



José Luis Larrea
Presidente de IBERMÁTICA

El Círculo de Leonardo y la innovación sostenible

La innovación nos enfrenta al reto de equilibrar dos elementos que son complementarios y necesarios, aunque puedan aparecer como contradictorios. Se trata de la creatividad y la modelización. Ambos están permanentemente proyectándose en cualquier proceso de innovación y se necesitan mutuamente.

La idea gráfica del círculo nos sugiere que la innovación es un continuo, que nunca termina. Cuando se ha culminado un proceso de innovación surge de inmediato la oportunidad del siguiente. El círculo de la innovación es un círculo virtuoso y tiene sentido en la medida en que es sostenible en el tiempo.

Por otra parte, hay que hacer el ejercicio de pensar que cualquier proceso vital, desde el más simple al más complejo se rige por las mismas leyes. De manera fundamental por la Ley del Equilibrio para Innovar, que podríamos expresar como que “solo se produce innovación sostenible en el tiempo si equilibramos la creatividad y la modelización, sobre la base de unos valores”. Veamos los componentes de esta ley que conoceremos bajo la forma del Círculo de Leonardo.

Innovación y creatividad.

La innovación surge cuando nos enfrentamos a lo nuevo, que por su propia naturaleza es desconocido. En ese mundo de lo desconocido en el que nos faltan referencias, la percepción del riesgo es muy grande. Es un mundo también ilusionante, de descubrimiento y exploración. Cualquier proceso vital tiene esta primera fase en la que todo es nuevo. Así se utiliza habitualmente la figura de ver la vida con “ojos de niño” para referirnos a los procesos de creatividad.

La creatividad y, por ello también la innovación, se mueve en el mundo de los valores marginales, en los límites de lo conocido con lo desconocido. Se tiene que arriesgar a ir más allá de las fronteras. Dice el escritor Juan José Saer que *“una literatura novedosa siempre está en los bordes”*. Pues bien, el niño es paradigma de creatividad porque para él todo es espacio por conocer, sin prejuicios, y entonces se atreve. Se mueve en los valores marginales porque para él todo el mundo es marginal, es algo nuevo por descubrir, pues su base de experiencia vital es mínima.

Esta fase de descubrimiento es consustancial con la creatividad. Supone aceptar el riesgo, es hacer del fracaso una palanca para el éxito. En este “espacio de inspiración” que supone la creatividad tenemos como apoyo los valores. No hay innovación sin creatividad, pero no hay innovación sólo con la creatividad.

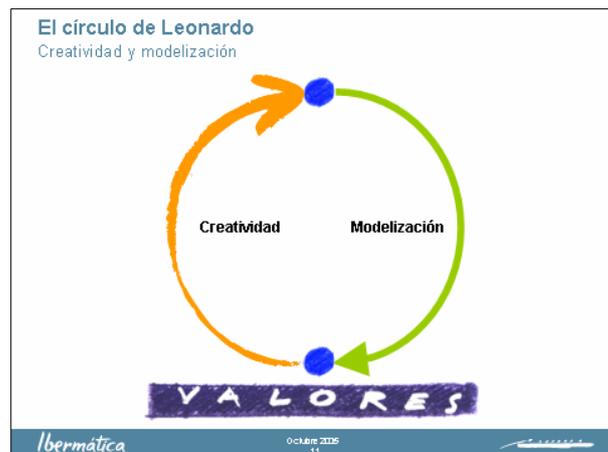
Innovación y modelización.

De la fase de descubrimiento, en la que se mueve la creatividad, la innovación debe pasar a recorrer la fase de reconocimiento, en donde se trata de la modelización. Recorrido el espacio de lo desconocido llega la fase de modelizar, de reconocer la experiencia, aprender de ella, conceptualizarla y proyectarla en modelos de referencia reconocibles. Estamos en la fase de lo conocido, en donde damos sentido práctico a la creatividad, convirtiéndola en algo útil y lo proyectamos en los modelos de referencia ya existentes, corrigiéndolos, adaptándolos y perfeccionándolos.

La modelización permite afirmar los valores. Esos valores que volverán a ser el único bagaje para enfrentarnos otra vez a lo desconocido y volver a innovar. La fase de modelización es más característica de la madurez. Los “ojos de niño” dejan paso a la “voz de la experiencia” en un círculo que vuelve otra vez a comenzar para cambiar y mejorar. No hay innovación sin modelización, pero la innovación no es sólo modelización.

El Círculo de Leonardo y la búsqueda del equilibrio.

En definitiva el proceso de innovación, cualquier proceso – en ese sentido cualquier proceso de la vida lo es – necesita equilibrar la creatividad y la modelización sobre la base de los valores. La figura del círculo nos sugiere complementariedad en vez de contradicción, nos sugiere equilibrio entre los dos elementos y nos sugiere continuidad, pues después de un proceso innovador el círculo se retoma y se vuelve a iniciar otro proceso, lo que debe garantizar la sostenibilidad de la innovación que es

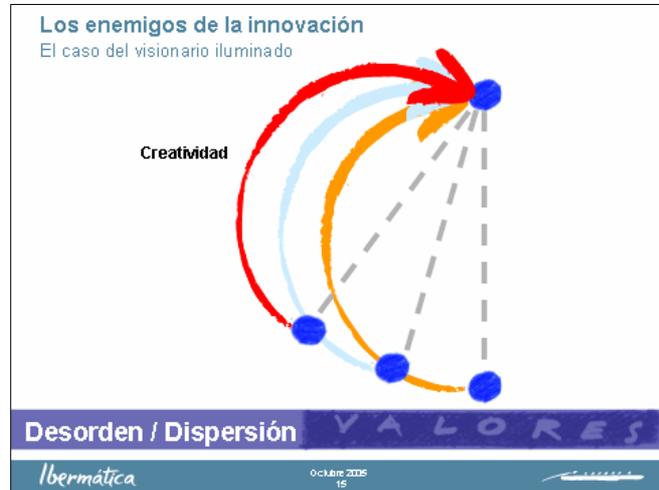


lo que hace que las cosas progresen. Lo denominaremos Círculo de Leonardo, dado que Leonardo da Vinci constituye una buena referencia de innovación en su fase creativa y en la de modelización.

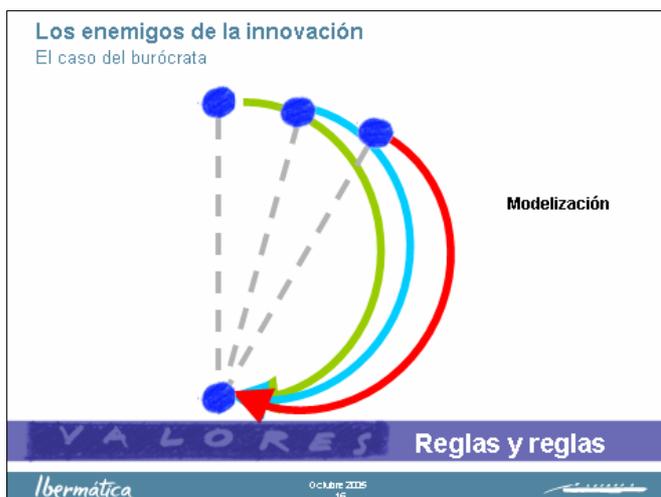
La figura del círculo es tremendamente sugerente porque proyecta eternidad (no hay final), proyecta equilibrio y perfección (no presenta aristas), es energía para retener y para expandir (carácter defensivo y carácter expansivo) y empuja al movimiento como elemento base del progreso (la rotación de la innovación).

Los enemigos de la innovación: de los visionarios-iluminados a los burócratas

Si tomamos como referencia el Círculo de Leonardo y observamos el primero de sus elementos básicos, la creatividad, podemos entender que uno de los enemigos más claros de la innovación se encuentra en un exceso de creatividad. Lejos de ser anulada por la burocracia – el otro enemigo de la innovación –, el exceso de creatividad sin modelización alguna hace que los procesos creativos pasen a ser ejercicios visionarios, propios de iluminados que en el mejor de los casos no producen ninguna mejora. En estos casos el proceso de creatividad inherente a todo proceso innovador no es capaz de dar el paso a la modelización, absolutamente necesaria para innovar de forma sostenible y competitiva.



Lejos de completar el círculo, el iluminado-visionario vuelve a comenzar un proceso creativo tras a otro, sin modelizar. Los valores desaparecen y se convierten en desorden y dispersión. Esa carrera de la creatividad por la creatividad, sin esfuerzo alguno por sistematizar, ordenar, modelizar y así ir conformando valores, es una carrera inútil que no lleva a ningún sitio. Existen tipologías claras de personas y organizaciones con ese comportamiento. Los llamaremos visionarios, en su acepción de quien se figura o cree cosas imposibles, quiméricas o imaginarias, y también iluminados, en su acepción de quienes practican el conocimiento intuitivo como forma de vida.



En el otro lado del Círculo de Leonardo se encuentra la modelización. Es fundamental, como acabamos de ver, que los procesos creativos se conceptualicen y se proyecten en modelos que sirvan para asentar los valores y ser referencia para el siguiente proceso innovador. El peligro de caer en un exceso de modelización y en ausencia de creatividad, es lo que lleva al otro enemigo de la innovación: la burocracia.

El burócrata tiene aversión por los procesos de creatividad que le enfrentan a lo desconocido y de manera automática se olvida de los valores que le ayudarían en ese desafío y busca la referencia del manual y el procedimiento. La garantía de no equivocarse está en no correr riesgos, en no emprender nada nuevo, en aplicar las reglas. La organización, y las personas, se convierten en obsesos de los procedimientos, los valores son sustituidos por reglas y más reglas. Desaparece la posibilidad de cualquier ruptura de creatividad que permita innovar. Sólo la cooperación con otros, que sean creativos, les puede salvar, pues lógicamente la cooperación entre iguales para modelizar es muy fácil pero termina no sirviendo para nada.

Del Círculo de Leonardo a la Esfera de la Innovación (El crisol del alquimista)

El Círculo de Leonardo supone una aproximación a la innovación poniendo el foco en dos de los aspectos fundamentales de la misma: la creatividad y la modelización. Como toda aproximación es una simplificación del proceso que pretende explicar o representar. En este caso proyecta la faceta más sustancial de los procesos de innovación, pero no es la única a tener en cuenta al hablar de innovación. Hay otras facetas que son complementarias y que se representan en nuevos círculos. Todas ellas nos sugieren otra vez equilibrio entre aspectos que, pudiendo ser contradictorios, son complementarios en todo proceso de cambio y evolución, en definitiva de innovación. Podemos hablar del Círculo del Liderazgo (Confianza-Convicción), el Círculo de la Vida (Juventud-Madurez), el del tamaño (pequeño-grande), el de las emociones (corazón-razón), el del emprendedor (riesgo-seguridad), el de las diferencias (diversidad-uniformidad), etc.

Así, el Círculo de Leonardo se complementa con estos otros que inciden en facetas complementarias para entender los procesos de innovación. Todas estas facetas nos permiten pasar de la visión centrada en un eje a la visión completada por diferentes ejes que se corresponden con otras facetas diferentes que se complementan.

Todas ellas deben operar de forma consistente y equilibrada para garantizar una innovación competitiva sostenible en el tiempo, pues la innovación desde la aparente sencillez incorpora múltiples facetas y se configura como una manera de ser y actuar de las personas y las organizaciones.



El elemento clave que ayuda a dar consistencia y equilibrio a los distintos círculos que componen la esfera es la cooperación, que aborda el contraste y las diferencias para compensarlas. El desafío de la Sociedad de la Información consiste en pasar a un nuevo estadio, el de la Sociedad de la Innovación, en donde, contando con la tecnología y el conocimiento, hagamos del valor de la cooperación el desencadenante de la nueva revolución. Es un reto todavía más difícil, más apasionante, que nos enfrenta a nosotros mismos, sin excusas. Porque la tecnología y el conocimiento se pueden comprar, pero la cooperación no tiene precio.