

Miradas para la empresa de hoy (I)

La organización permeable

La empresa y los emprendedores se enfrentan hoy a cambios radicales y a un ritmo sin precedentes. Nuevas formas de organización, comunicación, de relación y gestión del talento rompen las barreras del tiempo y del espacio y establecen nuevos modelos de relación y de negocio. Comprender e intuir lo que viene permitirá a las organizaciones y a sus dirigentes anticiparse, prepararse y adoptar nuevos enfoques entorno a la innovación, la creación, la producción, la comercialización o la financiación, por ejemplo. Pero no se trata sólo de conocimiento y comprensión de este nuevo escenario, sino de un cambio de actitud, y sobre todo, de un cambio de mirada y de una nueva manera de pensar que permita formular las preguntas y los enfoques adecuados.

Antoni Gutiérrez-Rubí

A

través de seis artículos trataremos las claves para entender las transformaciones que se están produciendo y los cambios que se deberían llevar a cabo en la cultura empresarial. La organización permeable, la organización paciente, la organización viscosa, el mercado vigilante, la competitividad comparativa y la empresa arrogante, completarán esta serie de textos.

¿Dónde empieza y acaba hoy el perímetro de una empresa? ¿Dónde acaba su presente y cuándo empieza

a definirse su futuro? El biólogo Stuart Kauffman define el concepto de lo posible adyacente como una especie de futuro borroso que asoma por el borde del estado de las cosas, un mapa de todos los caminos que puede tomar el presente para reinventarse. El número de posibilidades es enorme, pero no infinito, tiene límites, aunque estos tienden a expandirse a medida que los exploremos. Explotar lo que sabemos hacer o explorar lo que debemos conocer. Este es el desafío que cada vez más nos interroga. Y sobre la base

del cual se establecen las bases de la innovación.

Desde el punto de vista de la empresa, lo posible adyacente, concepto que se recoge en el extraordinario libro *Las buenas ideas. Una historia natural de la innovación* de Steven Johnson, es el marco de posibilidades disponibles para la toma de decisiones y que quedan determinadas por sus límites tecnológicos, sociales, económicos, etc. Pero en cada uno de estos ámbitos podemos visualizar tendencias que nos pueden permitir abrir nuevos caminos para

la innovación, la organización estructural de la empresa, la planificación, la comercialización...

“La navidad alegre” era el contenido del primer mensaje SMS enviado en 1992. La idea de utilizar el teléfono móvil también para enviar mensajes ya había sido anticipada en 1984 cuando el ingeniero finlandés Matti Hakkonen pensó en enviar el primer mensaje a través de su dispositivo móvil. La tecnología GSM permitió que la posibilidad adyacente se convirtiera en realidad. De todas formas, hasta que el uso de móviles no se incrementó ampliamente entre la ciudadanía, la industria de los SMS no tuvo unos beneficios destacables. Actualmente, esta industria se encuentra en plena regresión debido a que el uso de *smartphones* ha abierto nuevas posibilidades adyacentes de una mensajería instantánea sin coste extra para el usuario.

Las acciones que se toman hoy redefinen el espacio de posibilidades del mañana

Ciertas acciones generan más posibilidades futuras que otras, es decir amplían lo posible adyacente. Los límites crecen a medida que crezca nuestra capacidad de explorar el espacio de posibilidades y expandirlo. Cada nueva combinación abre nuevas posibilidades y, una vez que éstas se convierten en realidades concretas, aparecen nuevos espacios adyacentes. Esta es la clave: como ser suficientemente permeables como para que las posibilidades futuras se cuelen entre las paredes de la empresa, abriendo nuevas oportunidades. Los límites de ese adyacente posible se amplían a medida que crece y se expande nuestra capacidad para explorarlo.

A partir de esta lógica, la organización puede adoptar formas que permitan analizar con mayor acierto este marco de oportunidades viables pero no concretadas. Una organización permeable es una organización flexible, con poros en su frontera, que permite que los fluidos interaccionen en los distintos ámbitos estructurales. El recorrido

informativo horizontal y la capacidad de interaccionar con el exterior se determinan como elementos fundamentales de esta empresa permeable. Y, a su vez, mantiene la antena permanente para avanzar posibilidades que pueden convertirse en realidades.

Los modelos de innovación abierta en la propia organización, o externos a ella, a través de la co-creación o la creación colectiva son fórmulas que permiten aproximar a la organización a un grado de permeabilidad óptimo que le va a permitir ampliar sus oportunidades empresariales. La empresa permeable será aquella que sepa escuchar y hacer participe al cliente -su mejor consumidor- con más transparencia y promoviendo la innovación y la creatividad. Para ello, la nueva organización tendrá que transformar su actual estructura vertical en estructuras horizontales y en red. ■

Referencias:

- Freire, J. (2001) Culturas de innovación y pensamiento de diseño: nuevos paradigmas de la gestión empresarial <http://laboratoriode Tendencias.com/wp-content/uploads/2011/09/DesignThinking.pdf>
- Johnson, S. (2011) Las buenas ideas, una historia natural de la innovación, Turner Publicaciones, Madrid.
- Schuschny, A. (2010) Elogio de la “marginalidad organizacional” y el adyacente posible <http://humanismoyconectividad.wordpress.com/2010/11/24/elocio-de-la-marginalidad/>
- Yira, F. (3/07/2011) Organigramas de empresas de tecnología <http://www.genbeta.com/actualidad/imagen-de-la-semana-organigramas-de-empresas-de-tecnologia>



Antoni Gutiérrez-Rubí

Asesor de comunicación

www.gutierrez-rubi.es