

A portrait of Piero Morosini, a man with dark hair, smiling and wearing a white polo shirt. The background is a plain, light grey color. On the right side, there is a stylized, high-contrast graphic of a person's head and shoulder in black and white.

Piero Morosini:

“Las organizaciones imaginativas son las que favorecen el coraje y la determinación”

Piero Morosini es uno de los más prestigiosos pensadores en el ámbito de la organización y dirección de empresas. Acaba de publicar “Las siete llaves de la imaginación”¹, libro en el que analiza las características de las organizaciones “imaginativas” y de los líderes visionarios que han sido capaces de hacer realidad lo que una vez soñaron. Para ello se ha apoyado en experiencias como la de San Patrignano, una comunidad creada por Vincenzo Muccioli para la rehabilitación de drogadictos; o la de Zara, líder mundial en la distribución de moda creada por Amancio Ortega.

José Antonio Carazo, director de Capital Humano.

¹ MOROSINI, Piero. Las siete llaves de la imaginación. Lid Editorial. Madrid, 2010. Ver reseña en Capital Humano, n.º 246, pag. 127.



 **COMENTE ESTE ARTÍCULO EN**
www.capitalhumano.es

FICHA TÉCNICA

Autor: CARAZO MURTIEL, José Antonio.

Título: Entrevista con Piero Morosini: "Las organizaciones imaginativas son las que favorecen el coraje y la determinación".

Fuente: Capital Humano, nº 250. Enero, 2011.

Resumen: Para Piero Morosini, hay siete llaves que nos abren la puerta de la imaginación y que pueden ser desarrolladas y aplicadas por todas organizaciones que tengan el coraje y la determinación de dar rienda suelta a su creatividad para crear un futuro de éxito: Mentalidad superadora, Obsesión por el cliente, Misión con propósito profundo, Líderes Viracocha, Tinkunacuy, Promesas de caballero y Aglutinante común. Piero Morosini es especialista en el campo del pensamiento directivo, área en la que ha sido seleccionado como uno de líderes mundiales por la prestigiosa publicación "Next Generation Business Handbook".

Descriptor: Creatividad / Liderazgo / Formación



Para Piero Morosini hay siete llaves que nos abren la puerta de la imaginación y que pueden ser desarrolladas y aplicadas por todas organizaciones que tengan el coraje y la determinación de dar rienda suelta a su creatividad para crear un futuro de éxito. La mentalidad superadora y la obsesión por el cliente son las primeras dos llaves que nos introducen en la senda de un futuro radicalmente nuevo e impensable. La misión con propósito profundo conecta el mundo mental de lo imaginado con la realidad. Y las últimas cuatro llaves, líderes Viracocha, tinkunacuy, promesas de caballero y aglutinante común, permiten a las personas y a los equipos imaginativos hacer realidad las imágenes mentales creadas.

Piero Morosini es especialista en el campo del pensamiento directivo, área en la que ha sido seleccionado como uno de líderes mundiales por la prestigiosa publicación "Next Generation Business Handbook". Además, ha obtenido el primer premio mundial de Accenture al Liderazgo de Pensamiento Gerencial. Tiene doble nacionalidad peruana e italiana. Es Ph.D. en Management y ha cursado un MA y un MBA en la Wharton School (Estados Unidos).

En el libro "Las siete llaves de la imaginación" ha trabajado sobre el tema de la imaginación, pero también incide mucho en el tema del corazón. ¿Cómo se puede ligar imaginación y corazón?

Como se describe en el libro, la emoción y la imaginación tienen una conexión que ya notan escritores hace cientos de años. En el libro se habla de artistas o magos renacentistas como Johan Bruno, Picco de la Mirandola, Piccino, que en Florencia —en la Italia del Renacimiento, ya habían desarrollado un método de estímulo emotivo. Por ejemplo, a través de la música estimulaban la imaginación. De modo quizá intuitivo y experiencial estos magos del Renacimiento habían entendido ya esta conexión. Cuando uno está bajo el influjo de emociones fuertes es como apretar un botón, inmediatamente el cerebro empieza a producir imágenes. Este tipo de conexión la confirma la ciencia moderna en ámbitos como la neurología o la psicología experimental, que demuestran que el estar bajo el influjo de emociones fuertes amplifica y genera esta capacidad bastante curiosa que todos tenemos de producir imágenes mentales. >

➤ **Parece que lo racional es más conservador y los saltos cualitativos los lleva a cabo el corazón. ¿En su libro potencia el aspecto emocional en la gestión de personas y en el planteamiento de proyectos?**

Este libro lo que hace es reconocer un tipo liderazgo que he llamado liderazgo Viracocha en honor a un mago andino que reconoció estas cualidades hace mucho tiempo. El libro reconoce este tipo de liderazgo como parte de la era en la que estamos entrando que es una era en que el manejo de la actitud mental, de la empatía y de las emociones conducen a la creación de nuevos futuros constantemente. Los ejemplos que doy son de líderes en muchos ámbitos. Se habla de España, de Amancio Ortega por ejemplo, o de organizaciones sin fines de lucro. La contraposición entre pensamiento racional e imaginación, entre corazón y cabeza es parte de un paradigma del que creo que estamos saliendo para entrar en este otro que explico.

Las siete llaves que abren la puerta de la imaginación y que las empresas también pueden usar para dar rienda suelta a su creatividad.



¿Se trata de construir un nuevo paradigma?

El paradigma que ha tenido preponderancia sobre todo después de la II Guerra Mundial fue el de gente como Taylor y Fayol que describieron las organizaciones como máquinas. Tú, como ser humano, eras una pieza en un mecanismo y por ende la emoción había que contenerla porque el hombre era valioso en tanto que era una pieza mecánica. Esta contraposición también se dio durante el siglo XVII en lugares como España bajo el influjo de una interpretación religiosa. Si querías manejar la sociedad desde ciertos pensamientos religiosos no convenían los pensamientos disidentes. Lo que creo que cabe resaltar es que la contraposición entre pensamiento racional e imaginación no corresponde a la realidad, es un paradigma mental que nosotros nos creamos y que es muy útil en ciertos contextos y menos útil en otros. En este libro reconozco que esta contraposición ya no es útil en esta era y que tenemos que abandonar esta contraposición mental que no existe entre el pensamiento racional y el imaginativo.

¿Y eso es posible?

Amancio Ortega lo ha demostrado en una empresa que crece al 14 por ciento en periodos de crisis. Esto es real. Hay empresas imaginativas por excelencia. Los grandes proyectos son los que tienen en la base mucha pasión y mucha imaginación y que luego se llevan a cabo a través de un planteamiento muy racional que los implementa y los hace realidad. “Las siete llaves de la imaginación” son eso. Las tres primeras son mentalidad superadora, cómo imagino yo las cosas con una mentalidad abierta; obsesión por el cliente, cómo utilizo la empatía para ver el mundo, ver las cosas a través de los ojos del cliente; y finalmente lo que se llama misión con propósito profundo, que es cuando esta imagen choca o se encuentra con mis ilusiones profundas, la convierto en una misión, me obsesiono con ello.

¿Ese tipo de líderes visionarios necesitan a su lado complementos como Ortega necesitó de Castellanos? ¿Los líderes necesitan a su lado gente que traduzca a la realidad esa visión que en un momento determinado es abstracta?

Por supuesto, pero una vez que tu has plasmado tu visión de futuro alternativo en una obsesión por realizarlo. Todos los visionarios de la historia han empezado contagiando a un grupo de locos como ellos. Esa es la cuarta llave de la imaginación, la habilidad de atraer. Ortega me parece que atrajo a Castellanos en 1984, diez años después de que se creara Zara. El proceso de formar un equipo no es necesariamente rápido. A veces el profeta está gritando

> en el desierto hasta que encuentra otro loco-cuerdo como él. Esta cuarta llave es la que convierte un flujo de pensamiento imaginativo en el inicio de un proceso creativo con metas más reales. Una vez que has contagiado a otros has dado un paso importante para hacerlo realidad.

¿Es importante que ese punto de locura siga presente, que ese Amancio Ortega siga tirando del carro?

Lo que yo he descubierto a nivel personal es que de los casos que he examinado, en muy pocos o ninguno se tenía en mente en lo que se había convertido el primer sueño. Cuando hablamos de imágenes eso se inicia con una chispa, pero eso no es un plan estratégico. Easy Jet cuando empezó el sueño era crear un autobús en el aire. Yo creo que Ortega imaginaba modas instantáneas, ese era su sueño.

¿Qué es una organización imaginativa?

Cuando el visionario, el mago, infecta a los demás se crea un proceso multiplicativo. No creo que el mago imaginativo tenga que estar en todos los lugares. Una organización imaginativa es una organización que a parte de tener un proceso de innovación estándar o convención tiene un proceso de creación del futuro que utiliza de acuerdo a la industria que se mueve, cada tres o cinco años, para reinventarse totalmente. Ese proceso de creación del futuro se compone de tres fases: imaginar, capacidad de soñar; nutrir, capacidad de llevar a cabo un proceso creativo cuyo resultado sea un prototipo real del sueño; transformar, el proceso innovativo. Easy Jet empezó como un sueño. Un hombre tenía la actitud mental, la mentalidad superadora, de pensar en un autobús en el aire. Eso ha sido posible y ha transformado nuestras vidas.

¿Cuáles son las cualidades de un líder Viracocha?

La completitud, que es la capacidad de una persona de superar los dilemas y las opiniones en apariencia contrapuestas; la tolerancia, entendida como la capacidad de observar y descartar de manera selectiva los modelos mentales que tenemos de los demás para empatizar con ellos; la capacidad de predicar con el ejemplo, una cualidad que permite demostrar una conducta coherente entre los pensamientos, los valores, las palabras y las acciones; la generosidad, que es la voluntad de dedicar el tiempo a formar y apoyar a otras personas, con independencia de su posición; y la paciencia, perseverancia y aguante que muestra un individuo a la hora

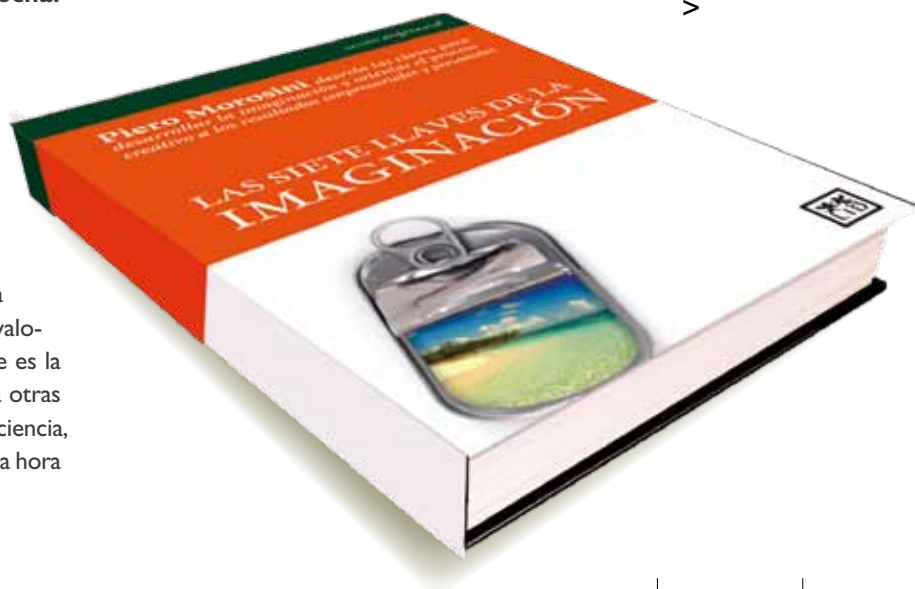
de crear un lenguaje común, compartido con personas que hablan otros idiomas técnicos y/o nativos.

¿Tinkunacuy es un proceso de creación?

El Tinkunacuy es un proceso de iniciación social. Es un proceso de práctica de un diálogo creativo, un proceso que tiene la capacidad de crear al final del mismo un prototipo viable de una realidad pura que se ha imaginado. La iniciación social es algo que contrasta frontalmente con lo que muchas empresas hacen. Las empresas convencionales, poco imaginativas, ponen el énfasis en qué métodos vamos a usar, qué tipo de análisis vamos a aplicar. Mientras que lo que yo he observado es que simplemente con un sueño empezamos a probar cosas sin habernos propuesto nada desde el punto de vista de planificación, pero teniendo en mente un clarísimo y muy ambicioso objetivo, una meta muy rigurosa incluso a nivel del tiempo. Creo que Easy Jet se realizó en un año.

¿Se puede enseñar a “inventar el futuro”?

Es el típico dilema: el empresario o el artista nace o se hace. Es obvio que tienes que tener algo para que se lleve a cabo ese proceso. Los estudios neurológicos y psicológicos recientes demuestran que necesitamos un mínimo para poder ser grandes, pero ese mínimo es mucho más bajo de lo que mucha gente cree. Se ha demostrado que muchas personas que llegan a realizar hazañas intelectuales tienen un coeficiente intelectual en la media. El coeficiente para ser genio es mucho más bajo de lo que la gente cree. Lo más importante es aprender las tres cosas en las que es muy bueno el líder Viracocha. La primera, manejar tu mentalidad; la segunda, manejar la empatía, meterte en los zapatos del cliente; la tercera, manejar las emociones, amplificarlas, crear torrentes



- > de emociones. Saber elegir qué emoción es útil y en qué momento aplicarla.

Detrás del concepto de “promesas de caballero”, ¿trasciende un estilo ético del comportamiento en los negocios?

Una cosa que descubrí es que los líderes imaginativos tienen un concepto de los objetivos estratégicos muy diferente del que me enseñaron a mí. Encontré que esta gente no tiene “objetivos estratégicos”, sino “subjetivos estratégicos”. Hacen lo que Cicerón llamo “propicio”, un concepto con el que se refería a las claves de los caballeros romanos: la ética y el honor. Esta capacidad de anteponer tu honor requiere coraje y valentía. Eso no se puede imitar ni se puede simular. He observado que las personas se dan cuenta de si tienes valor o no lo tienes. En segundo lugar está el extraordinario efecto emotivo que esas personas crean en todas las personas que a las que afecta esa promesa. Estas personas manejan y crean la realidad haciendo “promesas de caballeros”. Ellos crean el futuro, no se limitan a proyectarlo.

LAS SIETE LLAVES DE LA IMAGINACIÓN

Primera llave: **Mentalidad superadora.**
Segunda llave: **Obsesión por el cliente.**
Tercera llave: **Misión con propósito profundo.**
Cuarta llave: **Líderes Viracocha.**
Quinta llave: **Tinkunacuy.**
Sexta llave: **Promesas de caballero.**
Séptima llave: **Aglutinante común.**

“PARA INVENTAR EL FUTURO HAY QUE ENTRENAR LA MENTE”

San Patrignano en 1989 era una comunidad gestionada por 2.000 consumidores habituales de drogas en fase de rehabilitación, la mayor de su tipo en el mundo. Fundada en 1978 por Vincenzo Muccioli, corredor de seguros afincado en Rimini, San Patrignano se definía a sí misma como una comunidad familiar para la inclusión de los marginados y presumía de poseer la mayor tasa de rehabilitación del mundo: un 72%. Uno de los secretos era que los internos aprendían una profesión dentro de la comunidad, eligiendo entre 57 actividades diferentes, desde la producción de vino y la alta cocina hasta la artesanía o la fotografía artística. La única exigencia era alcanzar los más altos niveles de excelencia. Y lo consiguieron, aplicando una

política de autoabastecimiento y autofinanciación que les permitió vivir de la venta de sus productos y servicios.

A mediados de los años setenta, en la localidad coruñesa de Arteixo, un sastre llamado Amancio Ortega, abrió su primera tienda de ropa, Zara. Ortega había comenzado a trabajar en el sector textil muy joven como empleado en dos tiendas de ropa. Y en 1963, a los 27 años, creó su propia empresa de fabricación textil y poco después comenzó a diseñar en su mente un nuevo modelo para su negocio que permitiera llevar al mercado lo que él llamaba “moda instantánea”. El sueño de Ortega no tomó cuerpo hasta que conoció a José María Castellano en 1984. Tan solo un año después, Ortega integraba Zara en una nueva sociedad, Industria de Diseño Textil (Inditex, S.A.). A finales de esa década, la empresa disponía ya de una red de 85 tiendas Zara en España y una en Portugal. La clave del éxito: suministrar de forma eficiente nuevas prendas, con un buen diseño, a buen precio y de calidad, dos veces a la semana. En junio de 2009 Inditex se convirtió en el primer distribuidor de ropa del mundo, con ventas cercanas a los 10.000 millones de euros en sus 4.300 tiendas de todo el mundo.

Son dos de los casos que Piero Morosini explica en su último libro, “La siete llaves de la imaginación”, y en los que se apoya para construir su tesis. Aunque no son los únicos. Para Morosini, “el éxito de Zara, o Inditex, no fue accidental, sino más bien el resultado de un proceso que había comenzado treinta años atrás con la original visión de Amancio Ortega, llevada a cabo cuidadosamente por él y por los líderes de la compañía”.

Las historias de San Patrignano, de Zara, de Easy Jet, que Morosini relata en su libro tienen en común siete elementos esenciales, las siete llaves de la imaginación, que, a su juicio “pueden ser reconocidas, desarrolladas y aplicadas por todas las personas, equipos y organizaciones que tengan el coraje y la determinación de dar rienda suelta a su imaginación y crear un futuro de éxito para sí mismas”.

“Las primeras dos llaves –mentalidad superadora y obsesión por el cliente– nos permiten imaginar un futuro radicalmente nuevo e impensable (...). La tercera llave –misión con propósito profundo– conecta el mundo mental de lo imaginado con el mundo real (...). Y las últimas cuatro llaves –líderes Viracocha, tinkunacuy, promesas de caballero y aglutinante común– permiten a las personas y a los equipos imaginativos hacer realidad las imágenes mentales creadas”, explica.

Piero Morosini explica que “tanto en la historia de San Patrignano como en el caso de Zara, todo comenzó a

partir de la mente abierta de sus fundadores y su predisposición a ponerse en el lugar del otro. Es lo que yo llamo “obsesión por el cliente”. Lo importante es la mente abierta y la predisposición. Al ponerse en la situación del otro con esta actitud Vincenzo Muccioli (fundador de San Patrignano) y Amancio Ortega eran capaces de observar cosas que pasaban desapercibidas a los demás”.

Para él, la mentalidad que subyace en este tipo de personas es lo que denomina “pensamiento superador”. “Las personas con una mentalidad constringente suelen considerar que cuando hay dos factores importantes en una cuestión, uno es excluyente del otro. Por ejemplo, la industria de la moda siempre se ha basado en la premisa de que la calidad y la exclusividad iban parejas de un alto coste, que se traducían en elevados precios que solo unos pocos podían pagar”, explica. Amancio Ortega supo superar esta premisa. Y puntualiza: “La mayoría de las personas sufre una serie de impedimentos mentales que inhiben su mentalidad superadora y su capacidad de tomar perspectiva. Para desbloquear su imaginación por completo estas personas deben entrenar su mente”.

Por otra parte, Morosini ha descubierto que “para las personas y organizaciones imaginativas, una misión con propósito profundo para servir a los demás transforma el flujo natural de pensamientos imaginativos en un proceso creativo deliberado orientado a los resultados, que plasma en el mundo real las desafiantes imágenes mentales del futuro evocadas. Lo importante no es el qué, sino el cómo”.

Los líderes imaginativos de éxito buscan de forma activa cinco cualidades específicas en las personas de las que se rodean: completitud, tolerancia, capacidad de predicar con el ejemplo, generosidad y paciencia. Para Morosini, las personas que comparten con pasión una misión con propósito profundo y muestran estas cinco características son “líderes Viracocha”¹.

Otra de las llaves de la imaginación definidas por Piero Morosini es la llamada “Tinkunacuy”, con la que expresa un proceso creativo basado en la iniciación y experimentación. Esta palabra quechua describe una antigua práctica prematrimonial de las civilizaciones andinas de Perú. En algunas comunidades andinas, cuando una pareja desea casarse, convivía durante unos meses. Si la experiencia de la convivencia era satisfactoria, se casaban.

Promesas de caballero es otra de las llaves identificadas por Piero Morosini. “Una promesa de caballero es un

1 Amauta Viracocha es un legendario sabio andino que reconoció hace miles de años las características señaladas por Morosini en su libro y enseñó a los antiguos peruanos cómo cultivarlas a fin de realizar el pleno potencial de las personas y las comunidades.

compromiso serio del equipo o la organización de crear una experiencia del cliente extremadamente superior, de formas que antes se consideraban impensables. Cuanto más cerca estén las personas de las promesas de caballero de una organización —ya sea en forma de clientes, empleados o simples espectadores—, mayor será la huella que dejen estas últimas sobre su mente y su corazón”. En su opinión, “las promesas de caballero, en el sentido etimológico estricto de la palabra, constituyen un compromiso serio y honesto de quien las hace. Los líderes Viracocha ponen en juego su dignidad y reputación personal cuando realizan estos compromisos, por lo que asumen todas las consecuencias de su éxito o fracaso”.

Pero, además de contar con líderes Viracocha, capaces de focalizar su atención en la creación de capacidades organizativas que permitan hacer realidad el futuro imaginado dentro de unos plazos rigurosos, una organización imaginativa necesita, siempre en opinión de Piero Morosini, otras tres capacidades sociales complementarias para crear un fuerte aglutinante común: desarrollar un lenguaje común, desarrollar redes transfronterizas y crear y llevar a cabo rituales de comunicación. Todo ello para disponer de “un conjunto de acciones simbólicas honestas, emotivas, habituales y comunes a toda la organización, que renueven de manera continua el fuerte compromiso emocional de la misma con su misión y sus clientes”.

El instrumento para lograrlo es la formación: “Zara ha creado una potente cultura y un proceso común de comunicación informal y toma de decisiones en la tienda, mediante la práctica constante y una considerable inversión en educación y formación en el puesto de trabajo, sin precedentes en la industria de la moda con programas en las mejores escuelas de negocios del mundo, junto con una formación rotativa de seis meses en todos los departamentos de la empresa, visitas a las principales capitales de la moda del mundo, exhaustivos programas de formación para todo el personal de las tiendas, planes de formación personalizados para todos los empleados de las áreas corporativas y un plan de formación en recursos humanos para los gerentes de tienda de un año de duración”. En suma, una apuesta decidida por la formación con un objetivo bien definido y una estrategia orientada al resultado perseguido.

Para Piero Morosini, “todas las organizaciones imaginativas aspiran a conseguir el mismo resultado: crear un futuro diferente que otros ni siquiera pueden imaginar”. ■