

## Miradas para la empresa de hoy (II)

# La actitud paciente

En el artículo anterior, “La organización permeable”, nos referíamos al posible adyacente como aquel espacio donde la empresa y los emprendedores deben explorar para aprovechar y ampliar las oportunidades que el contexto social, económico, tecnológico, etc. permite en un determinado momento. La tecnología GSM hizo posible que la idea inicial de Matti Makkonen de enviar un mensaje a través del dispositivo móvil se convirtiera en una realidad. En las pasadas Navidades, según un informe de la compañía Yoigo, el auge de herramientas de mensajería instantánea provocaba un decrecimiento del uso de los SMS. El posible adyacente ya es otro y el marco de oportunidades se ha transformado.

# P

ero, ¿por qué se necesitaron diez años desde la idea de Makkonen hasta la aparición del primer mensaje comercial? ¿Por qué a veces los cambios son tan complicados en las empresas? ¿Cuál es la frontera y la justa medida entre la precipitación y la oportunidad perdida?

Las grandes ideas no suelen aparecer de manera espontánea, fruto de un gran momento de inspiración. Las ideas más importantes toman un largo tiempo en evolucionar, permanecen latentes en el fondo y son fruto de una lenta maceración que permite la conexión entre un primer indicio y otros posteriores.

Para que se puedan producir estas conexiones necesitamos de medios líquidos que favorezcan el flujo y la unión de ideas parciales que, en otro contexto, quedarían sin completar. Una iniciativa puede ser brillante,

Antoni Gutiérrez-Rubí

pero quizás no llegar en el momento oportuno. Completar un proceso lento de maduración y esperar el escenario que permita la posibilidad de implantación va a situar a la organización ante una oportunidad.

Spencer Silver, químico de la firma 3M, desarrolló un pegamento con una peculiaridad significativa: era suficientemente pegajoso para mantener la unión entre dos objetos pero, a la vez, era posible separar a éstos de nuevo sin dañar las superficies. Este descubrimiento se mantuvo en el anonimato hasta que, en el año 1974, Arthur Fry pensó en el pegamento desarrollado por Silver para crear el prototipo de los actuales Post-It. En 1980, seis años después de aquel primer indicio de Arthur Fry, 3M lanzó al mercado los primeros Post-It. Y, hasta la actualidad, el producto ha resultado ser un éxito.

### La paciencia y el recuerdo vivo como claves

Las organizaciones pacientes permiten que el propio transcurso del

tiempo otorgue oportunidades a ideas embrionarias y que, una vez se cumplan las condiciones, éstas cristalicen. Pero, para que el recorrido sea efectivo, es importante verificar una serie de elementos que ayudarán a la organización a ofrecer posibilidades a las buenas ideas.

Una metodología adecuada nos ayudará a conseguir nuestro objetivo, para ello será importante:

- Garantizar un registro de indicios, pistas o propuestas que surgen en el devenir de cualquier actividad empresarial.

- Escribir las ideas o referenciar los datos para que la mente esté preparada para conectar elementos fugaces e indicios latentes. Anotaciones que inicialmente pueden parecer poco relevantes se pueden convertir en soluciones de gran efectividad.

- Contar con espacios que permitan compartir ideas y reflexionar conjuntamente y que también aceleren la evolución de oportuni-

dades o permitan dibujar nuevas soluciones dentro de la organización.

- Incentivar de forma transversal para facilitar que las aportaciones encuentren posibilidades en espacios que, a lo mejor inicialmente, no tienen una correspondencia directa dentro del organigrama de la empresa.

Aparte de la revisión metodológica y organizativa, también es importante valorar la relación de ésta con el mercado. Los clientes, nuestros principales prosumidores, pueden aportar ideas que sean aprovechadas por la organización para desarrollar un determinado producto o servicio. Externalizar masivamente, abriéndose a la aportación de la colectividad, es lo que conocemos como *crowdsourcing*. La convocatoria abierta permite ampliar las posibilidades para aprovechar el talento.

### No perder de vista la perspectiva

Es importante valorar los procesos de cambio desde una perspectiva histórica. En el transcurso de la evolución de una organización nos daremos cuenta de que algunas propuestas necesitan su tiempo para poder ser aplicadas. Analizar cómo se han producido los cambios o la implantación de un determinado producto permitirá resaltar el recorrido temporal que se produjo entre el primer indicio y su desarrollo final.

En su conjunto, lo más importante es mantener vivo el recuerdo de las ideas, propuestas, orientaciones, etc. que surgen en cualquiera de las actividades que realiza una organización y, para ello, resulta útil un buen registro. La paciencia junto a la permeabilidad posibilitarán que aquellas ideas latentes encuentren un resultado final. En este sentido, generar entornos que faciliten la creación será clave para que se produzca una evolución adecuada de los indicios. Algunas empresas destinan espacios temporales, por ejemplo Google el 15% en su programa 3M, para que los empleados desarrollen sus propias investigaciones. Estos espacios de tiempo posibilitan que las inquietudes personales aporten dosis de creatividad a las iniciativas profesionales de la empresa, a la vez que estimulan la transversalidad de conocimientos entre diversas disciplinas.

El día a día, casi siempre, desborda de asuntos urgentes que precisan soluciones inminentes y efectivas. Esta velocidad se convierte en un lastre que dificulta la posibilidad de desarrollar y encunar ideas. Una actitud paciente, el desarrollo de una metodología adecuada, la generación de espacios colaborativos, así como propiciar un entorno de trabajo creativo que favorezca la mezcla y la colisión entre personas e ideas aparentemente muy diversas, supondrá una oportunidad para las compañías. ■

---

Lo más importante es mantener vivo el recuerdo de las ideas, propuestas, orientaciones etc. que surjan en cualquiera de las actividades que realiza una organización, y para ello, resulta útil un buen registro



Antoni Gutiérrez-Rubí  
Asesor de comunicación  
[www.gutierrez-rubi.es](http://www.gutierrez-rubi.es)

#### Referencias:

- Gutiérrez-Rubí, A. (Enero, 2011) La organización permeable, Directivos y Empresas, Madrid.  
Johnson, S. (2011) Las buenas ideas, una historia natural de la innovación, Turner Publicaciones, Madrid.  
Surowiecki, J. (2005) The Wisdom of Crowds, Anchor, Nueva York.  
Tapscott, D. y Williams, A.D. (2008) Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything, Portofolio, Nueva York.