



Serendipidad o casualidad buscada

Por: Amalio A. Rey

Palabra rara (y fea) como pocas, pero sugerente. Me veo usándola cada vez más en las charlas con emprendedores y con gente que se dedica a la innovación. No es fortuito porque la complejidad de los tiempos que corren encaja bien con la serendipidad.

Proviene del término anglosajón “*serendipity*” y suele ser traducida de muchas maneras: “serendipia”, “serendipismo” o como título este artículo: “serendipidad

La “serendipidad” es un descubrimiento afortunado que se produce sin planificación. Se da de forma inesperada, aparentemente por accidente o suerte del destino. Es encontrar algo bueno que no buscabas.

Ejemplos de serendipidad hay muchos, incluidos innovaciones tan determinantes como la Penicilina. La [Wikipedia](#) achaca a este fenómeno inventos tan variados como el dulce de leche, el celuloide, la estructura del átomo, el principio de Arquímedes, el Teflón e

incluso, el mismísimo descubrimiento de América (recordemos que Colón buscaba la India cuando “se encontró” con el Nuevo Mundo).

Por cierto, [Nicholas Carr](#) dice que Internet es probablemente “*the greatest serendipity engine in the history of culture*” por la capacidad que tiene la web de descubrir caminos inesperados y llevarnos por senderos de información que no habíamos previsto.

Pero... ¿Y por qué hablo de “casualidad buscada”? Suena contradictorio, pero la serendipidad bien practicada, como estrategia, es precisamente eso: **crear condiciones para que las “casualidades afortunadas” se produzcan con más frecuencia en tu vida, o en tu organización.** De eso trata este artículo.

Una pequeña historia...

Me he inventado una historia para explicar lo que es la *serendipidad*, y que me funciona bien en mis talleres.

Resulta que **María José** quiere cobrar una Letra atrasada que le debe **Julián** desde hace 6 meses. Se entera que éste irá al próximo curso de formación que celebra la Asociación de Empresarios de su localidad, así que ha decidido ir para presionar por el cobro. El teléfono ya no funciona porque su deudor no le responde nunca. El día del curso no consigue sentarse cerca de Julián pero no le quita ojo, porque María José está decidida a cumplir el plan por el que se decidió a asistir. La temática del taller, en principio no le interesa para nada.

Apenas comienza el curso, como es curiosa, empieza a darse cuenta que el tema le gusta y que era algo muy distinto a lo que esperaba. Además, le sugiere una nueva línea de negocio muy prometedora que ella podría acometer en su empresa, y en la que no había pensado. Rápidamente se olvidó de Julián y puso atención en lo que escuchaba. Después, su vecina de asiento (**Luisa**) hizo una intervención que le llamó mucho la atención y entonces aprovechó para hacerle unas preguntas y proseguir la conversación con ella en el café.

Pues eso, María José **cambió rápido su plan** (por cierto, ya Julián había desaparecido y ella ni se dio cuenta), y empezó a darle vueltas a la idea del ponente, y a conversar con su compañera de asiento. No cobró su préstamo, pero allí nació una idea de negocio (y una socia para acometerlo) que le reportó diez veces más ingresos que los que pretendía cobrar ese día si se hubiera cumplido el plan previsto.

Vale, hay un poco de suerte en todo esto: enterarse que Julián iría precisamente a esa charla y también, que se sentara a su lado Luisa, su nueva socia. ¿Pero es solo fruto de la casualidad? Por supuesto que no. María José tuvo la **curiosidad** de “perder el tiempo” poniendo atención en algo que inicialmente no se aplicaba a su negocio, y también la **flexibilidad** necesaria para abandonar su plan original (cobrar, cobrar, cobrar) y dedicar todas sus energías a atrapar un *tren* que se le había cruzado inesperadamente. Otros se hubieran obsesionado en vigilar a Julián o en *tragar minutos* consultando el móvil porque aquello no iba con ellos.

Por tanto, los fenómenos de serendipia no obedecen solo a la casualidad sino también a una actitud que los propicia, y que se traduce en ser curiosos, flexibles y sagaces.

John Adair, en su excelente libro [“The Art of creative Thinking”](#), dedica todo un capítulo a la “práctica de la serendipidad”. Comienza su exposición citando a Marcel Proust: “*the real magic of discovery lies not in seeking new landscapes but in having new eyes*”, lo que nos recuerda que la serendipidad nace de la curiosidad y del foco abierto. Hay que estar preparados, nos dice, para **esperar lo inesperado**.

Esa predisposición, por cierto, se manifiesta más en personas con un amplio rango de intereses. Me recuerda en cierto modo al “*hombre del Renacimiento*”, que estaba abierto a explorar nuevos territorios y al que nada le era ajeno. Estar dispuesto a “perder el tiempo” en cosas que no tienen una utilidad inmediata aumenta las posibilidades de producir serendipia. Esa actitud aventurera facilita mucho el encuentro con la *casualidad buscada*.

Serendipidad y planificación

La serendipidad refleja algo que el viejo *management* se ha empeñado en desdeñar siempre: **el fascinante poder de lo aleatorio en los procesos de innovación y creatividad**, y que cristaliza desde una actitud de “dejarse llevar” que niega la sobreplanificación y cree en la magia de las conexiones espontaneas.

Siempre se nos ha dicho que hay que planificar, prever, definir caminos, fijar objetivos y en definitiva, identificar con claridad qué buscamos y cómo en cada momento. No es un mal consejo, pero se ha abusado de ello, hasta el punto que la obsesión por la planificación ha llevado a construir modelos tan eficientes como rígidos y poco creativos.

Detrás de la planificación suelen haber muchas *barreras asociativas*. Una especie de **path dependence** (dependencia del pasado) que genera automatismos del tipo “lo que has visto hasta ahora condiciona tu forma de ver el

futuro”. La experiencia fija con cierta rigidez hacia dónde deberías mirar con más atención, pero a riesgo de que te pierdas mirar en otras direcciones.

Quién no conoce la famosa cita de Picasso que dice “*yo no busco, encuentro*”. Pues mira, si bien las organizaciones no pueden funcionar así (conviene, ciertamente, tener unas pocas ideas claras), sí que es positivo **crear condiciones no solo para “buscar” sino también para “encontrar”**. De hecho, concentrarse en el proceso (sin un objetivo tan predeterminado) y no en los resultados conduce, a veces, a mejores resultados.

Un ejemplo útil, aunque algo manido, de serendipidad en el proceso de innovación es el Post-it de 3M. No se buscaba un pegamento así pero se encontró uno mejor, y fue posible y fue posible gracias a que había una persona,



y sobre todo un sistema, que estimulaba la **innovación espontánea** y es taba preparado para “ver” más allá de lo previsto. Lo que puede parecer un simple *golpe de suerte* es a menudo una cultura que se estimula conscientemente.

A este fenómeno le doy cada vez más importancia, y me parece fundamental que aprendamos a integrarlo en las prácticas y estrategias de fomento de la innovación y la colaboración en red.

Sí, comprendo, parece un contrasentido que recomiende “políticas de más aleatoriedad”, algo que suena precisamente a no-política, pero ya veremos en los siguientes puntos a qué me refiero.

Serendipidad en el diseño de redes

La serendipidad adquiere cada vez más significado en el diseño y promoción de redes.

Algunos decisores públicos se empeñan, por ejemplo, en **sobreorganizar los clusters** y las redes de innovación, poniendo múltiples normas y definiendo una retahíla de objetivos sosos e inalcanzables. Se pretende con ello generar “*lazos fuertes*”, casi orgánicos, en forma de alianzas, fusiones y contratos, y es así como tienden también a medir los resultados de forma maximalista.

Sin embargo, **la gracia de las redes no está solo en esas expresiones tan formales de las conexiones, sino también en los llamados “lazos débiles”**, que se tejen entre personas que consiguen sintonizar en medio de la fiesta gracias a que pueden compartir con libertad en un espacio abierto y sobre todo, **pensado para la conversación**.

En la creación de una red subyace una lógica, la de que hayan **sinergias** potenciales entre sus miembros. Pero a partir de ahí, si creas las condiciones para la *conectividad aleatoria*, seguro que se destapan asociaciones insospechadas.

Esos *lazos débiles* no se forjan alrededor de un propósito o resultado definido a corto plazo, pero ayudan a construir la confianza necesaria para que aumenten los contactos y las probabilidades de que se termine descubriendo una oportunidad de colaboración.

Las buenas redes son como los bazares, donde prospera el caos creativo, la iniciativa bottom-up y el sentido común

El regulador se echa a un lado para dar paso al **facilitador**, que intenta conectar a potenciales *complementadores* (de ese modo “busca”), pero al mismo tiempo crea espacios donde la aleatoriedad se abre camino para propiciar encuentros fortuitos e inesperados (así



se “encuentra”). **Conexiones que nadie, pero nadie, podía prever, y que por imprevistas suelen ser las más innovadoras.**

¿Cómo aumentar la conectividad aleatoria en las redes?

Generar estos “espacios para la serendipidad” tiene su dificultad y no basta con abandonar el hábito de la sobreplanificación. A mí se me ocurren algunas cosas que se pueden hacer para acelerar el proceso:

1. Enlaces fortuitos: Provocar combinaciones aleatorias entre los miembros de la Red, por ejemplo, formando parejas al azar para que se reúnan a hablar sin objetivos predeterminados.

2. Sensibilización: Concienciar a los participantes de la importancia de los “lazos débiles” como estrategia para construir redes sostenibles, lo que implica desmarcarse de la “ansiedad por los resultados” que a menudo imprimen estas iniciativas.

3. Voluntariedad: Insistir en que la participación es voluntaria, y solo deben estar los que realmente quieran estar. No forzar a nadie para que esté, porque entonces solo va a molestar.

4. Casos de éxito: Difundir los primeros éxitos que salgan de las combinaciones aleatorias para contagiar optimismo a los que participen en el “juego”, demostrando que es viable.

5. Espacios para conversar: Concebir entornos y espacios de encuentro relajados que estimulen a conversar sin prisas, pues se necesita estar cómodos para alargar una conversación que despeje el camino al descubrimiento.

6. Dinamizadores: Utilizar “agentes-conectores” que hagan la función de “nodos de serendipidad”, es decir, personas inquietas y curiosas que pongan en contacto a otras más tímidas, e inyecten vitalidad a la red.

Hablo de pocas reglas pero, como se aprecia, habrá que hacer algo más que simplemente “dejar-hacer” para multiplicar los chispazos. El papel del dinamizador de la Red es juntar, motivar, crear entornos cómodos, provocar el inicio de la conversación e incluso (si se atreve), sugerir pistas; pero del resto se encarga la gente.

Nunca seremos tan listos para anticipar lo que de ahí puede salir, y si intentamos planificar las conexiones, estaremos haciendo un flaco favor a la innovación.

Serendipidad en las iniciativas de transferencia de tecnología

Esto tiene mucha aplicación en las iniciativas de transferencia de tecnología. A veces retrasamos en exceso las reuniones entre empresarios e investigadores universitarios, pretendiendo anticipar con la exactitud del *francotirador* las tecnologías que interesarán a ambas partes. Después, según mi experiencia, casi nunca se cumple lo que preveíamos, y los acuerdos se consiguen en puntos totalmente inesperados.

Eso es así porque resulta muy complicado emparejar (y peor aún, “sincronizar”) oferta y demanda desde el despacho de una OTRI. Por eso mi recomendación es siempre la misma: **¡¡que se reúnan, que conversen!!**

De hecho, el principal indicador por el que se debería medir el trabajo de una OTRI (Oficina de Transferencia de los Resultados de Investigación) es el **número de reuniones o encuentros que consigue cerrar entre investigadores y empresarios**. Aunque no haya una agenda tan clara, ni una oportunidad tan bien identificada, el solo hecho que se vean y conversen, abre la oportunidad para que se inicie el chispazo y pueda producirse la serendipia.

Hábitos sanos para provocar serendipidad

Antes de terminar quiero comentar algunas prácticas que pueden ayudar a provocar situaciones aleatorias afortunadas. Son “juegos” o hábitos que se pueden incorporar en la vida diaria y que recomiendo seguir:

1. **Renuncia a las etiquetas antes de entablar relaciones.** Si etiquetas por anticipado, es difícil que descubras aspectos interesantes de la otra persona porque la percepción se estrecha.
2. **Siéntate en cualquier mesa, por azar, en las comidas que se organizan en los eventos.** No “busques” la mesa de tus amigos y afines, sino prueba “encontrarte” con gente inesperada eligiendo (por ejemplo) la “cuarta mesa que quede a la izquierda” (esta práctica me funciona de maravilla, la aconsejo).
3. **Resérvate algún día de tus viajes turísticos para patearte las calles sin rumbo, sin destino preciso.** Déjate llevar por la intuición y la curiosidad, sin saber bien lo que te vas a encontrar.
4. **Abre un libro cualquiera en una página cualquiera,** y elige la tercera palabra de la quinta fila (por ejemplo), entonces úsala para despertar tu imaginación o para combinarla con un problema que tienes que resolver a ver qué sale. Este juego lo practican muchos escritores para encontrar la **musa** perdida.
5. **Entra a una biblioteca, o a una librería, y elige un punto aleatorio de donde sacar un libro,** y disponte a echarle a un vistazo, incluso intenta leerlo. Lo mismo descubres un autor formidable que no conocías o te sale el **negocio de tu vida**, como la historia que he contado antes de María José.
6. **Prueba a rotar un globo terráqueo poniendo el dedo en un punto a ver en qué lugar se detiene.** Si estas dudando a dónde irte de vacaciones, y te alcanza el dinero para salirte de las opciones de siempre, este juego puede sugerirte nuevos destinos en los que nunca hubieras pensado.
7. **Resérvate un 10% de tus ponencias y conferencias para aceptar invitaciones** que, en principio, no te gustan, y rechazarías si no estuvieras abierto a la sorpresa (eso suponiendo que pudieras elegir).
8. **Practica el 70/30 en la gestión de tu organización:** “busca” un 70% del tiempo (con la mirada puesta en ciertos objetivos), pero siempre deja como mínimo un 30% abierto a “encontrar”, no sujeto a planificación.

Recuerda, las verdaderas oportunidades (esos *trenes* que pasan una sola vez) casi nunca lo parecen. Hay que ser muy inquieto y curioso para sacar provecho de situaciones inesperadas. Déjate llevar y cambia el plan si vale la pena. **Las casualidades se buscan, sí señor.**



Esta obra está bajo una licencia Reconocimiento 2.5 España de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by/2.5/es/> o envíe una carta a Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA. 1