



# Las disciplinas de la **creatividad** y de la **innovación**

ADRIÁN FAJARDO CHRISTEN  
Economista

Con el título de “La disciplina de la innovación” Peter Drucker escribió hace ocho años un artículo en la *Harvard Business Review* en el cual, con su acostumbrada habilidad, unió dos conceptos, innovación y disciplina, que hasta entonces eran considerados como el agua y el aceite. Aquí extendemos su propuesta para incluir también a la creatividad como disciplina. No obstante los años transcurridos desde la publicación del artículo y las investigaciones realizadas sobre los

procesos creativos y de innovación, aún persiste la idea de que la creatividad y la innovación pertenecen a un mundo poco o nada dispuesto a ser codificado, disciplinado o transformado en algo predecible.

## **LA CREATIVIDAD ES NECESARIA PERO NO SUFICIENTE**

Si existe un ejemplo de alguien que fue capaz de codificar, disciplinar y predecir conjugando el arte y la ciencia, la creatividad y la innovación, fue Leonardo da Vinci. Su obra

maestra, la *Mona Lisa*, ampliamente reconocida como la más famosa pintura en la historia del arte, tiene como antecedente una observación minuciosa y documentada de las facciones del rostro humano y sus expresiones, en especial el efecto que tienen en dichas expresiones las comisuras de los párpados y de los labios. Denota un conocimiento de la composición de las pinturas y de las propiedades de los pigmentos, así como de las proporciones a utilizar y las técnicas para pintar. Su

dominio de la técnica del *sfumato* fue fruto de continuos experimentos y validaciones prácticas que le permitieron pintar las diversas capas para lograr una calidad de sombras graduadas inigualable en la *Mona Lisa*, que, de acuerdo con Giorgio Vasari, historiador y pintor de la época, es probable le tomara cuatro años completar. Aun para un genio como Leonardo da Vinci la creación de esta obra maestra requirió de conocimientos, imaginación, inspiración e ingenio; de una evaluación de los resultados que obtenía en cada una de las capas del *sfumato*; y necesitó también, si aceptamos el relato de Vasari, de tiempo. Si bien la *Mona Lisa*, desde su concepción hasta su materialización, fue obra de una sola persona, como es lo usual en la pintura, no está de más tomar nota de lo que advirtió Theodore Levitt en su artículo "La creatividad no es suficiente", donde advierte de que no se debe cometer el error de confundir el proceso que genera la idea de una gran pintura con el proceso que significa hacerla realidad pintándola.

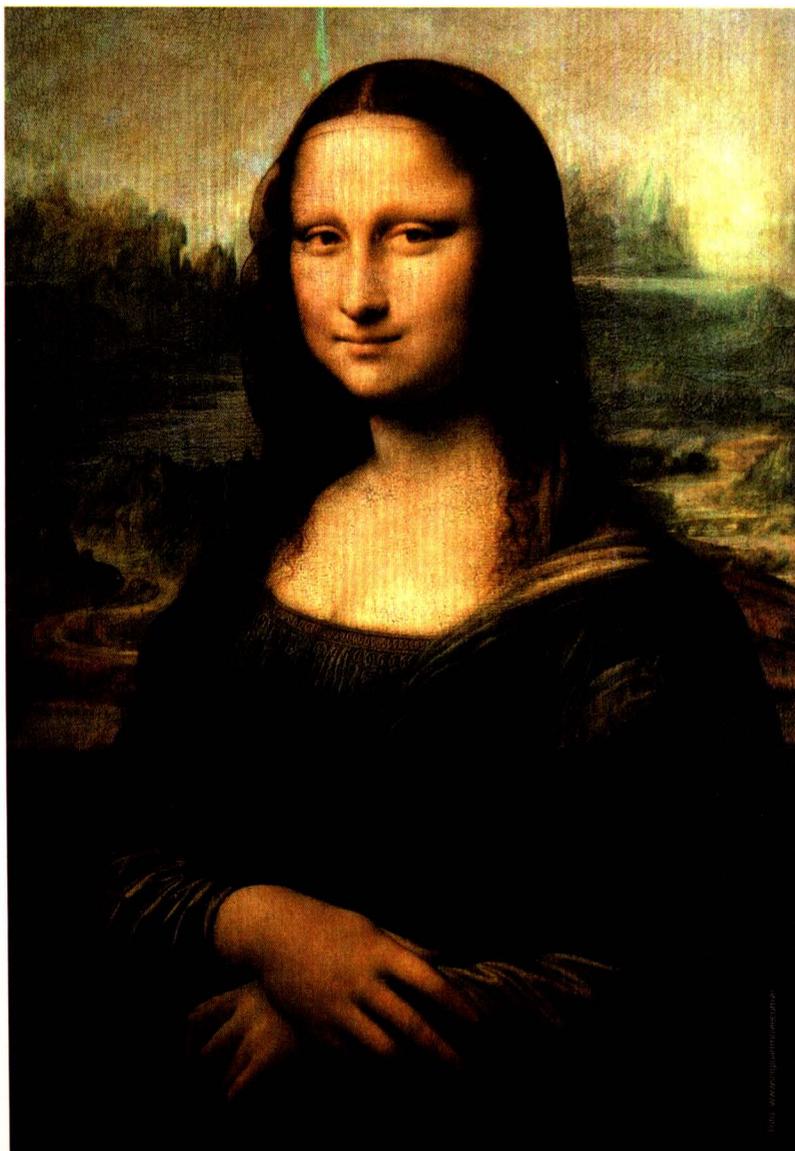
### **INNOVACIÓN NO ES SÓLO CREATIVIDAD**

El inquieto intelecto de Leonardo da Vinci lo llevó también a explorar la manera en que el hombre podría volar usando como modelo el vuelo de las aves, lo que plasmó en multitud de bocetos de ornitópteros cuyas alas artificiales ejecutaban movimientos similares a los de ellas. Sin embargo, tuvieron que pasar tres siglos para que el hombre pudiera volar, y no lo hizo como Leonardo lo había concebido. El 17 de diciembre de 1903, los hermanos Wright lograron esa hazaña. No fueron los primeros en construir y volar aviones experimentales, cuyos vuelos usualmente terminaban en accidentes, pero sí fueron los primeros en crear los controles que hicieron posible el vuelo en un avión con alas fijas propulsado por un motor de combustión, despegando y aterrizando sin problemas. A los conocimientos

y máquinas de la época y a lo que se había logrado hasta entonces, los hermanos Wright añadieron un mecanismo de control diseñado por ellos que marcó la diferencia, permitiendo así dirigir el avión y mantener el equilibrio durante el vuelo. Los principios de diseño de control sobre tres ejes de este mecanismo aún se mantienen como un estándar en aviones de ala fija.

Sin embargo, ser el primero no garantiza el éxito; es esencial tomar en cuenta las necesidades y capacidades del futuro usuario. Peter Drucker, en el artículo mencionado al inicio, relata la historia del primer avión a propulsión de pasajeros, diseñado y

construido por la compañía inglesa fabricante de aviones De Havilland, la que no obstante su auspicioso inicio, no pudo identificar dos factores que eran claves para las aerolíneas que adquirirían estos aviones. Uno fue de configuración, tanto en el número de pasajeros como en su capacidad de carga, para adecuarse a las rutas en las que un avión a propulsión diéramos mayor ventaja a la aerolínea que lo usara. El otro, no menos importante, fue el del financiamiento para que las aerolíneas pudieran adquirir un avión de tan alto costo. Boeing y Douglas, dos compañías estadounidenses, fabricantes también de aviones, identificaron correctamente estas situaciones y respondieron adecuadamente



a las necesidades de configuración y financiamiento de los futuros usuarios, llegando a dominar la industria de la fabricación de aviones a propulsión de pasajeros.

### EJES CENTRALES DE LAS DISCIPLINAS DE LA CREATIVIDAD Y DE LA INNOVACIÓN

Si bien estas historias dan luces sobre lo que está involucrado en los procesos de creatividad y de innovación, se hace necesario delinear los elementos y las relaciones que puedan consolidarlas como disciplinas. Sea formal o informalmente, los estudios, observaciones, analogías o los experimentos nutren la imaginación e inspiran, dando oportunidad para que el ingenio se exprese y la creación sea posible. La innovación, por otro lado, lleva lo creado a responder estratégicamente a los requerimientos presentes y futuros de quienes serán los usuarios de los productos o

servicios que se materializan combinando, complementando, añadiendo o anticipando lo necesario para satisfacerlos.

Siendo la creatividad y la innovación conceptos complejos, con raíces en varias disciplinas y en diversas acciones del ser humano, se opta por definiciones simples, siguiendo el principio de Ockham, que establezcan la esencia de su naturaleza y permitan abarcar todo aquello en lo que puedan ser aplicables. La primera definición corresponde al proceso creativo, definiéndolo como el proceso para producir ideas originales que se hacen útiles. Se pone énfasis en que las ideas no sólo sean originales sino que deben hacerse útiles. En lo que se refiere a que una idea se hace útil o no, depende del cómo así como del cuánto de su utilidad es finalmente percibida por el mercado, y, especialmente, del cuándo, ya que es posible que se cumpla aquello de que fue una brillante idea original a la que su época aún no había llegado.

El proceso de innovación se define como aquel que introduce estas ideas útiles exitosamente en el mercado. Se establece así que la creatividad y la innovación son procesos complementarios pero diferentes, donde la innovación se nutre de la creatividad, pero no necesariamente lo hace en una secuencia determinada. Como se ha podido apreciar en las historias mencionadas, las innovaciones no requieren necesariamente que las ideas sean nuevas o en la frontera tecnológica de la industria, ni que sean originadas por quienes las introducen exitosamente al mercado. La mayoría de las veces son adaptaciones de ideas que se ajustan o modifican para llevarse a cabo por quienes no las originaron. El eje central del proceso de innovación es la estrategia que se sigue, primero, para prepararse para innovar, estableciendo las metas y fronteras de lo que se quiere lograr, asignando

los recursos financieros y humanos a los que se puede acceder habiendo identificado las oportunidades donde la innovación pueda generar negocios de mayor crecimiento. Un segundo aspecto a considerar en la estrategia por seguir es determinar cuáles de los componentes del modelo de negocios deben ser a su vez innovados y, si ello fuera necesario, llegar a crear nuevos modelos de negocios y nuevas empresas. Probablemente fue Thomas Edison, el famoso inventor que logró convertir más ideas creativas en éxitos comerciales, quien lo expresó mejor cuando afirmó que él nunca perfeccionó un invento en el que, al hacerlo, no pensara en el servicio que podría brindar a otros, averiguando primero qué era lo que el mundo necesitaba para luego inventarlo. Para fabricar y comercializar sus inventos, Edison creó 14 empresas, una de ellas fue General Electric.

Si bien la creatividad y la innovación no necesitan ser procesos envueltos en el misterio ni tampoco se debe esperar a que surjan como relámpagos de la mente, no por hacerlos de manera disciplinada están libres de riesgos y su éxito asegurado. El riesgo existe, y la inspiración, la imaginación y el ingenio serán necesarios. Sin embargo, optando por un enfoque que tome en cuenta los elementos que intervienen en la creatividad y en la innovación, a través de procesos consistentes y disciplinados, se obtendrán a su vez resultados menos sujetos a la casualidad.

En un informe reciente que el Grupo de Trabajo Internacional presentó sobre el tema de las escuelas de negocios y la innovación a la AACSB (The Association to Advance Collegiate School of Business), se concibe la innovación como un proceso factible de ser codificado como disciplina y el rol que las escuelas de negocios tienen en este proceso, por el valor que pueden aportar para beneficio de las empresas y de la comunidad. ■

