygmunt. **Tiempos líquidos.**