

¿TIENE USTED LAS BASES PARA SER UN INNOVADOR?

Agustín Fernández y Jorge Andere

*Lo esencial es invisible a los ojos;
sólo se ve bien con el corazón.*

A. de S. Exupery

OBSERVAR LA INCONGRUENCIA

Invitamos a ustedes, nuestros lectores, a empezar por lo básico. Fácilmente caemos en la tentación de buscar en los fundamentos teóricos; es decir, de emprender el vuelo. Hoy queremos ir a los fundamentos prácticos: lo básico es caminar con los pies en la tierra.

¿Qué es lo básico? Lo básico es ver. Observar, por ejemplo, lo que pasa en este país transido de incongruencias. Sencillamente, aplicar el sentido común. Si sólo nos comprometiéramos apasionadamente con ayudar a cambiar lo que observamos sudaríamos creatividad.

"Lo esencial es invisible a los ojos, sólo se ve bien con el corazón", concluye el único habitante humano del planeta de Saint Exupery. Observar la incongruencia con todos los sentidos, el corazón, la memoria, los sueños, las pasiones, el coraje que causan la injusticia y la inercia, observar con las manos y con los pies... observar con todo nuestro ser. Sin inventarnos otros mundos. Aquí, nosotros mismos, en nuestro México lindo y querido.

Después de las semanas que el enfermo pasa en el IMSS o en el ISSSTE, atiborrado de gelatinas color limón y de dietas asépticas, llega el día dichoso en que lo dan de alta y allí, al salir, trepándose en las gradas de entrada, hacen su aparición los aromas adiposos y los puestos abigarrados de tacos, tostadas y sopes de papa, buche, nana, chorizo, cachete, con unas gotas de limón... Obras artesanales que brotan de manos que soban y cuentan dinero, que salen de los bolsillos, que alisan el cabello brillante, que escarban la nariz, que acarician al can hambriento, que rascan la picazón o la costra del brazo, que mezclan la tortilla con las monedas. Imposible evitarlo. Y después de tanto sacrificio para recuperar la salud se escucha: "Uno de nana y otro de pescuezo, con todo!

Hace poco, por azares del destino, visitamos la Procuraduría de Justicia del D.F., en una honorable Delegación, y nos llamó la atención la cuantiosa variedad de mercancías que circulaban a precios increíbles por los pasillos, entre esos profesionales encargados del proceso de impartir justicia: cajas enteras de productos que nunca encontraríamos en los comercios legalmente registrados y fiscalmente solventes. Pecando de "sospechosismo" saltamos a la hipótesis clamorosa: ¿será mercancía robada? ¿será mercancía pirata? ¿será mercancía de contrabando? Todo un sistema de comercio, hasta con crédito semanal... ¡todo ilegal!

Dejando a un lado las sospechas, basta acudir a las estaciones del metro o a los paraderos para ver recargados unos sobre otros los puestos de relojes, aparatos electrónicos sin garantía, ropa de todo tipo, corbatas, anteojos, libros, películas, juguetes, celulares, discos de música, calle tras calle, cuadra tras cuadra, apropiándose de las banquetas, de los pasos para peatones, de los espacios para discapacitados, contaminando con basura y orines. En muchos casos, propiciando la picardía, el pleito y el asalto, en una economía subterránea a la sombra del gobierno mismo. Junto y alrededor de estos piratas y contrabandistas están los policías, con sus armas, con sus chalecos antibalas, con sus uniformes azules, con sus patrullas, chacoteando, protegiendo, cobrando, pasando por alto...

Las marchas: millones de horas de trabajo desperdiciadas, toneladas de monóxido de carbono añadidas a las "normales", contaminación acústica que llega al paroxismo, desgaste emocional y psicológico, agresión, sonrisas burlonas y mantas insultantes, falta de respeto, desesperanza. Marchas de maestros, marchas de estudiantes, marchas de vagos y delincuentes, marchas de gente que no tiene que hacer nada en la marcha, marchas de añorantes de regímenes caducos, marchas de rebeldes que buscan causa, marchas que cuestan, marchas que destruyen, y podríamos seguir nombrando indefinidamente. Sin embargo, sabemos que se puede hacer algo. Hace unos meses, el todavía Secretario de Seguridad Pública Federal disolvió un

bloqueo en la carretera de Puebla sólo con su presencia. ¿Quién hace algo? ¡Ah, sí! Los guardianes del orden hacen algo: protegen con su vida las marchas.

Vamos con los indígenas. Hoy se nos acercó un señor de Oaxaca, y cuando le preguntamos su edad dijo "clase 30", es decir, 74 años. Y tendió una mano de uñas resquebrajadas como el desierto, para pedir en secreto, disculpándose, un peso para comer. A unos metros, recargada en la pared del Angus de Insurgentes, ofendiendo con su sombra a los BMW, una indígena de Hidalgo, con el pecho estriado y amarillento al aire, amamantando a un bebé y tratando de lidiar con otros dos. Ella estiraba la mirada y la mano libre con un vaso de plástico vacío. Enfrente, en la acera del WTC y de Sears, dos, tres o cuatro escenas similares, sólo en una cuadra. El gobierno los descubrió, se montó en la ignorancia de esta gente para lograr su voto y después los engañó. Arengas, pliegos y páginas de derechos indígenas, leyes, comisiones de diálogo, faramalla mediática, charlatanería populista. ¿Qué hacen los indígenas vestidos de limosneros en las calles de la ciudad de México? ¿Adónde van? Éstas y muchas más incongruencias persisten porque alguien no observa o se hace de la vista gorda.

Podría parecer que tomamos un enfoque político, que nada tuviese que ver con el desarrollo de competencias de *desafíos*. Pero no es así. La empresa está inmersa en esta cultura. Hay una relación de contigüidad, de contacto, una relación de causalidad. La empresa mexicana y la transnacional que vive en México.

Conocemos a alguien que trabajó en una compañía de capital cien por cien extranjero, que año con año presupuestaba una partida para sobornos y mordidas. Sabemos de alguien que hace algunos años, trabajó para una compañía que pagaba a sus ejecutivos los excesos de prostíbulos de lujo y los cargaba a los gastos de representación, pero tenía un fondo para cohesionar la familia. Otra persona renunció a una empresa, a quien mes y medio después le llamó una amiga que trabajaba en contabilidad, para avisarle que había un buen saldo a su favor en su fondo de ahorro, aunque tenía órdenes de no decirle nada si se le pasaba el tiempo para cobrarlo (que hubiera sido el caso si ella no me hubiera avisado).

¿Cuántas empresas que predicán la prevalencia del valor de su personal construyen entidades administrativas fantasma para eludir el pago de utilidades? ¿Cuántas empresas llevan doble contabilidad? ¿Cuántas dedican lo mejor de su ingenio a evadir impuestos?

Todos los días observamos luchas de poder dentro de organizaciones en las que pareciera que el enemigo radica en el interior. En nuestra experiencia, por años, hemos visto cómo las áreas de ventas están en pie de guerra permanente con las áreas de administración y finanzas, y las áreas de personal sufren de celos por las áreas de consultoría. Se vende lo que producción no puede producir y lo que sí se produce, o no se vende o no se reparte a tiempo y ni qué hablar del nudo entre producción y control de calidad o investigación y desarrollo de nuevos productos. Todos contra todos y cada cual a lo suyo. Pero a lo largo de más de 25 años hemos visto que todo esto sucede al mismo tiempo que se imparten cursos de trabajo en equipo, de negociación y de servicio, y que se piensan formas de publicitar códigos de valores y campañas de colaboración.

Esta observación de la incongruencia nos lleva a intentar seriamente involucrarnos en una cultura de innovación, es decir, de cambio.

LA RAZÓN BAJO EL AGUA

Las razones de la incongruencia son las mismas que las razones de la resistencia al cambio y las mismas que nos hacen sentir cansados con sólo mencionar la innovación. La incongruencia no existió siempre. La incongruencia es como una imagen que al principio es nítida, y poco a poco se va desenfocando hasta que puede llegar a presentar visiones dobles o realidades aberrantes.

El cambio no es más que un reenfoque, es decir, rescatar la nitidez, corregir, ¡paradójicamente!, la desviación de lo original, o sea, recuperar la congruencia primigenia.

Adán y Eva eran congruentes. Un pulpo es congruente con las grutas marinas, no con las latas y las llantas viejas. Un roble es congruente en el bosque donde nació, no en los terrenos condominiales talados. Un

leopardo es congruente trepando una rama, no haciendo ridiculeces en un circo. La incongruencia nace de la necesidad de convivir con el conflicto, nace de la necesidad de comer del árbol de la ciencia del bien y del mal. La incongruencia nace del deseo de poder y de la libertad, de la posibilidad de alteridad. Donde sólo hay "de una sopa", no puede haber incongruencia ni puede haber cambio.

COMPETENCIAS HUMANAS BÁSICAS PARA UNA CULTURA DE INNOVACIÓN

Responsabilidad

- La innovación responde a iniciativas propias.
- Todo el proyecto de la innovación exige que quien la propone la persiga hasta el final.
- La innovación es un salto cuántico en la calidad de los resultados.
- No pretende mejorar las cosas dentro de la escala, pretende cambiar la escala.
- La innovación no le tira a cumplir la cuota, sino a cambiar la cuota.

Agresividad

- El carácter disruptivo de la innovación requiere que quienes participan en ella posean una tenacidad a toda prueba.
- Casi invariablemente, la innovación en sí misma y su metodología radical deben avanzar contra corriente.
- Los innovadores deben estar dispuestos a vivir la realidad descrita por Churchill: sangre, sudor y lágrimas.
- El innovador es un tipo que presume de sus heridas y de sus cicatrices de guerra y también alguien capaz de escalar los balcones de las damas para obsequiarles una flor cortada en la montaña.

Flexibilidad

- Todos los principios de la flexibilidad se aplican estrictamente a la innovación.
- El innovador con frecuencia avanza entre dunas que no le permiten ver más allá de 10 metros.
- Requiere reorientar su paso a cada momento.
- El innovador debe desarrollar sus relaciones más allá de lo socialmente establecido y necesita adquirir una gran variedad de dotes personales que tal vez no integraban su bagaje genético.
- Tiene que estar abierto a todas las propuestas y a todas las coyunturas, en espera de la mejor para implantar su idea.

Si usted ahora se mira al espejo, ¿qué le dice su experiencia de usted mismo(a) sobre las competencias siguientes, requeridas para emprender cualquier innovación?

	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Proactividad											
Perseverancia											
Pasión por la calidad											
Pensamiento radical											
Tenacidad											
Fuerza											
Flexibilidad											
Fe											
Autocrítica											
Influencia											
Apertura											
Capacidad de observación											