

de teorías, escuelas y corrientes alrededor de la cultura, la tecnología, la calidad, la eficiencia, la responsabilidad y el compromiso, se atiende al desarrollo sustentable y a la competitividad.

Así, el libro *Gestión, conocimiento y compromiso en las organizaciones. Abordajes de investigación*, contribuye al avance del conocimiento en administración con estudios nacionales de la realidad y contexto en estados de la República mexicana

como: Aguascalientes, Colima, Durango, San Luis Potosí y Sonora, como un parámetro de triangulación y comparación de otras realidades en distintas latitudes nacionales e internacionales, en el campo de las disciplinas contables y de recursos humanos.

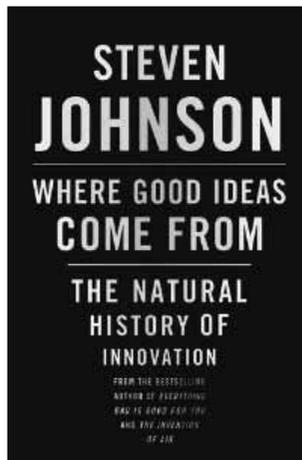
Siendo el objeto de estudio principal del libro la gestión de las organizaciones, el libro constituye una muestra de los estudios de la Red de Investigación Nacional

en Administración y Gestión de las Organizaciones (RAGO), coeditora del libro, cuya misión es realizar y difundir investigaciones de alto nivel, con enfoques multidisciplinares que convergen en la administración y su optimización.

**María Eugenia De la Rosa Leal**

Profesora de la Universidad de Sonora, México.

Correo-e: maedelarosa@hotmail.com



### Where good ideas come from: The natural history of innovation.

Johnson, S. (2010). *Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation*. New York: Penguin Books.

Tal como lo indica su título, este libro busca entender el proceso "natural" de la creación de ideas nuevas que posibilitan la innovación. Su autor, Steven Johnson (1966), es, junto a Malcolm Gladwell (*The Tipping Point*, 2000), Steven Levitt y Stephen Dubner (*Freakonomics*, 2005) y Clay Shirky (*Here Comes Everybody*, 2008), parte de un grupo de escritores que en los últimos ha abordado con éxito (al menos, éxito comercial), el reciclaje de ideas y descubrimientos de disciplinas tales como la neurociencia, la biología, la tecnología o la administración (entre otros), para trazar teorías explicativas de la contemporaneidad. Entre los anteriores libros de Johnson se cuentan: *The Invention of Air*:

*A Story of Science, Faith, Revolution, and the Birth of America* (2008), el best seller *Everything Bad Is Good for You* (2005), y el premiado *Emergence: The Connected Lives of Ants, Brains, Cities, and Software* (2001).

En su último libro, lanzado en octubre de 2010 en Estados Unidos, Johnson se centra en el proceso de innovación. Con lenguaje simple y estructurado en siete capítulos, el libro ofrece una interpretación del proceso de innovación a partir de una miscelánea revisión de inventos y avances técnicos desde el Renacimiento hasta nuestros días. En este sentido, el libro busca ofrecer un marco interpretativo de tipo general, más que ser una revisión histórica rigurosa y pormenorizada de un conjunto de innovaciones.

El principal postulado del autor es que la innovación es principalmente un proceso sedimentario, acumulativo, basado en pequeños descubrimientos hechos por más de una persona (es decir, cooperativo), y donde es necesario el refinamiento progresivo de ciertas ideas, muchas de las cuales comienzan como corazonadas (*hunches*), y tardan años en ver la luz. Desde esta perspectiva, Johnson apuesta por una visión radicalmente diferente a la idea popular de que la innovación sucede por una súbita inspiración (el momento Eureka, como se conoce en la terminología del área), en el que el creador recibe, casi sin quererlo y en cualquier momento, el "don" de pensar un proceso o un producto en forma no usual. Tal como Johnson lo plantea, la innovación "es, casi sin excepción, una historia de una puerta llevándonos a otra puerta, como si exploráramos un palacio pieza por pieza". Más

aún, Johnson argumenta que la innovación surge muchas veces de áreas colindantes con el área de trabajo específica de un experto, o directamente fuera de su ámbito de dominio. Ejemplifica esto con la idea de que muchos de los innovadores más geniales de todos los tiempos (desde da Vinci a Newton, pasando por Darwin) cultivaban un sinnúmero de *hobbies*, que les permitían nutrirse de nuevas aproximaciones a sus preocupaciones eternas.

Hasta ahí, el argumento de Johnson no dista mucho del de libros recientes como *Los mitos de la innovación* (Scott Berkun, 2010) o *Democratizing Innovation* (von Hippel, 2005), que subrayan la naturaleza acumulativa y cooperativa de la innovación. Su mayor aporte es quizás intentar explicar de una manera diferente el fenómeno de los "inventos múltiples", o innovaciones como el de la batería eléctrica o el teléfono, realizadas casi al mismo tiempo en diferentes países por personas que no se conocían entre sí. De acuerdo con Johnson, la mayoría de las teorías explicativas de ese fenómeno sostienen que la razón de esta paralelismo se debería a la existencia de un *zeitgeist*, como si ciertas representativas del avance de las ideas de un tiempo determinado estuvieran, por alguna razón, "en el aire", y fueran atrapadas por genios con la suerte y la capacidad de sintetizar y recombinar estas ideas para dar forma a algo nuevo. En el fondo, sugiere Johnson, la forma clásica de explicar el fenómeno de los inventos múltiples apunta a un momento Eureka simultáneo.

Johnson plantea, en cambio, que la razón de que estos inventos múltiples hayan sido posibles es porque ciertos saberes y teorías, muchas veces de otros dominios,

estuvieron disponibles para ser usados por aquellos que trabajan en áreas límites. A esto Johnson lo llama lo "adyacente posible" (*adjacent possible*). En el fondo, Johnson sostiene que la innovación se basa en el trabajo paulatino, muchas veces dilatado en años, de ideas propias que son recombinadas con conocimientos e ideas ajenas, muchas de las cuales ni siquiera pertenecen al ámbito disciplinar de los saberes originales. Por ejemplo, el aislamiento del oxígeno como componente del aire, otro invento múltiple, no pudo haber ocurrido sin antes haber sido creadas las balanzas de alta sensibilidad.

Lo anterior lleva al autor a plantear que, para precipitar la innovación, es necesario propiciar el establecimiento de redes de cooperación e información entre distintos saberes, pues solo de esa forma se podrá aumentar el rango de posibilidades de pensar un problema conocido de otra forma. La palabra anglosajona usada por Johnson para describir lo anterior es *serendipity* (que podría traducirse como la capacidad de hacer descubrimientos notables en forma accidental).

Uno de los puntos más interesantes de las ideas de Johnson tiene que ver con la importancia que da al espacio urbano en la generación de *serendipity*. Para Johnson, las ciudades son lugares naturales de innovación pues permiten que distintas personas, con distintos intereses y saberes, puedan encontrarse ya sea en forma intencional o casual. Se sugiere así que "los ambientes innovadores son aquellos que ayudan a las personas a explorar lo *adyacente posible* de mejor manera, pues permiten a una amplia gama de conceptos separados (sean estos de tipo funcional o conceptual), recombinarse de formas novedosas".

En opinión de Johnson, son raros los casos en que la innovación ocurre como fruto del trabajo aislado. Al revés, la crea-

ción sucede gracias a la discusión y la importación de distintos puntos de vista, lo que ocurre naturalmente en las ciudades. En este sentido, la innovación es un proceso de cooperación (tanto como lo es de competencia, como se suele ver), entre las personas, ya sea implícita o explícita. Interesante es en este sentido la parte final del libro, donde Johnson muestra que la mayoría de las innovaciones de los últimos cien años ha sido diseñadas por personas que trabajan en forma cooperativa.

Las ideas de Johnson comparten varios de los postulados críticos de la planificación modernista nacidos a principios de los años 1960 (por ejemplo, *Muerte y vida de las grandes ciudades americanas*, de Jane Jacobs (1961), y continuados en la obra de Hillier (1996), Whyte (1980), y Castells y Borja (1997). Todos ellos han centrado su interés en la importancia de las ciudades como espacios fértiles para la creación de cultura cívica y la interacción entre distintos grupos de personas, aunque pocos (con la excepción de Hillier), han puesto atención en el papel de las ciudades en la innovación.

Aunque inspirador en su aproximación miscelánea a la idea de innovación, en la que se mezclan varias recreaciones de la vida de personajes como Charles Darwin o Willis Carrier, el creador del sistema de aire acondicionado, la aproximación de Johnson es cuestionable desde el punto de vista de su validez histórica. Esto, porque la metodología no analiza en forma sistemática todas las innovaciones de los últimos doscientos años, sino más bien escoge con cuidado algunas de estas para ejemplificar ideas previamente digeridas por el autor. A sabiendas de esta limitación, Johnson anuncia que lo suyo es un marco interpretativo sobre la innovación, no un compendio histórico de esta. Sin embargo, esta opción revela su ligereza en los últimos tres capítulos del libro (quizás los menos logrados del tex-

to), cuando intenta delinear ciertas características de los procesos de innovación de carácter cooperativo y sedimentario a partir de compararlos con creaciones naturales como los bancos de coral, una analogía algo forzada.

En resumen, este es un libro inspirador y que aporta ideas novedosas en lo concerniente a la creación de ambientes innovadores tanto dentro de las organizaciones como en la planificación del espacio público de ciudades. Su mérito es entonces romper en parte con las típicas aproximaciones a la innovación que se basan en describir políticas de empresas innovadoras, sin intentar ofrecer un marco más general para la aplicación de estas políticas en otros contextos. Su principal debilidad, no obstante, proviene de la ambición de querer proveer un marco interpretativo para entender los procesos innovadores en distintas escalas y periodos. Futuras aproximaciones deberían pulir y refinar estos argumentos, ratificando con ello la idea de que la innovación es, en última instancia, un proceso colectivo.

## Referencias bibliográficas

- Castells, M. y Borja, J. (1997). *Local y global: La gestión de las ciudades en la era de la información*. Madrid: Taurus.
- Hillier, B. (1996). *Space is the machine*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jacobs, J. (1961). *The Death and Life of Great American Cities*. New York: Random House.
- Whyte, W. (1980). *The Social Life of Small Urban Spaces*. New York: Project for Public Spaces.

**Rodrigo Mora**

Profesor del Departamento de Arquitectura, Universidad Técnica Federico Santa María, Chile.

Correo-e: rodrigo.mora@usm.cl