



ARBONIÉS, Ángel L.

La disciplina de la innovación. Rutinas creativas

Madrid : Díaz de Santos, 2008. – 240 p. ; 21 cm. – ISBN: 978-84-7978-894-0.

La innovación está siendo sin duda el tema estrella en el ámbito de la gestión empresarial estos últimos años. Tras una época, los años ochenta y sobre todo los noventa, en la que la gestión de la calidad parecía centrar el interés, el esfuerzo y el debate tanto en el ámbito académico y, sobre todo, en el profesional, la “gestión de la innovación” ha irrumpido con gran fuerza, irrupción propiciada en buena parte por la orientación de los recursos públicos hacia la dinamización de la actividad de I+D+i por parte de los agentes del sistema Ciencia-Tecnología-Empresa.

La tercera edición del Manual de Oslo (OECD, 2005) define la innovación como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. No obstante, al igual que ha ocurrido con el concepto de calidad, el excesivo uso del término “innovación” puede conducir a una desvirtualización del mismo y, porqué no decirlo, a un cierto desprestigio. El autor del libro *La disciplina de la Innovación* acomete el reto de clarificar el concepto de innovación y acotar asimismo la gestión de la innovación como una disciplina básica dentro de la gestión empresarial. Para ello necesita ir destruyendo mitos y creencias a lo largo del libro, limando asperezas hasta llegar a la esencia de la innovación que consiste en la creación de valor donde no existía por lo que la discusión debe centrarse en el significado de esta creación de valor, desde la idea de que “el valor es una tijera en una de cuyas hojas está el input de los factores (por ejemplo la tecnología) y en la otra los elementos que hacen una cosa valiosa a los ojos del demandante, de tal forma que la una sin la otra no crea valor”.

Particularmente interesante resulta la crítica que realiza hacia algunas políticas públicas que parten del supuesto erróneo de que potenciar el sector de la investigación es innovar y que consideran que aportando recursos a la investigación y desarrollo tecnológico la innovación se producirá de manera natural como un “proceso de decantación” tal como acertadamente lo define el autor. Estamos en un contexto en el que en cierta forma se está sacralizando el gasto en I+D respecto al PIB de una región como el indicador del éxito de las políticas de fomento de la innovación dando por hecho que ello se traduce en una inmediata creación de valor. Creo que es hora de plantearse si esta asignación de recursos públicos a la investigación y el desarrollo es eficiente o podría mejorarse reduciendo esos recursos y asignándolos en mayor medida a la gestión de la innovación como catalizador de ese proceso de decantación que proporcionaría una mayor creación de valor. No es preciso ocupar los primeros lugares en cien-

cia y tecnología para ser innovador. Lo importante es estar bien conectado en las redes internacionales de conocimiento. No se trata tanto de crear conocimiento como de saber conectar necesidades y tecnología de manera que esta conexión pueda convertirse en un negocio rentable.

La necesidad de que las organizaciones dispongan de rutinas creativas o capacidades dinámicas, más allá de las rutinas operacionales o de mejora, como la única forma de crear conocimiento en un primer paso hacia la creación de nuevo valor es puesta de manifiesto por el autor. Evidentemente estas rutinas creativas implican una mayor asunción de riesgos en un enfoque de mayor incertidumbre y de más largo plazo pero disponer de ellas es la única forma de provocar rupturas de las que emergerán nuevas ideas y las verdaderas innovaciones. Asimismo la idea de convertir la inteligencia individual en inteligencia colectiva o en inteligencia creadora separando las fases de cognición, actuación creativa y explotación proporcionan las pautas para dar cuerpo a la disciplina de la gestión de la innovación confiriéndole unas características propias, diferentes de la tradicional gestión de la tecnología.

Resulta especialmente afortunado y clarificador el esquema que sigue el autor para describir la disciplina de la innovación. El símil de los estados de la innovación con los estados del agua es, a mi entender, brillante. La innovación, al igual que el agua, es una pero para gestionarla hay que distinguir el estado en que se encuentra. De esta forma el estado de vapor es equivalente al de las ideas en ebullición, ideas que pueden condensarse transformándose en conceptos de producto y finalmente solidificarse hasta llegar al mercado. Por otro lado se definen los dominios de la innovación con el que se quiere reflejar las herramientas de gestión que deben dominarse para efectuar los cambios de estado. Se trata del dominio estratégico, el de la gestión de equipos, el de las métricas y el de la organización para la innovación. Se construye una especie de matriz que va desarrollándose en cada uno de los cuatro últimos capítulos del libro, uno para cada uno de los cuatro dominios, ofreciendo una panorámica concisa pero muy clarificadora de la disciplina de la "gestión de la innovación" objetivo que se había marcado el autor desde el inicio de su obra.

En definitiva se trata de una obra de evidente interés para todas aquellas personas, académicos y profesionales, que quieran profundizar en el tema de la innovación y también para las que quieran introducirse en el mismo ya que el libro les será de gran ayuda para aclarar determinados conceptos que por su excesivo uso pueden llegar a desgastarse y perder su esencia original. El desarrollo de la disciplina de la innovación, estados, dominios y herramientas, que se hace en los últimos capítulos aporta una visión práctica que puede ayudar a los directivos y técnicos en su gestión diaria. Por último el libro consigue el objetivo que pretendía que no es otro que el de elevar el rango de la gestión de la innovación al nivel de otras disciplinas de la gestión empresarial.

Javier Merino Díaz de Cerio