Cómo reconocer la verdadera innovación

20 de enero de 2012

Los directivos solo podrán diseñar bien los incentivos a la innovación si saben reconocerla. Por ello, el profesor del IESE B. Sebastian Reiche y otros tres académicos ofrecen una nueva definición.

De todos es sabido que las empresas innovadoras disfrutan de una ventaja competitiva sostenible sobre sus rivales. A las compañías que lanzan productos pioneros les suele ir bien, mientras que las que no lo hacen se estancan.

En un mundo donde la capacidad de innovación es tan valiosa, es fundamental que los directivos entiendan qué es y cómo pueden fomentarla en el seno de sus empresas.

La innovación como fenómeno organizacional se investiga desde hace mucho tiempo y en una gran variedad de áreas. Pero debido precisamente a esta diversidad, las definiciones del término se han vuelto ambiguas o les falta consistencia.

El profesor del IESE B. Sebastian Reiche, Eric Quintane (Universidad de Lugano), R. Mitch Casselman (Universidad St. John's de Nueva York) y Petra A. Nylund (EADA) intentan aclarar el concepto de innovación en su artículo "Innovation as a Knowledge-based Outcome" (La innovación como resultado del conocimiento), publicado en *Journal of Knowledge Management.*

Los autores analizan la literatura sobre innovación y proponen una nueva definición que permite una mayor precisión a la hora de valorar la capacidad de innovación de una empresa. Su definición no solo tiene en cuenta nuevas tecnologías y patentes de producto, sino también la innovación de servicios y cómo los directivos pueden distinguir entre lo

©IESE Business School

verdaderamente innovador y lo que es simplemente nuevo.

Qué es la innovación

En 1934, el economista austriaco Joseph A. Schumpeter definió la innovación como "la primera introducción de un producto, proceso, método o sistema nuevo". Su definición destaca la naturaleza dual de la innovación: es tanto el resultado como los métodos utilizados para alcanzarlo, algo que la investigación tradicional ha obviado al centrarse en uno u otro aspecto.

La definición de la innovación como proceso ha permitido a los investigadores estudiar las distintas actividades que la hacen posible. En general se mencionan dos fases: la de generación de ideas (que suele iniciarse al percibirse un nuevo mercado u oportunidad de servicio) y la de implementación.

Cuando se contempla la innovación como resultado, lo importante es la novedad. Para ser innovador, un producto o servicio ha de ser más nuevo y mejor que lo que había antes. Aun así, como subrayan los autores, basta con que una idea o producto sean percibidos como nuevos por quienes los valoran, usan o necesitan.

La forma más habitual de medir el éxito de una innovación de producto es fijarse en el resultado, en concreto el número de patentes que ha generado. Sin embargo, este método no sirve para la innovación de procesos o servicios.

El papel del conocimiento

En su análisis de las investigaciones basadas en el conocimiento, los autores advierten la ausencia de un elemento. Aunque los distintos académicos coinciden en que el principal resultado del proceso de innovación son los nuevos conocimientos, no especifican qué procesos de conocimiento tienen más probabilidades de generar, acelerar o sostener la innovación.

Por otro lado, no hay consenso entre los académicos sobre qué es el conocimiento, aunque sí están de acuerdo en que sin él es poco probable que haya innovación.

Condiciones para la innovación

Según los autores, la innovación es en esencia un conocimiento nuevo. Aunque pueda ser fruto de un accidente feliz, el resultado contiene todo el conocimiento necesario para

©IESE Business School

entender cómo se ha originado y, lo que es más importante, cómo se puede reproducir.

Pero no todo el conocimiento nuevo es necesariamente innovador. Para que lo sea deben darse tres condiciones:

1. **Duplicabilidad**. La innovación no sirve para nada si no se puede reproducir. Una vez innovado un producto, sus ingenieros han tenido que adquirir el conocimiento necesario para crear un segundo producto similar al primero sin tener que volver a generar dicho conocimiento.

2. **Novedad en el contexto donde se introduce el producto**. Como ya hemos visto en las definiciones tradicionales, la innovación ha de ser percibida como novedosa por quienes la valoran. Pero, ¿en qué grado exactamente debe serlo para que se considere una creación?

Si el conocimiento existía antes y se utilizó en el mismo contexto, lo que se ha hecho ha sido simplemente reproducir o adoptar un producto innovador. Si no existía ni se utilizó, entonces tenemos un producto innovador, aunque se hubiera creado en otro contexto. Un ejemplo sería un nuevo producto que debe adaptarse en profundidad para ser utilizado en un nuevo contexto.

3. **Utilidad demostrada**. ¿Mejora una innovación un proceso o una situación? Un invento puede ser nuevo, pero si no mejora los procesos o situaciones previos, no es una innovación. Como explicó Schumpeter, los inventos pertenecen al ámbito de las ideas, mientras que las innovaciones son sus implementaciones prácticas.

Por tanto, la innovación se puede definir como la creación del conocimiento necesario para reproducir el proceso que conduce a resultados innovadores. Dicho conocimiento debe ser duplicable, considerarse nuevo en el contexto en que se introduce y haber demostrado su utilidad en la práctica.

Al distinguir entre innovación y conocimiento nuevo y no hacer referencia a la tecnología o a los productos, esta nueva definición, de mayor amplitud, abre la puerta a estudiar más a fondo la innovación que no es de producto y la generada en cualquier parte de una organización.

Entendida así, la innovación debería permitir a los directivos adoptar métodos alternativos, más integrales, para medir y premiar la innovación en sus empresas.

©IESE Business School

©IESE Business School