

La gerencia como ámbito de estudio y acción tiene una particularidad: es fácil presa de las modas. En las organizaciones modernas hay una fascinación con lo nuevo o con lo que luce nuevo, sean productos, tecnología, formas organizacionales o procedimientos. La propensión a seguir modas en el mundo de la gerencia podría explicarse, al menos en parte, porque existe un inmenso público ávido de recomendaciones que den resultados a corto plazo. Por eso pululan expertos, consultores y gurúes que prometen tales resultados.

Las cosas han llegado a tal punto que muchos gerentes quieren ser reconocidos no sólo por sus éxitos, al lograr las metas de su organización, sino también por su capacidad para crear o introducir nuevas ideas en productos o procesos. Ser innovador y manejar una organización innovadora se ha convertido en una meta en sí misma. Es más, de manera explícita o tácita se nos advierte: «innovad o moriréis». Así, no queda otra que innovar y para hacerlo es bueno hacerse dos preguntas, obvias pero fundamentales aunque sean poco innovadoras: ¿qué es innovar y cómo se promueve eso de innovar?

El diccionario de la Real Academia Española define innovar como «mudar o alterar algo, introduciendo novedades». La definición no es muy ambiciosa o exigente. No implica que la innovación se refiera a algo que cause una inmensa sorpresa. Bastaría con introducir «novedades». Podría considerarse innovación el rediseño de un artefacto para hacerlo más agradable a la vista, aunque no sea mejor o más eficiente que la versión anterior. Claro, hay novedades de novedades. Hay nuevos productos que pueden tomar por asalto una inmensa porción del mercado o rediseños de sistemas de producción que pueden reducir los costos de manera significativa. Pero, cuidado, dicen los expertos, no hay que despreciar las pequeñas novedades al andar buscando las grandes innovaciones. Y dicen más: en un ambiente donde abundan las pequeñas novedades pueden crearse condiciones para que surja una novedad «revolucionaria». Dicho esto, caemos directamente en la segunda pregunta: ¿cómo propiciamos las innovaciones?

Hay quienes afirman, de manera convincente, que no existe la novedad absoluta, que cualquier innovación tiene componentes ya conocidos, que lo novedoso se basa en algo existente aunque parezca un salto importante. La experiencia y la investigación muestran que la innovación surgirá si las personas o equipos de trabajo son capaces de ver esos elementos familiares desde un punto de vista diferente, porque tal posibilidad es lo que genera lo novedoso. Tan es así que la verdadera novedad radica en ese nuevo punto de vista.

Dado que la innovación se refiere a un cambio en la manera de ver las cosas, trátese de un artefacto o de un procedimiento, la pregunta sobre lo que propicia la innovación toma el siguiente giro: ¿cuáles rasgos de una organización propician que la gente innove? Puestas las cosas en estos términos queda claro que la innovación se relaciona con la conducta de la gente, con sus habilidades, conocimientos, motivaciones y actitudes. Entonces, para una organización son esenciales sus prácticas para reclutar talento e incentivar a personas y grupos de trabajo para que se comporten de manera creativa, para que estén dispuestos a correr el riesgo de proponer ideas novedosas y experimentar.

La innovación es, ante todo, un asunto de organización y no tanto de ingeniería. Esta es la idea que emerge de buena parte de la bibliografía sobre innovaciones y está explícita o implícitamente presente en los trabajos que sobre este tema se incluyen en esta edición de *Debates IESA*. Estos trabajos permiten concluir que la innovación no puede ser tratada como otra moda gerencial y que, en el entorno actual de los negocios, constituye un verdadero imperativo. 

- *Debates IESA* tiene como finalidad promover la discusión pública sobre la gerencia y su entorno, mediante la difusión de información y la confrontación de ideas. Es publicada trimestralmente por el Instituto de Estudios Superiores de Administración, en Caracas, Venezuela.
- *Debates IESA* está dirigida a quienes ocupan posiciones de liderazgo en organizaciones públicas o privadas de toda índole. El objetivo es propiciar la comunicación entre gerentes, funcionarios públicos, políticos, empresarios, consultores e investigadores.
- En *Debates IESA* tienen cabida los artículos que examinen temas de actualidad, análisis de políticas públicas y empresariales, aplicaciones de las ciencias administrativas y hallazgos de las ciencias sociales. Son bienvenidas, también, las exposiciones de teorías y modelos novedosos, reseñas de publicaciones y críticas o discusiones de artículos publicados en ésta u otras revistas.
- *Debates IESA* es una revista arbitrada. El editor enviará una copia anónima de cada artículo a dos árbitros, quienes emitirán alguno de los juicios siguientes: el artículo debe publicarse tal como está, requiere cambios o no debe publicarse.
- Los artículos publicados en *Debates IESA* no expresan consenso alguno, ni la revista se identifica con corrientes o escuelas de pensamiento. Además, los autores pueden estar en desacuerdo. No se acepta responsabilidad alguna por las opiniones expresadas, pero sí se acepta la responsabilidad de darles la oportunidad de aparecer.