El asombro como disciplina

Por qué la capacidad de aprender y maravillarse es la materia prima del fundador, y por qué la compañía debería heredarla en lugar de perderla.

Por Leonardo Correa Rodríguez

Hay un gesto que reconoce a quienes empiezan algo desde cero. No es la audacia, ni la disciplina, ni siquiera la tolerancia al riesgo. Es algo más silencioso: la inclinación a detenerse frente a un detalle que los demás dan por sentado. Un fundador, en sus primeros años, mira el mundo como si todavía estuviera por inventarse. Cualquier conversación con un cliente le revela una pista; cualquier proceso le sugiere una pregunta; cualquier número que no entiende se convierte en una invitación a estudiar.

Esa sensibilidad es difícil de definir y todavía más difícil de enseñar. Quien la tiene, parece estar siempre aprendiendo de algo. Quien la pierde, parece estar siempre defendiéndose de algo. La diferencia entre una compañía que crece y una que solo aumenta de tamaño suele depender de cuál de esas dos posturas se vuelve el clima dominante.

La economía del asombro

Cuando un fundador empieza, no tiene modelos rígidos a los que aferrarse. Su única ventaja real es lo que aún no entiende. Esa ignorancia activa lo obliga a observar, a preguntar, a probar hipótesis con humildad. La curiosidad no es un adorno emocional: es su método operativo. El asombro funciona como un sensor. Lo lleva a notar lo que las industrias maduras han dejado de ver.

Existe una razón económica, y casi biológica, para esto. Las oportunidades reales rara vez aparecen disfrazadas de oportunidades. Suelen presentarse como anomalías incómodas: un cliente que se queja de algo que nadie más considera importante, un costo que nadie sabe explicar, un comportamiento extraño en un dato. Quien sigue siendo capaz de asombrarse, se detiene en esas grietas. Quien ya cree saberlo todo, las clasifica como ruido. Toda compañía verdaderamente

innovadora nació, en algún punto, de un fundador que tomó en serio una anomalía.

La paradoja del crecimiento

Lo curioso es que esta sensibilidad fundacional rara vez se transmite a la organización que la hizo posible. A medida que la compañía crece, el aprendizaje se reemplaza por el procedimiento; el asombro, por el reporte; la pregunta, por el indicador. Lo que antes era un equipo pequeño descubriendo el mundo se convierte en un sistema diseñado para no equivocarse. Y en ese tránsito, casi siempre, algo esencial se queda en la puerta.

Hay un arquetipo conocido: el fundador que mantiene esa chispa intacta, pero cuya empresa, en cambio, ha desarrollado anticuerpos contra ella. Las reuniones se vuelven liturgias. Las áreas se protegen unas de otras. Las ideas que no encajan en el plan trimestral se posponen hasta morir. El fundador sigue mirando el mundo con asombro, pero la organización ya no lo acompaña. Llega un momento en el que el techo de la compañía coincide con el techo de su curiosidad institucional.

Otro arquetipo, más raro y más interesante, es el del fundador que entiende que su sensibilidad no basta. Comprende que el asombro debe institucionalizarse o se convertirá en una excentricidad personal. Se obliga, entonces, a diseñar la compañía para que aprenda, no solo para que produzca. Construye espacios donde se puede no saber sin perder estatus, donde una pregunta ingenua tiene tanto valor como una respuesta correcta, donde el error temprano es un costo aceptable porque revela algo del mundo que no estaba en el plan.

Por qué se pierde

La pérdida del asombro casi nunca es deliberada. Es el resultado natural de tres fuerzas que operan en cualquier organización en crecimiento. La primera es el peso de lo construido: cuando ya hay un producto, un equipo, un libro de cuentas, defenderlo se vuelve más urgente que cuestionarlo. La segunda es la presión por la coherencia: a más empleados, más necesidad de un relato común, y los relatos se sostienen en certezas, no en preguntas abiertas. La tercera, quizás la más sutil, es la madurez profesional: las personas que entran a la compañía después del

fundador suelen llegar buscando un sistema, no un experimento.

Estas fuerzas no son enemigas; son condiciones. Toda empresa que crece debe aceptarlas. Pero también debe contrapesarlas, porque sin ese contrapeso la organización envejece más rápido que sus fundadores. Hay compañías que a los diez años ya parecen tener cien. No es la edad: es la rigidez.

El deber de intentarlo

Decir que la curiosidad de un fundador debe trasladarse a la compañía suena, al principio, como una aspiración blanda. En realidad, es una obligación estratégica. Una empresa que deja de aprender es una empresa que, con el tiempo, solo puede competir por precio o por escala. Las dos son guerras agotadoras. La única alternativa es seguir descubriendo el mundo más rápido que el resto, y eso solo ocurre cuando el aprendizaje es una práctica colectiva, no la rareza de uno o dos directivos.

Trasladar el asombro no significa pedirle a cada empleado que actúe como fundador. Significa algo más modesto y más profundo: crear las condiciones para que la organización pueda mirar lo que no entiende sin sentirse amenazada por ello. Significa proteger el tiempo no productivo, los proyectos sin caso de negocio inmediato, las conversaciones largas con clientes incómodos, los datos que contradicen la tesis. Significa pagar, conscientemente, el costo de seguir siendo curioso.

Hay un ejercicio útil para los fundadores que sienten que su compañía empieza a saber demasiado. Pueden preguntarse qué tema, dentro de su propio negocio, les habría apasionado hace cinco años y hoy ya no se discute en ninguna reunión. Esa pregunta suele revelar, con incomodidad, dónde se ha solidificado la organización. Y suele revelar también que el primero en haber dejado de asombrarse, sin quererlo, fue uno mismo.

Una sensibilidad que se cultiva

El asombro no es un rasgo de carácter; es una disciplina. Como toda disciplina, se puede entrenar y también se puede abandonar. Los fundadores que conservan esta capacidad a lo largo de los años no son necesariamente más imaginativos que

los demás. Son personas que han decidido, de manera deliberada, no clausurar el mundo. Leen fuera de su industria, conversan con clientes que no les rinden cuenta, mantienen aficiones que no tienen relación con su negocio, vuelven a hacer preguntas básicas incluso cuando ya creen saber la respuesta.

Esa disciplina, llevada a la compañía, se traduce en algo concreto: rituales, espacios, métricas y permisos diseñados para que aprender no sea un lujo de tiempos buenos sino una rutina de tiempos cualquiera. Cuando una organización aprende a asombrarse, deja de depender exclusivamente del talento de su fundador. Empieza, por fin, a heredar lo único que realmente vale la pena heredar: una manera de mirar.

Quizás esa sea, al final, la tarea más difícil y más importante de quien funda algo. No basta con construir un producto, ni un equipo, ni un mercado. Hay que construir una compañía capaz de seguir sorprendiéndose con el mundo cuando uno ya no esté ahí para hacerlo en su nombre.

ICGE · www.icge.co · icge@gmail.com — Documento de libre descarga con fines académicos. Se permite su difusión citando la fuente.