

## INNOVACIÓN Y PENSAMIENTO RADICAL Agustín Fernández y Jorge Andere

### ***Innovar: compromiso con la visión***

Peter Drucker afirmaba que una empresa que crece 10 % cada año en un mundo que se incrementa 15 % es una empresa que pierde. La innovación es el fenómeno clave en el marco de la “visión organizacional”. Cada día que la organización permanezca igual es un paso hacia la obsolescencia, que queda en el pasado, y un golpe bajo a la visión, que vive en el futuro.

*Innovar es el arte y la técnica de reinventar la organización, todos, cada momento. Innovar es realizar sueños.*

Innovar es decidir el porvenir, es esculpirlo con la figura y las dimensiones que la organización desea. Innovar es incorporar el aprendizaje de todos los días, de todas las personas, en todas las áreas, en forma estratégica.

Innovar ya no es sólo un asunto de liderazgo, de estar a la cabeza, de adelantarse a los demás, de poseer tecnología de lujo o proponer paradigmas visionarios. Se refiere, ante todo, a las realidades de la organización que son fundamentales para la subsistencia, como el servicio, la cercanía con los clientes, la efectividad en la gestión, la alta calidad y la difícil generación de la congruencia.

### ***Pensamiento radical: la condición***

Al examinar la innovación proponemos el pensamiento radical, como un tercer camino para aplicar la mente al logro de nuestros propósitos.

Si el pensamiento vertical se refiere a la pulcritud del razonamiento y el pensamiento lateral toca las redes asociativas, las secuencias de la percepción, para construir conclusiones y premisas, el pensamiento radical se refiere, principalmente, al cuestionamiento de los esquemas sociales del pensamiento.

*Los esquemas sociales del pensamiento son aquellos cauces lógicos que responden a concepciones generalmente aceptadas, históricamente reforzadas y demostradas, al menos parcialmente, como “correctas” y funcionales. En dichas concepciones es preciso incluir conjuntos de valores, normas y supuestos generalizados o aceptados durante periodos amplios por grupos sociales numerosos.*

Algunos ejemplos simples y conocidos de esquemas sociales del pensamiento podrían aclarar el concepto:

*Si el producto es bueno se venderá por sí solo.  
Hay que darle tiempo al tiempo.  
Más vale paso que dure y no trote que canse.  
Hay que empezar por el principio.  
No se puede comenzar a construir por el techo.  
Los que más saben son los especialistas.  
Las grandes organizaciones se comen a las chicas.  
Lo bueno es mejor que lo malo.  
Los viejos son más sabios que los niños.  
La costumbre se hace ley.  
Las reglas son para cumplirse.  
Hay que hacer las cosas sistemáticamente.  
Lo que no se prueba con hechos no es válido.  
Todo lo que sube baja.*

*Lo que no funcionó ayer es difícil que funcione mañana.  
Repite una mentira lo suficiente y se convertirá en verdad.  
Lo que ya está probado no necesita cambiarse.*

### **Significado del pensamiento radical**

*Radical* viene de la palabra latina “radix” = raíz. Abordar un problema o un asunto cualquiera en forma radical significa “no andarse por las ramas”, sino “ir a la raíz”. En solución de problemas lo radical se opone a lo provisional. Lo radical es lo que busca evitar que las tendencias se mantengan o que determinadas situaciones se presenten en forma repetitiva, como la mala hierba cuando no se arranca de raíz.

Usar pesticidas contra la mosca de la fruta en las huertas es un evento provisional, que habrá que repetir a la siguiente temporada. Esterilizar a la mosca es un suceso radical, que extinguirá esa especie en dos o tres generaciones más. La eutanasia y el suicidio son decisiones radicales (no discutimos qué tan morales). Matar a todas las reses de una región, enfermas o no, es una acción radical ante la catástrofe previsible de una fiebre aftosa.

*¿Qué pensaría usted si de la noche a la mañana se aprobase la reelección presidencial en México?*

Aunque la actitud innovadora debe ser permanente, el pensamiento radical concreto no es el traje de todos los días. El pensamiento radical es de ocasión. Debe surgir cuando es necesario cambiar sustancialmente algo; es decir, cuando hay que innovar algo específico.

¿Cuáles son algunas circunstancias en las que puede ser útil el pensamiento radical?

- Catástrofes previsibles.
- Crisis repetitivas.
- Necesidad de mejoras cuánticas.
- Problemas que se incrementan llegando a puntos críticos.
- Respuestas rápidas y efectivas ante exigencias de un contexto determinado.
- Momentos de creatividad y genialidad.
- Necesidad de actuar ante alternativas ofrecidas por el pensamiento lateral.
- Presencia de incongruencias.

### **Riesgo**

*Hace algunos años Coca Cola lanzó el cambio de sabor de su refresco tradicional a uno de cereza. El fracaso en el mercado norteamericano, del cual no salió, es conocido; el costo, no con exactitud.*

¿Esta decisión se tomó con intención de que la gente reaccionara con nostalgia y cariño por “la clásica” y fortaleciera y aumentara la demanda por ella? Entonces hablamos de un rotundo éxito del pensamiento lateral. ¿La intención fue introducir una real innovación, que terminara con varias décadas de un producto para inaugurar una nueva era? Entonces estamos ante un completo fracaso del pensamiento radical.

*Una distribuidora de la Nissan mexicana, durante una temporada, ofreció regalar las refacciones que se comprobara que hubiesen sido robadas en la calle a los coches de sus clientes. Acción incomprensible si se considera lo importante que es el negocio de las refacciones. ¿Qué obtuvo con ello? Que disminuyesen los robos de refacciones en sus vehículos, y por tanto que éstos fuesen más seguros y se vendiesen más coches. Pensamiento radical, paradójico, con beneficios sustanciales a largo plazo, como sucedió, de hecho.*

### ***Pensar radicalmente es el paso previo a actuar radicalmente***

El pensamiento radical es arriesgado por naturaleza, no sólo en el contexto de la empresa, sino también en el de la política, el arte, lo social y aún en la trama de los propios valores personales. El pensamiento radical es el paso que mueve de las opciones hipotéticas, presentadas por el pensamiento lateral, a la acción, a la arena de los hechos... y muchas incongruencias requieren de acciones radicales para resolverse. La Perestroika no hubiera pasado de ser un buen ejercicio intelectual si los polacos no hubieran encendido la antorcha, los rumanos no hubieran fusilado sumariamente a sus tiranos y miles de berlineses no hubiesen derribado el muro.

Pensamiento radical demostró Ernesto Zedillo cuando anunció el triunfo de Vicente Fox y el cierre de toda una era política para México, igual que lo hizo Madero en su tiempo.

Pensamiento radical mostraron Copérnico y Galileo al cambiar la visión del universo.

Pensamiento radical mostró Rafael Guillén al transfigurarse en Marcos.

Pensamiento radical mostró Francisco de Asís al quedarse en cueros en la plaza pública medieval para demostrar su deseo de ser pobre.

Estos cambios tienen el carácter de verdaderas innovaciones, porque llevaron a acciones que implicaban ruptura definitiva de tendencias, finales de crisis o soluciones irreversibles de problemas. Todos ellos han implicado riesgos. Es decir, podrían haber tenido resultados no sólo diferentes, sino opuestos a los que tuvieron (como sucedió, de hecho, con el movimiento indígena de Guillén Guillén).

Sin embargo, el pensamiento radical no es visceral; en todos los cambios mencionados mediaron procesos de reflexión, observación, negociación y comunicación, a veces muy complejos, y todos ellos partieron de contar con la información más completa posible.

### ***Rasgos del pensamiento radical***

Hace no más de 70 años, los rasgos que se valoraban en cualquier empresa comercial o industrial se referían a la veneración por el producto en un mundo lleno de monopolios, prolífico en patentes e inventos y abrumado por la demanda, a la lealtad para con las tradiciones, a la aplicación exacta de los procesos que debían ser rígidos y relativamente sencillos, al compañerismo heroico, al sacrificio por el trabajo y por la empresa en tiempos difíciles, al cultivo del sentido común, a la preparación académica en sí misma, al apellido, a mantener buenas relaciones con los dueños de la empresa...

Desde hace unos cuantos años, otras experiencias han surgido sobre nuevos fondos empresariales. Muchas organizaciones, todas unidas por el éxito y por diversas formas de pensamiento radical, cultivan una nueva línea de características, muchas de ellas opuestas a las tradicionales.

Las que S. Hill y G. Rifkin enuncian como fundamentales son las siguientes:

- Poseen y promueven el uso excepcionalmente completo de la inteligencia.
- No requieren una educación formal en su especialidad, sino el compromiso con los retos de su trabajo.
- Suelen inventar sus propios principios para dirigir su actividad.
- Hacen poco caso de las teorías académicas.
- Desafían y cuestionan la sabiduría convencional.
- Conocen profunda y cordialmente las motivaciones de sus clientes.
- Siguen caminos deliberadamente anticonvencionales.

- Tienen fe profunda en su producto y en la imposibilidad de fracasar.
- Poseen una enorme capacidad para prever los cambios.
- Trabajan bajo la dirección de un líder carismático, visionario y con un equipo a imagen del líder.
- Encuentran la forma de mantener la conexión con las raíces de la empresa.
- Tienen libertad de eliminar de los procesos los pasos complejos o costosos y lo hacen.
- Tienden a concentrarse en el crecimiento y la expansión, en lugar de las utilidades.
- Tienden a trabajar con recursos limitados y se ven obligados a actuar con presupuestos inferiores al promedio.

### Aplicación práctica

¿En alguna etapa de tu vida has vivido cambios radicales? Si así fuera, ¿cuáles han sido los resultados?

Pasado	Presente	Futuro
--------	----------	--------

Describe como eras hace 10 años y qué cambios externos o internos fueron radicales:

¿Cómo eres hoy?

¿Cómo serás dentro de 10 años?

¿Qué es lo esencial para ti?

### Bibliografía

Sam Hill y Glenn Rifkin, *Marketing radical*, Editorial Norma, Bogotá, 1999.

**desafios- desarrollo ejecutivo** es una publicación de Medios Editoriales Desafíos, S.A. de C.V. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total sin previa autorización de los editores. El contenido de los artículos no refleja necesariamente la opinión de los editores.

