

## Ficha Didáctica 0.1

# Innovación: marco conceptual

Innovación en general: ¿Qué es y qué no es?

**Innovación:**  
Cambios de una novedad significativa con un impacto de valor para los agentes implicados (aplicación de nuevas ideas para conseguir mejores resultados)

Vamos a desgranar el concepto, para asegurarnos que se entiende bien:

**1. Novedad significativa:** Cualquier cambio no es innovación. No vale *“reinventar la rueda”*. Estamos hablando de cambios *“significativos”*, o sea, que aporten algo sustancialmente distinto a lo que había antes. Si es más-de-lo-mismo entonces no cabe en la definición.

**2. Resultados con impacto:** Las ideas por sí solas no son innovación. Esas ideas deben ser puestas en la práctica, deben tener un impacto en la realidad, bien sea en la gestión interna de procesos, o bien en la creación o mejora de productos y servicios. Debe ser algo *“vendido o usado”*.

**3. Percepción de valor:** Ese impacto debe generar valor para alguien. Al innovar se transforman ideas en valor, y éste debe ser percibido por algún colectivo beneficiario. No basta con que quien innova suponga que eso aporta valor, sino que *tiene que haber evidencias de que ese valor es percibido por otros*.

Otra forma coloquial de entender la innovación, en términos más laxos, es la que se indica arriba entre corchetes: **“Aplicación de nuevas ideas para conseguir mejores resultados”**.

Veamos un ejemplo sencillo y conocido de esto. Dick Fosbury fue un atleta estadounidense especialista en salto de altura, que fue campeón en los Juegos Olímpicos de México 1968, y se hizo famoso por introducir una nueva técnica consistente en pasar encima del listón de espaldas. Su innovación, llamada *“Fosbury Flop”*, fue (aplicando el concepto): **a) una novedad significativa**, porque hasta entonces todos los saltadores lo hacían adoptando técnicas totalmente distintas, **b) no fue una simple idea** sino que se aplicó en la competición y con ello el saltador consiguió su medalla de oro olímpica, **c) su valor fue percibido** no sólo por Fosbury, sino que el resto de los saltadores empezaron a copiarlo hasta el punto de cambiar para siempre el modo de competir en la disciplina del salto de altura.



Otra definición de innovación que nos parece muy oportuna e inspiradora es la que propuso el destacado economista Joseph Schumpeter, que la llamó: **“proceso de destrucción creativa”**. Así se evidencia la doble naturaleza de cualquier acción innovadora: por una parte, su dimensión de *“creación”* que es siempre simpática e ingeniosa, porque implica que lo viejo y anticuado deje lugar a lo nuevo; pero por la otra, un efecto menos agradable que es el de la *“destrucción”*, porque **para que florezca lo nuevo hay que quitar del medio todo lo obsoleto que impida el cambio**, y eso habitualmente tiene “dueños” que opondrán resistencia, así que la innovación genuina casi siempre entraña buscarse problemas porque nadie se salva de tener que destruir cosas que ya no funcionan.

### Innovación vs. Creatividad

Por ejemplo, todos conocemos a personas muy “creativas” que no son “innovadoras”. Son aquellas a las que se les ocurren muchas buenas ideas, que tienen una imaginación desbordante, pero que no se esfuerzan por aplicar, ni llevar ninguna a la realidad. Todas las semanas se aparecen en tu despacho con una nueva idea brillante, les preguntas qué ha sido de la anterior que te contó, y entonces responden que la de esta semana es aún mejor. Así hasta la eternidad, sin concretar, ni convertir en proyecto con impacto nada de los que se les ocurre. Recuerda: *“la innovación tiene un 10% de inspiración, y un 90% de esfuerzo (bien organizado y gestionado)”*.



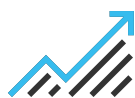
### Innovación vs. Mejora

Las innovaciones siempre suponen mejoras para determinados colectivos, pero todas las mejoras no son necesariamente innovación.

**Para que haya innovación, tiene que haber algo “significativamente” mejorado. El requisito de “novedad” tiene que ser más exigente que el que se usa para un cambio o mejora cualquiera.**

Una novedad es significativa cuando implica un cambio importante, relevante, respecto de lo que había hasta ese momento. Así que **para juzgar si una innovación lo es, hay que comparar el cambio producido o que se propone realizar, con las soluciones que existen ya para el mismo problema**. Por lo tanto, no podemos saber si una mejora de un proceso, producto o servicio cumple el requisito de *“novedad significativa”* hasta que no nos informemos bien de cómo son los procesos, productos o servicios actuales, y en qué medida el cambio propuesto contribuye a generar algo realmente diferente a lo que había.

EstPara entender esto, es bueno saber que hay dos tipos de innovación que tienen una naturaleza bastante diferente:



**1. Innovación incremental:** Produce un cambio gradual o “evolutivo”. El cambio es significativo porque los usuarios lo notan y valoran la mejora, pero no les cuesta tanto asimilarlo.



**2. Innovación radical o disruptiva:** Genera un cambio brusco, rupturista, que modifica profundamente la forma de hacer las cosas. Implica un fuerte desafío a lo establecido.

Una forma de diferenciar ambos tipos de innovación es observando los “costes del cambio” que implican para los usuarios. Las innovaciones incrementales son mucho más fáciles de implementar y asimilar por los usuarios que las radicales que exigen un cambio sustancial y brusco de hábitos y prácticas.

Las innovaciones incrementales, aunque aisladamente parecen poco importantes, su efecto acumulativo en el tiempo las hace el factor dominante del cambio, y por eso es un error minusvalorarlas. Hay que evitar **lecturas elitistas o excluyentes de la innovación que pretenden reducirla solo a la radical o disruptiva**. También existe la *innovación incremental que no se replantea todo de cero*, sino que mejora significativamente lo que ya existe sin romper con el paradigma de solución que lo sustenta.

La clave está en saber discernir entre una simple “mejora” y una “innovación incremental” (dado que con la “radical” parece más evidente), y una forma de hacerlo es preguntándonos *si podemos identificar un momento concreto en que ese cambio con impacto es perceptible por los usuarios*. Por ejemplo, lo que llamamos “mejora continua” es perfeccionamiento, no innovación. Son cambios continuos, sistemáticos, casi imperceptibles, cuya acumulación en el tiempo terminan generando una percepción de mejora. En este caso no es posible identificar un punto o momento en el que se ha introducido un nuevo enfoque o solución como sí ocurre con la innovación.



De cierto modo, el proceso iterativo de innovación y mejoras suele transcurrir (y combinarse) de este modo en las organizaciones:



**Innovación radical o disruptiva:** Se produce un cambio brusco de modelo o paradigma de solución, que reniega de lo anterior. Es como poner el cuentakilómetros en cero.



**Innovación incremental:** Se introducen modificaciones pequeñas pero significativas al nuevo modelo, cuyo impacto se nota porque cada vez que se implementan producen alguna discontinuidad en los resultados.



**Mejora continua:** Se perfecciona el rendimiento con mejoras continuas y casi imperceptibles con efecto acumulativo en el tiempo.

Otra pregunta que se suele hacer a menudo es esta: **¿Una persona/organización “innova” si lanza un servicio o proceso que es nuevo para ella pero que ya existe en otros sitios?**

Cuando los expertos dicen que innovar es “ir a la frontera” tienen razón porque consiste en explorar territorios inciertos, no recorridos antes. Pero ¿a la frontera de qué, respecto de qué?

**A los efectos de esta guía, “innovación” no es necesariamente llegar a donde ningún otro ha llegado, sino traspasar las fronteras que uno mismo tenía.**

Cuando una organización se atreve a implementar un nuevo proceso o servicio que no tenía, que hasta ese momento no había experimentado, está sin dudas innovando, aunque sea algo que ya hayan implementado otras. Para creernos de verdad que “*todos podemos poner en práctica la innovación*”, y que eso no se

convierta en una frase retórica más, entonces **el listón que define lo que es innovación no se debe poner tan alto.**

*Lo anterior no significa que debamos renunciar a ser ambiciosos.* Es obvio que una innovación radical que funcione genera un impacto de valor percibido mucho mayor que una incremental. La primera es más valorada y reconocida por su capacidad de transformación que la segunda. Pero una cosa bien distinta es pensar, como a menudo ocurre, que sólo vale la radical. Traspasar todas las fronteras es algo reservado para unos pocos, mientras que transgredir las fronteras de la propia organización es algo que está al alcance de todos y ya tiene su mérito.

#### 1.4. Innovación vs. Calidad

Hablemos ahora de los sistemas de Gestión de la Calidad, y su relación con la innovación.

Las dinámicas que pautan la gestión de la Innovación son de una naturaleza bastante diferente a las de *Calidad*, y esto es importante subrayarlo. Si bien ambos ámbitos necesitan de un sistema, o sea, de procedimientos que permitan sistematizar prácticas, el de Calidad busca sobre todo *la estabilización de procesos y su mejora mediante acciones preventivas y correctivas*; mientras que el de *Innovación* se plantea *modificar y transformar el modo de hacer las cosas*.

Los sistemas de calidad buscan perfeccionar procesos, estabilizar y afinar procedimientos con el foco puesto en minimizar fallos. Una vez que se diseña un proceso, la calidad procura protocolizarlo activando mecanismos para asegurarse que se realiza cada vez mejor. Por el contrario, la innovación se cuestiona el propio diseño o proceso para introducirle cambios.

“**La calidad es 100% eficiencia (perfeccionismo), mientras que innovación es 90% de error (riesgo).**”

Esa diferencia de naturaleza marca mucho el modo de gestionar cada una. Ninguna persona que promueva la Innovación se plantearía como objetivo reducir la variabilidad en los procesos, que suele ser un objetivo de Calidad. Lo que busca precisamente es lo contrario: experimentar cosas nuevas para ver si funcionan, aceptar los errores como fuente de aprendizaje, y sacar provecho creativo de la variedad o diversidad de situaciones que se dan en los procesos enriquecidos y personalizados.

Esto no significa, ni mucho menos, que estemos negando el valor que aporta la gestión de Calidad en las organizaciones. Lo que estamos diciendo es que sigue una lógica distinta a la de Innovación, y que ambas son complementarias:

**Innovación diseña e introduce los cambios, y Calidad los estabiliza y perfecciona.**



## Innovación vs. TICs

Nunca será suficiente insistir en esta idea: **hay mucha vida después de la “innovación tecnológica”**, porque uno de los errores más comunes que se cometen es reducir la innovación a cambios en la tecnología. Conviene recordar que **se innova sobre todo en las personas porque son ellas realmente las que innovan**.

De hecho, suele pasar que el cambio tecnológico, y las iniciativas telemáticas, terminen funcionando como el atajo fácil que nos evita *coger el toro por los cuernos*, y cambiar lo que es más difícil de cambiar: la dimensión humana y organizativa. Creemos que una nueva herramienta informática es la solución para cualquier problema, como si digitalizar procesos fuera suficiente sin un rediseño organizativo y un cambio cultural de las personas que intervienen en ellos. Ninguna tecnología por sí sola va a ser el trabajo de transformación que necesitan nuestras organizaciones porque:

“**Un sistema absurdo, cuando se digitaliza, es doblemente absurdo. Lo único que se consigue con eso es mejorar la eficacia de lo mal hecho y de lo que no se tiene que hacer.**”

## Innovación significativa vs. Innovación superflua

El peor enemigo de la innovación es la pseudo innovación, es decir, la innovación desconectada de procesos reales, de los desafíos centrales de una organización o una persona. **No hay que cambiar las cosas por cambiarlas**. La innovación no es un fin, sino un medio para conseguir objetivos que valgan la pena. Si el fin es erróneo, entonces mejor no innovar.

Decimos esto porque la innovación se ha convertido en una palabra fetiche, así que todo el mundo se apunta al carro a su manera. Eso hace que a veces se busque la novedad sin un sentido claro, cambiando cosas que tal vez funcionaban bien y no hacía falta cambiar en absoluto. La innovación no puede instalarse en un mundo paralelo, descontextualizado, de las verdaderas prioridades de la sociedad, o de una organización. Su objetivo debe ser resolver necesidades que realmente tiene la gente.

Para que eso sea así, hay que hacer diagnósticos certeros, involucrar a los actores clave, articular procesos participativos, y activar mecanismos proactivos de empatía que permitan detectar cuáles son los retos en los que vale la pena centrar.

“**Una innovación será significativa si resuelve un problema real del colectivo implicado, y si el valor generado supera el coste de innovar.**”

Innovar siempre cuesta algo. No hay innovación gratuita. Por eso no basta con que el resultado de una innovación sea útil, sino también que esa ventaja o beneficio percibido sea mayor que el coste que implica desarrollarla y/o asimilarla.

Para consolidar los conocimientos adquiridos en esta ficha didáctica, te invitamos a que rellenes el TEST de la Herramienta H1: “Test conceptual sobre innovación”.