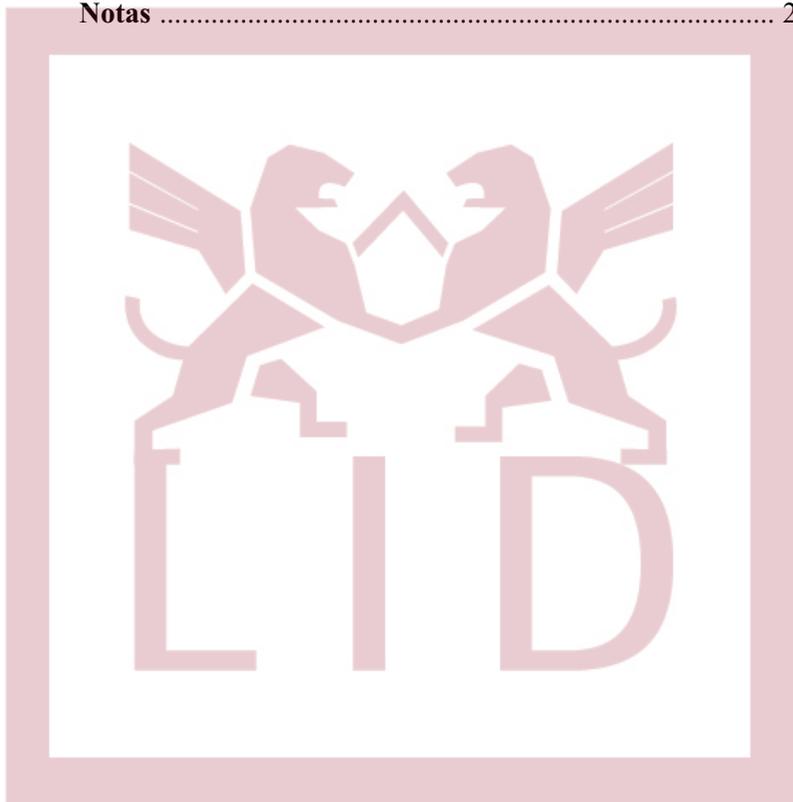


# Índice

	<b>Preludio</b> .....	11
	<b>Primera parte. Preparando el camino</b> .....	31
<b>1</b>	<b>La magia de la imaginación</b> .....	33
	1. No es más que magia .....	34
	2. La imaginación como la magia de la mente .....	40
	3. Descubriendo la sabiduría de la loca de la casa .....	42
	4. La imaginación caprichosa .....	47
	5. La reina de la casa .....	50
<b>2</b>	<b>Saca el mago que llevas dentro</b> .....	53
	1. Imaginando el futuro .....	56
	2. Creando un futuro diferente .....	60
	3. Haciendo el futuro realidad .....	64
	4. Prediciendo el futuro .....	69
	5. Las economías de imaginación .....	71
	6. Dejando salir el mago que llevamos dentro .....	73
	<b>Segunda parte. Las siete llaves</b> .....	77
<b>3</b>	<b>Primera llave: la mentalidad superadora</b> .....	79
	1. La llave para conseguir una mentalidad mágica .....	83
	2. Imaginando un nuevo futuro con mirada superadora .	89
	3. Situaciones superadoras dobles .....	92

	4. El mundo a través de una mirada superadora .....	94
	5. Cuatro mentalidades estratégicas para imaginar el futuro .....	95
	6. Una mentalidad para crear un futuro mejor .....	99
<b>4</b>	<b>Segunda llave: la obsesión por el cliente</b> .....	105
	1. El reto de adoptar la perspectiva del otro .....	107
	2. La empatía .....	110
	3. Las llaves del actor para adentrarse en otras personas .....	113
	4. La obsesión por el cliente para crear futuros inimaginables .....	116
<b>5</b>	<b>Tercera llave: misión con propósito profundo</b> .....	123
	1. Cuando la imaginación desbocada se encuentra con tus emociones más profundas .....	128
	2. La naturaleza moral de las misiones con propósito profundo .....	130
	3. La llave para despertar la misión en tu interior .....	139
<b>6</b>	<b>Cuarta llave: líderes Viracocha</b> .....	145
	1. La ruta de Viracocha .....	147
	2. Líderes Viracocha .....	151
	3. Liderazgo Viracocha: un viaje para todos .....	159
	4. La llave para formar un grupo de líderes Viracocha .....	163
	5. Los ángeles caídos se convierten en ángeles de la guarda .....	166
	6. Cómo superar los escollos que por lo general surgen .....	169
<b>7</b>	<b>Quinta llave: Tinkunacuy</b> .....	175
	1. Multicomplementos .....	179
	2. La iniciación social de un matrimonio franco-japonés .....	182
	3. <i>Tinkunacuy</i> frente a <i>Servinacuy</i> .....	186
	4. Muchos caminos conducen al <i>tinkunacuy</i> .....	191
	5. La llave de un buen <i>tinkunacuy</i> .....	196
<b>8</b>	<b>Sexta llave: promesas de caballero</b> .....	203
	1. La promesa de caballero romano .....	205
	2. Los objetivos estratégicos no son promesas de caballero .....	209
	3. La llave para cumplir las promesas de caballero .....	213

<b>9</b>	<b>Séptima llave: aglutinante común</b> .....	225
	1. El aglutinante común como alquimia social .....	226
	2. Cómo desarrollar futuros nuevos y positivos .....	229
	3. La llave para el aglutinante común: armonía, holismo, hologramas .....	232
	<b>Epílogo</b> .....	243
	<b>Notas</b> .....	247



## Preludio

«Siempre parece imposible, hasta que está hecho».

Nelson Mandela (1918)

Situada idílicamente en una colina con vistas a Rímìni, en un paradisíaco balneario de la costa italiana del Adriático, la comunidad de San Patrignano se podría confundir con uno de estos lugares de veraneo tan comunes en el Mediterráneo. Andrea Muccioli, director de la comunidad, describe con orgullo contenido los logros de sus *ragazzi*:

«En 1989 emprendimos la difícil –y, para un extraño, algo absurda– tarea de restaurar la cría de caballos de competición en Italia. Y, cinco años después, nuestros caballos se hicieron con el oro en las competiciones individuales y por equipos del Campeonato Mundial de 1994 en La Haya. Nadie había logrado esto antes, ni creo que lo vuelva a hacer. Desde entonces, la competición anual de salto de San Patrignano se ha convertido en una de las mejores del mundo [...]. Asimismo, desde que comenzáramos a producir vino de forma profesional en 1994, hemos ganado los principales premios que se conceden a los mejores vinos de Italia y podemos demostrar similares niveles de excelencia en cada una de las 57 actividades de negocio que realizamos actualmente [en 2009]».

San Patrignano también era, en aquel año, 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 Rímìni, San Patrignano se define a sí

misma como una comunidad familiar para la inclusión de los marginados y presume de poseer la mayor tasa de rehabilitación del mundo: un 72%. Los miembros de la comunidad, a los que se conoce como huéspedes, deben completar una formación de una media de tres años, en la que no hay terapeutas ni sustitutos de las drogas como la metadona. El programa educativo, que cuesta a la comunidad 10.000 euros anuales por huésped, es totalmente gratuito. En cambio, los costes anuales de los tratamientos con metadona o la encarcelación suelen ascender a más de 20.000 euros por persona, cantidad generalmente abonada por el paciente o el Estado, o por ambos, siendo la tasa de éxito del 50% en las mejores instituciones. Los huéspedes de San Patrignano aprenden una profesión dentro de la comunidad, eligiendo entre 57 actividades diferentes, que abarcan desde la producción de vino y la alta cocina hasta la artesanía, la fotografía artística y la cría de caballos de competición. En todas estas actividades, San Patrignano exige que sus huéspedes alcancen los más altos niveles de excelencia, y lo consiguen. De hecho, desde sus inicios, la comunidad ha aplicado una política de autoabastecimiento y autofinanciación, viviendo de la venta de sus productos y servicios, así como de la recaudación de fondos privados.

Vincenzo Muccioli falleció inesperadamente en septiembre de 1995, dejando como sucesor a su hijo Andrea, un abogado de 31 años. Éste describe así a su padre:

«Era un hombre con una gran humanidad y una enorme capacidad para proyectarse en los demás. Era, en mi opinión, un hombre del Renacimiento, un hombre fuera de su época, pero a la vez un hombre muy de nuestro tiempo. Porque una persona que se anticipa a su época es alguien que pertenece a ella. Se necesita una gran sensibilidad y una gran intuición para hacerlo. Es lo que se llama tener visión. Él fue un gran visionario».

Poco antes de su prematura muerte, Vincenzo Muccioli explicó cómo su insólita transformación de exitoso corredor de seguros a director de una extraordinaria comunidad familiar había comenzado, sin querer, cuando cruzaba la plaza central de Rimini en su habitual paseo a casa desde el trabajo:

«Cuando vuelvo la vista a los inicios de toda esta historia y miro a mi alrededor, parece que estuvieran a años luz; mientras que los recuerdos, las imágenes, están tan vivas y presentes en mi

mente que parece que fuera ayer. Mi afán de observación me permitió darme cuenta de lo que estaba sucediendo a mi alrededor. No puedo pasear y no ver los árboles, las flores o la hierba... ¡hay vida! Y así, paseando por mi ciudad, no pude no darme cuenta de que había gente que sufría, que tenía grandes problemas y estaba viviendo una situación dramática... allí estaban todos esos jóvenes, marginados. Tenía que haber una razón para ello. Pero me daba la sensación de que otras personas no se querían dar cuenta de lo que estaba sucediendo. En cambio, yo quería acercarme a ellos».

A mediados de los setenta, mientras Vincenzo Muccioli reflexionaba con su abierta mente acerca de por qué tantos jóvenes de Rímíni estaban cayendo presa de las drogas, en Arteixo, una humilde localidad coruñesa, Amancio Ortega, un sencillo sastre, ultimaba la apertura de su primera tienda de ropa, Zara. Ortega había comenzado a trabajar en el sector textil a una edad muy temprana como empleado en dos tiendas de ropa. Y en 1963, a los 27 años, creó su propia empresa de fabricación textil. Decidido a dejar su propia huella, durante los años que siguieron a la inauguración de la primera tienda Zara, en 1975, Ortega comenzó a diseñar en su mente un nuevo modelo para su negocio que permitiera llevar al mercado lo que él llamaba moda instantánea. Y, a principios de los ochenta, Ortega buscó de manera obstinada los medios que le permitieran diseñar, fabricar y comercializar nuevos artículos cada semana, algo inimaginable hasta entonces en la industria de la moda, en la que, como regla general, sólo se lanzaba una colección por temporada.

El sueño de Ortega no tomó cuerpo hasta que conoció a José María Castellano, experto gestor que se unió a él en 1984. Juntos emprendieron el reto de desarrollar un modelo de distribución revolucionario para la comercialización de moda. Tan sólo un año después, Ortega integraba Zara en una nueva sociedad, Industria de Diseño Textil, o Inditex SA. A finales de esa década, la empresa disponía de una red de 85 tiendas Zara en España y una en Portugal, todas ellas basadas en el eficaz modelo de negocio integral desarrollado por ambos hombres, el cual abarcaba desde el diseño hasta la comercialización en el punto de venta. A lo largo de la década de los noventa, Inditex se embarcó en un imponente programa de expansión internacional, añadiendo otras cadenas de moda a su red mediante la adquisición y la creación de nuevas marcas.

El éxito de Zara radicaba en su capacidad para suministrar de forma eficiente nuevas prendas, con un buen diseño, a buen precio y de calidad, a sus tiendas de todo el mundo dos veces a la semana, y de hacerlo de forma tan económica que la empresa generara muchos más beneficios que sus competidores. Antes de Zara, el proceso de diseño, fabricación y distribución en la industria de la moda se alargaba hasta nueve meses. Pero Ortega desafió continuamente al sector hasta lograr lo imposible. Al proponerse eliminar los largos plazos de entrega de la ecuación, Zara respondía rápida y económicamente a los cambios en el gusto de los consumidores y a las nuevas tendencias emergentes. Empezando por España y siguiendo por las principales avenidas comerciales de Nueva York, Milán, París y Londres, la apuesta de Ortega dio resultado y puso en una situación difícil a los gigantes de la moda, que luchaban por alcanzarle.

En mayo de 2001, Inditex vendió el 26% de sus acciones en la Bolsa española, en una arriesgada jugada cuyo impacto se extendió a todo el mercado español. De esta forma, Amancio Ortega, que conservó el 61% de la propiedad de la empresa, se convirtió en el hombre más rico de España y uno de los más acaudalados del mundo, con una fortuna estimada en aquel momento en más de 6.000 millones de euros. Pero Ortega continuó rehuyendo toda atención mediática, evitando las entrevistas y dejando claro a todos que de lo que más disfrutaba era de la compañía de su equipo de colaboradores en la sede que la empresa tenía en la remota localidad de Arteixo. De hecho, era habitual encontrarlo almorzando con los empleados en la cafetería de la central, en lugar de en fiestas con supermodelos.

En 2005, Inditex había alcanzado la mitad de las ventas de la empresa estadounidense Gap, el mayor distribuidor de ropa del mundo en aquel momento, y ocupaba el tercer puesto detrás de la sueca H&M. Pero el espectacular crecimiento internacional de Zara era mucho más veloz que el de sus rivales y mantuvo su ritmo incluso durante el primer trimestre de 2009, desafiando al entorno de recesión económica mundial que estaba perjudicando al resto de los grandes nombres de la industria de la moda. Gracias, sobre todo, a los resultados de Zara, en junio de 2009 la empresa matriz 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 (frente a los 5.670 millones de ingresos y 2.244 tiendas de cinco años atrás, en 2004), destronando al antiguo líder, Gap, que se mantuvo con 3.100 establecimientos.

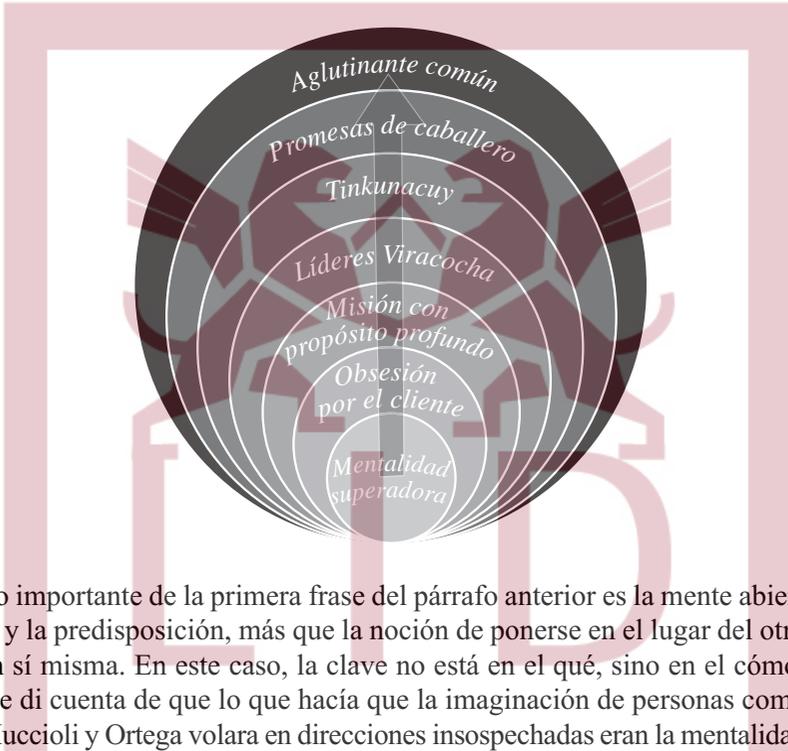
En contra de lo que podría parecer, Zara no había alcanzado el primer puesto en la industria de la moda de la noche a la mañana, sino que había mantenido un crecimiento excepcional y sostenido durante más de una década. Entre 1996 y 2000, los ingresos se triplicaron. A partir de ese momento, las ventas se dispararon aún más, pasando de 4.000 millones de euros en 2001 a 9.400 millones en 2007. Este éxito extraordinario 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.

Estas historias reales tan asombrosas tienen en común siete elementos esenciales, que explican el increíble éxito no sólo de los ejemplos que acabamos de ver, sino también de muchos otros líderes y organizaciones extraordinarias, que he ido examinando a lo largo de la pasada década y he denominado las siete llaves de la imaginación, porque 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 (cuadro P.1). Las primeras dos llaves –mentalidad superadora y obsesión por el cliente– nos permiten imaginar un futuro radicalmente nuevo e impensable, mediante la observación en nuestro entorno de cosas importantes que la mayoría de personas pasa por alto. La tercera llave –misión con propósito profundo– conecta el mundo mental de lo imaginado con el mundo real, al transformar el flujo de pensamientos imaginarios en procesos creativos más deliberados orientados a los resultados. 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.

En realidad, 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: en el caso de Vincenzo Muccioli, los jóvenes que habían caído en las drogas; y, en el caso de Amancio Ortega, las mujeres de todas las edades que deseaban llevar en cada ocasión algo nuevo y a la moda, pero no siempre se lo podían permitir. La operación mental que realizaron ambos –la cual llamo obsesión por el cliente– fue el resultado, en cierta forma, de la oportunidad y la casualidad, pero en ningún caso fue fácil o pasajera. Andrea Muccioli describió a su padre Vincenzo como alguien con «una enorme capacidad para proyectarse en los demás». Al principio, sin embargo, se enfrentó

al constante rechazo de los jóvenes drogadictos de Rímimi, pero siguió abordándoles hasta que por fin se ganó su confianza. Del mismo modo, Ortega fue profundamente consciente del deseo de las mujeres de ingresos modestos de vestirse a la moda, y esto se convirtió en una obsesión permanente, que le llevó a desafiar las normas establecidas de la industria de la moda internacional en las décadas que siguieron.

### **Cuadro P.1 Las siete llaves de la imaginación**



Lo importante de la primera frase del párrafo anterior es la mente abierta y la predisposición, más que la noción de ponerse en el lugar del otro en sí misma. En este caso, la clave no está en el qué, sino en el cómo; me di cuenta de que lo que hacía que la imaginación de personas como Muccioli y Ortega volara en direcciones insospechadas eran la mentalidad sin prejuicios y la facilidad con que estas personas ponían en práctica sus cualidades personales, adquiridas gracias a sus experiencias pasadas. Al ponerse en la situación del otro con esta actitud, eran capaces de observar cosas que pasaban desapercibidas a los demás. Descubrieron algo nuevo. Y, en sus mentes, empezaron a añadir nuevas imágenes hipotéticas a aquellas que observaban en el mundo real. De esta forma, al aproximarse a los jóvenes drogodependientes con una mente abierta, Muccioli descubrió que en realidad no eran personas enfermas ni intrínsecamente fracasadas, sino sólo personas marginadas que carecían de familia, y este descubrimiento le llevó a imaginar San Patrignano no como

un hospital o una clínica, sino como una gran familia afectuosa que diera respaldo a estos jóvenes para que tuvieran las mismas oportunidades de triunfar que los demás. Y la imagen mental que se formó Ortega de Zara, concebida como un copioso y muy rentable bazar de artículos de moda, en el que mujeres de todas las edades y niveles de ingresos pudieran adquirir todo tipo de moda instantánea a precios increíblemente bajos, fue producto de la constatación de que la moda –por entonces, reservada exclusivamente a la élite– era una aspiración universal de todas las mujeres. La revolución Zara convirtió este concepto de moda asequible o moda democrática –un oxímoron antes de que apareciera la empresa– en nuevas marcas destinadas a las áreas más innovadoras y de más rápido crecimiento del mercado global de la moda.

Desde el principio, el deseo de Muccioli y Ortega de conseguir mucho más con mucho menos que otros emprendedores estuvo impregnado de esta filosofía de la mente abierta y la predisposición positiva. A la mentalidad que subyace a este tipo de ambiciones la he denominado mentalidad o pensamiento superador. Las personas con una mentalidad constringente, en cambio, suelen considerar que cuando hay dos factores importantes en una cuestión, uno es excluyente del otro. Como resultado, suelen fijarse objetivos que favorecen el logro de uno de estos factores en detrimento del otro. Por ejemplo, las instituciones de rehabilitación de drogodependientes convencionales que logran resultados considerablemente mejores que los de otros centros lo hacen incurriendo en costes muy superiores a la media. Este incremento de los costes recae después en el drogodependiente o en el sistema de seguridad social del país, o en ambos. Análogamente, 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 sólo unos pocos podían pagar. Tanto San Patrignano como Zara desafiaron la mentalidad constringente tradicional y el sistema predominante en sus sectores, al realizar innovadoras promesas superadoras y cumplirlas. En el proceso crearon experiencias para el cliente nunca vistas hasta entonces, inconcebibles en aquel momento para la mayoría de las personas.

A lo largo de la historia y en todas las áreas de actividad humana, se pueden encontrar ejemplos de personas con la capacidad de adoptar la perspectiva de otras e imaginar lo inimaginable –capacidad vivamente ilustrada por hombres como Muccioli y Ortega–. Sin embargo, la literatura psicológica nos advierte de que no es lo mismo tener la capacidad de

reconocer y aceptar estas facultades universales de la mente humana que poseer la habilidad de utilizarlas. De hecho, la mayoría de las personas sufre una serie de impedimentos mentales y, consciente o inconscientemente, inhibe su mentalidad superadora y su capacidad de tomar perspectiva, de forma que filtra selectivamente las imágenes que permite que se formen en su mente. Para desbloquear su imaginación por completo, estas personas deben entrenar su mente como si se tratara de un entrenamiento físico: con regularidad, prudencia y paciencia. Las personas entrenadas en el arte de abrir de par en par las puertas de la imaginación nos sorprenden más por su capacidad de imaginar lo imaginable y llevarlo a la práctica que por las imágenes mentales intrínsecas que son capaces de evocar. A fin de cuentas, hoy en día existen miles de drogodependientes rehabilitándose en comunidades similares a la de San Patrignano, las cuales se han extendido a otros países inspiradas por Vincenzo Muccioli. Y para las mujeres de todo el mundo, comprar en Zara —así como en un gran número de cadenas de moda similares— se ha convertido en una rutina que ahora esperan encontrar. En ambos casos, como en tantos otros semejantes, lo que nos sorprende es la imagen inicial de un futuro inusual. Una vez que esta imagen se convierte en realidad, la mayoría de las personas la acepta e incluso participa en ella, convirtiéndola en una rutina más de su vida.

La facilidad con la que personas como Ortega o Muccioli diseñan un nuevo futuro de forma tan natural, simplemente aplicando de manera integral, de un modo diferente y en lugares insospechados, lo que han aprendido de sus experiencias pasadas, es inspiradora. Esto contrasta profundamente con los enfoques de otras personas, que diseñan escenarios futuros como una proyección lógica de lo ya establecido, definido objetivamente y compartido por los expertos. Ni San Patrignano ni Zara podrían haber sido concebidos a mediados de los setenta como una proyección lógica del enfoque médico que se daba en ese momento a los tratamientos de rehabilitación de drogas o del estado de la industria de la moda de la época. De hecho, los fundadores de San Patrignano y Zara no realizaron ninguna proyección de este tipo cuando imaginaron su futuro. Vincenzo Muccioli simplemente era un hombre de una «gran sensibilidad e intuición» que había desarrollado la capacidad humanista del Renacimiento de observar su entorno con curiosidad y una mente abierta. Su mujer lo describió como un hombre compasivo, que se presentaba en casa acompañado de un indigente a quien acababa de ofrecer un techo y la cena tras encontrárselo en la calle. Una noche, Muccioli se

topó con un grupo de jóvenes drogodependientes y el resto, como suele decirse, es historia. De forma similar, Ortega era un hombre trabajador de Galicia, región famosa por las generaciones de diligentes emigrantes que partieron hacia Sudamérica, buscando un futuro mejor y huyendo de la pobreza de su lugar de nacimiento. Habiendo crecido como sastre y vendedor de ropa en un entorno así, concebía la moda como algo que debían poder permitirse todas las mujeres de forma inmediata y sistemática, y convirtió esa visión de vida en una misión.

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. Sin embargo, una vez más, en este sentido lo importante no es el qué, sino el cómo. Pensemos en la fascinante misión de San Patrignano: «formamos personas marginadas y las ayudamos a que consigan cosas extraordinarias»; o el lema de Zara de llevar la moda a las masas. Como hemos visto, este tipo de misiones con propósito profundo rompe de manera radical con lo establecido y se genera a partir de la observación de un hecho con una mente abierta y desde la perspectiva del otro, ya sea éste un drogodependiente que está sufriendo o una cliente decepcionada. Además, estas misiones surgen de forma bastante natural de las emociones más profundas del observador: de lo que le hace brillar los ojos, de lo que resuena fuertemente con las experiencias que le han conmovido y las lecciones que ha asimilado durante su vida. Así es como Vincenzo Muccioli y Amancio Ortega pudieron convertir sus imágenes mentales, radicalmente nuevas, nacidas de sus observaciones intuitivas, en una misión con propósito profundo y orientada a personas reales a las que dedicar su vida.

El siguiente paso en el proceso creativo contempla la transformación de las personas imaginativas e imbuidas de una misión profunda en reclutadores de personas. Éstas buscan a personas capacitadas que sean diferentes —muchas veces, en extremo— de ellas, pero que compartan la misma pasión y emoción por su misión profunda e innovadora. Me sorprendió descubrir que, por muy diferentes que sean sus áreas de actividad, los entornos culturales y demás elementos, los líderes imaginativos de éxito buscan de forma activa cinco cualidades específicas en las personas que reclutan: la completitud (la capacidad de una persona de superar los dilemas y las opiniones en apariencia contrapuestas); la

tolerancia (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 (la cualidad de demostrar una conducta coherente entre los pensamientos, los valores, las palabras y las acciones); la generosidad (la voluntad de dedicar el tiempo a formar y apoyar a otras personas, con independencia de su posición), y la paciencia (la perseverancia y el aguante que muestra un individuo a la hora de crear un lenguaje común, compartido con personas que hablan otros idiomas técnicos y/o nativos). En este libro, a estas personas que comparten con pasión una misión con propósito profundo y muestran estas cinco características las denominamos líderes Viracocha, en alusión al Amauta Viracocha, legendario sabio andino que reconoció hace miles de años estas características y enseñó a los antiguos peruanos cómo cultivarlas a fin de realizar el pleno potencial de las personas y las comunidades. En la Europa renacentista o en la antigua Persia, el Amauta Viracocha habría sido tachado de mago o brujo por su habilidad para concebir cosas difíciles de imaginar y enseñárselas a los demás. En cierta forma, el liderazgo Viracocha fue lo que permitió crear Machu Pichu y otras obras de arte e ingeniería increíblemente imaginativas que los antiguos peruanos construyeron en sus vastos reinos de los Andes, cuyos restos aún se pueden admirar hoy en día.

A menudo, el líder imaginativo necesita tiempo y perseverancia para reclutar a su grupo de líderes Viracocha. Vincenzo Muccioli tuvo que fundar San Patrignano con la ayuda de su propia familia y algunos drogodependientes decididos a recuperar sus vidas. Andrea Muccioli reconoce que éste ha seguido siendo el principal criterio de selección de los nuevos huéspedes:

«El único criterio que utilizamos –y no tenemos ningún otro criterio importante de selección– es la determinación personal. Valoramos la voluntad de la persona de realizar un difícil y cansado viaje de crecimiento. Eso es lo único que cuenta».

A lo largo de los años que siguieron, a medida que se unían a la comunidad nuevos drogodependientes, se les asignaba un ángel de la guarda, es decir otro huésped que se encontraba en su segundo o tercer año y que cuidaría y daría afecto al nuevo con una entrega total y continua, enseñándole a seguir las escasas pero innegociables normas de la comunidad. Así, de esta forma integral y gradual, era como se desarrolla-

ba esta rehabilitación tan efectiva. Análogamente, Amancio Ortega tuvo que esperar años hasta conocer a José María Castellano, el experto en gestión que necesitaba, quien acogió con entusiasmo la misión de llevar la moda a las masas en lugar de divagar con la supuesta imposibilidad de poner en práctica tal sueño. José María Castellano fue quien reclutó a los líderes Viracocha que convirtieron Zara en la primera cadena de moda, con un sistema de logística y fabricación capaz de suministrar artículos dos veces a la semana, de forma fiable y económica, a miles de tiendas de todo el mundo. Para esto hacían falta personas con una visión común, capaces de producir cambios y respuestas rápidas, así como de formar a sus empleados de manera informal en un entorno tan acelerado. Un directivo de Zara observa que reclutar personal de estas características es fundamental en todas las localizaciones, tan diversas culturalmente, en las que opera la empresa:

«Cuando las cosas suceden tan deprisa, nadie te puede dar una formación formal. Tienes que ser proactivo y hacerte útil, mantener una mentalidad joven y abierta al cambio».

Una vez que está formado el grupo de líderes Viracocha, sus imaginativos miembros ponen en marcha un proceso creativo muy especial. La iniciación y experimentación de este proceso recuerdan al *tinkunacuy*, palabra quechua que describe una antigua práctica prematrimonial de las civilizaciones andinas de Perú. En algunas comunidades andinas, cuando una pareja desea casarse, convive durante unos meses. Si la experiencia de la convivencia es satisfactoria, se casan. Si no, la pareja abandona sus esperanzas de matrimonio y cada uno vuelve a la soltería, libre para practicar el *tinkunacuy* con otra persona de la comunidad. De forma similar, el proceso creativo llevado a cabo por San Patrignano y Zara al principio de sus viajes tiene poco que ver con los estrictos procesos de definición de objetivos que siguen por lo general los departamentos de estrategia de muchas multinacionales. En cambio, los líderes Viracocha suelen definir sus compromisos como el último paso de un proceso social de descubrimiento, intercambio creativo y aprendizaje experiencial realizado en equipo de forma flexible, y muy ligado al cliente y otros participantes.

Este proceso de experimentación social similar al *tinkunacuy*, que suele durar alrededor de seis meses, les permite imaginar y experimentar de primera mano nuevos escenarios y formas de llevar a cabo su misión

para sus clientes finales, sin ideas preconcebidas, objetivos o expectativas de ningún tipo. A medida que el proceso de experimentación social se va desarrollando en el tiempo, el flujo libre de diálogos e imágenes mentales, eventos casuales, evaluaciones continuas y experimentación abierta comienza a crear una estructura visual, que toma la forma de un nuevo prototipo con la capacidad de llevar a cabo la misión de la organización. El prototipo se prueba y mejora continuamente mediante la incorporación imaginativa de multicomplementos. Se trata de entidades cuyos productos, servicios o tecnologías tienen la mágica función de reducir los costes de creación del nuevo prototipo, a la vez que lo hacen más atractivo al consumidor. Una vez se ha hecho esto, se toma una dirección estratégica y se asumen compromisos específicos, y se fija la entrega del nuevo prototipo al cliente dentro de un plazo definido.

La capacidad de identificar nuevos multicomplementos es un rasgo del pensamiento superador imaginativo. Cuando se integran en una nueva y emocionante experiencia del cliente, estos multicomplementos ayudan a las organizaciones imaginativas a llevar a cabo sus misiones de formas inauditas y económicamente muy rentables. Así, el uso que se hacía en San Patrignano del trabajo comunitario, con los estándares más altos de excelencia, convirtió a personas clave del mundo de la producción de vino, la cría de caballos de raza o la fabricación de muebles de diseño en complementos a la rehabilitación de drogodependientes. Algunas de estas personas fueron fundamentales para el éxito de San Patrignano. Por ejemplo, desde el principio la comunidad reclutó a personas con los conocimientos profesionales que necesitaba: una serie de viejos maestros artesanos retirados que, en otro ejemplo de pensamiento superador, se mostraron encantados de enseñar sus singulares habilidades a los huéspedes de San Patrignano a cambio de nada. Al dotar a estas actividades profesionales de un alto nivel de excelencia, los huéspedes de San Patrignano contribuían, por una parte, a su propia rehabilitación y, por otra, ayudaban a autofinanciar la comunidad mediante la venta de sus productos y servicios fuera de la comunidad. De forma similar, una de las principales causas de la superior rentabilidad de Zara es el uso de una logística global integrada como elemento central de su negocio, que confiere a la empresa su sistemática capacidad de suministrar rápidamente nuevos diseños a sus clientes en cualquier parte del mundo, a la vez que elimina los costes de almacenamiento. A mediados de los ochenta, este enfoque innovador, que convertía a las empresas de logística como DHL o a fabricantes como Toyota en complementos naturales a la acti-

vidad de Zara, escapaba a la imaginación de cualquier otro actor de la industria de la moda. Sin embargo, cuando Ortega desarrolló su singular sistema logístico en 1984, él y José María Castellano acudieron a DHL y Toyota en busca de inspiración.

El resultado del proceso creativo *tinkunacuy* es un prototipo innovador que da forma y función a las ideas originales del equipo acerca del futuro. Un segundo y valioso resultado de este proceso es la dirección estratégica y la formulación de lo que yo denomino promesas de caballero, que convierten el nuevo prototipo en una realidad a mayor escala. Una promesa de caballero es un compromiso serio del equipo o la organización de crear una experiencia del cliente extremadamente superior, de formas que antes se consideraban impensables. Este paso marca el inicio de un proceso colectivo que convertirá la imaginación y la creatividad mental en innovaciones y experiencias reales para las personas como nosotros. Precisamente porque aspiran a lograr –por lo general en plazos muy ajustados y estrictos– lo que la mayoría de la gente considera inimaginable o imposible, estas promesas producen un intenso efecto tanto sobre quienes las formulan como sobre quienes las reciben. Aunque sus objetivos se pueden proyectar durante meses o años, las promesas de caballero ponen de manera inmediata en marcha a las personas, estimulando la imaginación y las emociones de todo el mundo en el proceso.

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 la década de los ochenta, el sistema médico italiano recibió una fuerte impresión al recibir la noticia de que San Patrignano rehabilitaba al 72% de los drogodependientes, sin terapeutas o metadona, a un coste anual de tan sólo 10.000 euros por persona. Cuando se hizo evidente, durante la década siguiente, que el extraordinario tratamiento de San Patrignano consistía sencillamente en permitir que las personas vivieran y trabajaran dentro de una comunidad familiar que producía productos y servicios de excelente calidad, la incredulidad inicial se convirtió en la mezcla de abrumadora emoción, sobrecogimiento y humildad que por lo general experimentamos cuando nos encontramos en presencia de algo milagroso. Sin embargo, desde sus comienzos en los setenta, San Patrignano ha seguido cumpliendo, año tras año, su promesa de caballero «72:10.000», y exigiendo y logrando sus impresionantes estándares de excelencia en todo lo que hace. De forma análoga, cuando

los expertos y los competidores se dieron cuenta de que Zara podía proporcionar a todas las mujeres artículos de moda nuevos, atractivos y económicos dos veces por semana –y generar a la vez beneficios muy superiores a los de la competencia– fueron incapaces de comprender cómo lo hacía, incluso estudiando la empresa de cerca. De hecho, en contra de la costumbre habitual en el mundo de la moda, donde el secreto era la norma previa al lanzamiento de cualquier colección, Zara solía permitir a sus competidores que revisaran sus operaciones sin problemas. Después de una de estas visitas, Amancio Ortega comentó:

«Ha venido un equipo de 22 personas de The Limited [grupo al que pertenecen un gran número de cadenas de éxito como Victoria's Secret, Limited Express, Bath & Body Works y Henri Bendel], que intentaba averiguar cómo hacemos las cosas, pero ni siquiera después de unos días lo han conseguido».

Dentro de la sede de la empresa, los visitantes encontraron un complejo interior de diseño sorprendentemente minimalista, con escaso mobiliario fijo; grandes espacios abiertos decorados en blanco con una intensa iluminación natural. Aquí es donde se renueva, controla y cumple una y otra vez, semana a semana, con la precisión de un reloj suizo, la promesa de caballero original de Zara de suministrar nuevos artículos de moda económicos dos veces a la semana a miles de tiendas de todo el mundo. En poco tiempo, a principios de los ochenta, Zara modificó el ciclo de vida del sector, pasando de cuatro colecciones, que coincidían con las estaciones del año, a cerca de 104 (sí, esta cifra es correcta, ¡104!). Algo tan imposible de imaginar, incluso para algunos profesionales de la moda, que no podían comprenderlo aunque estuvieran viendo cómo funcionaba.

Todas las promesas de caballero comparten tres características notables. La primera, muy obvia, es que permiten a la organización imaginativa cumplir su misión con propósito profundo. Cuando la organización cumple sus promesas de caballero, sabemos que ha logrado su misión y que ese futuro radicalmente nuevo que se imaginaba se ha hecho realidad. Y así es. De esta manera, la promesa de San Patrignano «72:10.000» y la búsqueda de la excelencia en todo lo que hacen dentro de la comunidad familiar de apoyo contribuyen de forma obvia a cumplir su misión de «formar a personas marginadas y ayudarles a que consigan cosas extraordinarias». Igualmente, la promesa de Zara de suministrar todo tipo de artículos de moda nuevos y económicos dos veces a la semana a

miles de grandes establecimientos situados en las calles más prestigiosas de cientos de ciudades del mundo –desde Milán y Los Ángeles hasta Shanghai y São Paulo– contribuye muy estrechamente a que la empresa cumpla su misión de llevar la moda a las masas. La misión con un propósito profundo y la promesa de caballero son, en las mentes y los corazones de los imaginativos líderes Viracocha, dos caras de la misma moneda.

En segundo lugar, las promesas de caballero reflejan de forma fehaciente una mentalidad superadora al combinar objetivos que para la mayoría son contradictorios, en especial para las personas en las que el pensamiento constringente convencional ha hecho mella. Tomemos como ejemplo la promesa de San Patrignano de «72:10.000». Se trata de la tasa de rehabilitación de drogas más alta del mundo –muy superior a la media del 40 o 50% que se obtiene en las instituciones convencionales de Europa y Estados Unidos–, alcanzada con casi la mitad del coste por individuo que en estas otras instituciones. O tomemos los márgenes de dos cifras y la rentabilidad superior de Zara, junto con sus precios significativamente más bajos para sus artículos siempre cambiantes que, sin embargo, mantienen una calidad bastante alta y presentan nuevos diseños sorprendentes, que hacen que sus fieles clientes vuelvan cada semana a la tienda. En ambos casos, existe una clara promesa de proporcionar al cliente un valor muy superior con un coste significativamente inferior para la organización. De esta forma, gracias a su capacidad de realizar promesas de caballero con una mentalidad superadora, los imaginativos líderes Viracocha son capaces de establecer nuevos estándares que trascienden de manera espectacular las fronteras del pensamiento constringente convencional. La primera mentalidad provoca cambios radicales en lo establecido: pensemos en los estándares de excelencia de San Patrignano, logrados a un bajo coste y con los marginados de la sociedad como sujeto, o en la habilidad de Zara para cambiar sus colecciones de forma económica en miles de tiendas de todo el mundo 104 veces al año, en lugar de cuatro.

La tercera característica crucial de las promesas de caballero es que, en el sentido etimológico estricto de la palabra, constituyen un compromiso serio y honesto de quien las hace y esto es más extraordinario de lo que puede parecer a primera vista. Al formular una promesa de caballero, los líderes Viracocha comprometen a toda la organización a crear, en un plazo ambicioso, un nuevo futuro que rompa de forma radical con el pasado y se parece poco a lo ya existente. Estos líderes ponen en juego su dignidad y reputación personal cuando realizan estos compromisos,

por lo que asumen todas las consecuencias de su éxito o fracaso. Esto contrasta profundamente con los procesos de definición de objetivos de la mayoría de las grandes organizaciones multinacionales que conozco. En ellas, los objetivos estratégicos son fijados como proyecciones lógicas, escalonadas y explícitas de los resultados del pasado en el futuro, de forma que el futuro imaginado no es más que una versión modificada de lo que ha ocurrido en el pasado. Dado que, por lo general, los objetivos estratégicos están relacionados con las previsiones macroeconómicas y de mercado, a menudo la responsabilidad de que se cumplan unos resultados específicos recae sobre la materialización de dichas predicciones. En cambio, las promesas de caballero son un compromiso personal innovador, derivado del futuro imaginado por un observador de mente abierta, con independencia de los resultados del pasado, pero en consonancia con las observaciones intuitivas a partir de sus experiencias subjetivas pasadas; en otras palabras, experiencias internas, no necesariamente profesionales. Vincenzo Muccioli no era médico ni experto en rehabilitación de drogas cuando se imaginó una forma del todo novedosa de rehabilitar a los drogodependientes y comprometió a su familia y algunos marginados sociales en la construcción de San Patrignano. Y, si bien Amancio Ortega tenía experiencia en el sector textil cuando se imaginó la democratización de la moda, las innovadoras promesas del nuevo enfoque de Zara exigían una serie de habilidades novedosas y sofisticadas (desde avanzados sistemas informáticos hasta la automatización industrial instantánea y la logística integrada a gran escala) que en los ochenta nadie en el sector de la moda se habría imaginado y, mucho menos, habría puesto en práctica.

El descubrimiento de los complementos y la formulación de promesas de caballero hacen que los imaginativos líderes Viracocha focalicen su atención en la creación de capacidades organizativas que permitan hacer realidad el futuro imaginado dentro de unos plazos rigurosos. Para lograrlo con éxito, elaboran invariablemente un fuerte aglutinante común dentro de sus organizaciones. Este aglutinante común representa el tipo de relaciones de cooperación que cultivan los líderes Viracocha entre sí y dentro de sus organizaciones para crear un entorno de confianza mutua y actuar como un equipo unido, imaginativo y creativo que cumple las promesas de caballero que ha realizado a sus clientes. Además de líderes Viracocha y una serie de promesas de caballero, una organización imaginativa necesita otras tres capacidades sociales complementarias para crear un fuerte aglutinante común.

En primer lugar, necesita desarrollar un lenguaje común, no sólo en el más estricto sentido lingüístico, sino también a la hora de implantar un conjunto de valores y un planteamiento común para el desarrollo profesional del grupo de líderes, así como un conjunto común de indicadores de rendimiento para toda la organización. Tener un lenguaje común es la plataforma que permite el entendimiento del grupo y convierte la diversidad del equipo en la capacidad colectiva de liderar con imaginación y creatividad.

En segundo lugar, la organización necesita desarrollar redes transfronterizas; en otras palabras, tener la capacidad de poner en funcionamiento y liderar equipos, diálogos, procesos, proyectos y comunidades virtuales interfuncionales y multiculturales, para cumplir la promesa de caballero de la organización. En particular, en las grandes multinacionales como Zara, el desarrollo de redes transfronterizas es fomentado en gran manera por los procesos para compartir conocimientos, así como por el uso de políticas de recursos humanos para expatriados y repatriados, y de programas de formación y de retribución que promueven la cómoda y continua rotación de miembros clave por las divisiones organizacionales y geográficas.

No menos importante es la capacidad de crear y llevar a cabo rituales de comunicación: 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. Todavía recuerdo la emoción que sentí cuando iba camino de Rímíni para reunirme por primera vez a comer con la familia de San Patrignano. Era abril de 1999, y yo me dirigí a la comunidad sin saber que lo que iba a ver cambiaría profundamente la imagen que en mi mente había asociado con la palabra drogodependiente. Me recibieron en un gran comedor con enormes ventanales que daban a un impresionante valle italiano, que se extendía majestuosamente hasta el Mediterráneo. Allí comen todos los días los 2.000 huéspedes, escrupulosamente organizados por grupos profesionales en mesas que tienen cabida para unas diez personas cada una. El zumbido de las voces retumbaba bajo un amplio techo, llenando todo el espacio con sus ecos alegres, hasta que oímos el sonido agudo de una cuchara contra un vaso. Se hizo un completo silencio. Podía oír el tenue murmullo de las ramas de los árboles que crujían afuera. Tras un minuto de silencio, se reanudó el ruido de repente.

Andrea Muccioli señaló una silla vacía delante de nosotros y explicó el ritual del silencio: «Es por mi padre, Vincenzo, que murió hace cuatro años». Los huéspedes de la comunidad eran quienes habían cocinado y servido la excelente comida, y tenían una hora exacta para dar cuenta de ella. Después de comer, las personas de todos los grupos se mezclaban de manera libre e informal para tomar el café. Cuando visité la comunidad, inmaculadamente limpia, aquella tarde, sentí que 2.000 pares de ojos me observaban con calidez, dándome la bienvenida. Visité diversas áreas de trabajo (o celdas de trabajo, como las llamaban los huéspedes de San Patrignano): la bodega, la imprenta, los establos, el laboratorio fotográfico, el taller del herrero, la carpintería... En todas ellas encontré la misma camaradería, la misma dedicación a la excelencia en el trabajo, la misma determinación por mantenerse alejados de las drogas, los mismos ojos llorosos cuando evocaban a Vincenzo.

El aglutinante común de Zara es tan fuerte que se materializa en el diseño de sus miles de tiendas, fácilmente reconocibles, que en 2010 estaban repartidas por más de 70 países. Dentro de cada tienda, el personal comercial –del que el 80% son mujeres– actúa a la vez como vendedor y como antena, capturando las tendencias emergentes que encuentra entre los clientes, las cuales se comunican en tiempo real a la central, que a su vez envía, al cabo de un par de semanas, a todas las tiendas del mundo nuevos artículos que responden a esas nuevas tendencias detectadas. En un entorno flexible, que se transforma a gran velocidad, 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. Esta última incluye programas en las mejores escuelas de negocios del mundo, junto con una formación rotativa de seis meses en todos los departamentos de la empresa (si bien principalmente en las tiendas); 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 total, la empresa ha invertido cientos de millones de euros en programas educativos para su personal cada año, lo que llevó a la revista americana *Fortune* a nombrar a Inditex la tercera empresa europea y la undécima a nivel mundial en su estudio Top Companies for Leaders

(Mejores empresas para los líderes), la única empresa del sector de la moda que ha conseguido este reconocimiento.

Una fuerte determinación, similar a la que percibí en San Patrignano y Zara, se puede encontrar también en otras organizaciones capaces de vencer los en apariencia insuperables desafíos de la distancia geográfica, las diferencias culturales y las divisiones organizacionales para crear un aglutinante común alrededor de misiones que, si bien pueden ser diferentes, aspiran todas a conseguir el mismo resultado: crear un futuro diferente que otros ni siquiera pueden imaginar. Después de unos años, por fin saqué a la luz los elementos intangibles que constituían el núcleo de este aglutinante común, en un libro que analizaba de manera cuantitativa una gran muestra estadística de miles de personas de organizaciones muy diferentes de todo el mundo<sup>1</sup>. Pero son las imágenes de estos líderes extraordinarios y de sus organizaciones, y no las cifras estadísticas, las que han quedado fijadas en mi memoria.

Esto nos lleva de nuevo a la cuestión de la imaginación y los temas iniciales de nuestra historia. ¿Qué hace que algunas personas imaginen futuros radicalmente diferentes? ¿Cómo se las arreglan personas como Vincenzo Muccioli y Amancio Ortega para convertir en realidad esos futuros imaginados en su mente? Ya hemos dado algunas pinceladas de respuestas a estas preguntas en las páginas anteriores. Pero, además de esto, pienso que si miramos de forma diferente –casi he estado tentado de decir imaginativa– a lo que ha representado la imaginación a través de la historia, obtendremos respuestas nuevas.

**Primera parte**  
**Preparando el camino**



## La magia de la imaginación

«El poder del pensamiento, la magia de la mente».

Lord Byron (1788-1824), poeta inglés

Es probable que el viejo y rico patriarca Cosme de Médici tuviera una premonición de su propia muerte cuando ordenó traducir inmediatamente una copia de un antiguo manuscrito griego. Una de las personas que había enviado a recolectar libros poco comunes para su admirable biblioteca acababa de encontrar el antiguo documento en Macedonia y se lo había llevado en secreto. Corría el año 1463 y, durante la mayor parte de las últimas tres décadas, Cosme había sido la auténtica autoridad entre bastidores de la influyente República de Florencia, considerada en aquella época, en parte gracias a él, una de las cunas del Renacimiento italiano y europeo. Cosme ordenó a Marsilio Ficino, director de la moderna Academia Platónica que Cosme había creado 24 años antes para traducir al latín las obras completas de Platón, que detuviera de inmediato los demás trabajos y se concentrara en exclusiva en la traducción del misterioso manuscrito.

Éste contenía una copia de catorce de los quince tratados del *Corpus Hermeticum*, una síntesis secreta de todo el conocimiento atribuido a Hermes Trismegisto, legendario mago, sacerdote y rey egipcio de la Antigüedad, cuyas enseñanzas se cree que sirvieron de inspiración a Aristóteles y Platón. Ficino consiguió realizar la traducción en unos meses y la presentó a su patrón justo antes de que el anciano muriera, en 1464. Nunca sabremos con certeza si Cosme encontró lo que buscaba en el manuscrito. Sin embargo, el impacto del *Corpus Hermeticum* en los

pensadores europeos del siglo XV fue totalmente revolucionario, y dio vida a un movimiento artístico e intelectual poderosamente creativo, que dejaría una huella decisiva en los siglos siguientes. De hecho, más de 500 años más tarde, en los albores del siglo XXI, he podido encontrar su inconfundible rastro en la imaginación de líderes como Vincenzo Mucciolli, creador de la comunidad de rehabilitación de San Patrignano, y Amancio Ortega, cuya cadena de establecimientos de moda Zara hizo de la idea de la moda para las masas, aparentemente un oxímoron, la empresa de mayor tamaño, crecimiento y rentabilidad del sector de la moda mundial.

## 1. No es más que magia

Uno de los primeros representantes de la nueva mentalidad renacentista fue el propio Ficino. Profundamente influenciado por el *Corpus Hermeticum*, creó un método práctico para preparar la imaginación a fin de recibir imágenes arquetípicas que facilitarían la adquisición de conocimiento universal. Este método estaba inspirado de manera directa en el uso de imágenes talismán del *Corpus Hermeticum*, en el que se atribuían aplicaciones prácticas específicas a las figuras geométricas y antropomórficas, organizadas en 36 decanos (segmentos de 10 grados en los que se dividen los 360 grados del círculo del zodiaco). Ficino, médico de formación, aconsejaba a sus pacientes que se concentraran en ciertas imágenes talismán como parte del tratamiento, para atraer la influencia benigna de los planetas dadores de vida, como Júpiter y Venus, y repeler los efectos perjudiciales de Saturno o Marte. Sin embargo, fue en el campo artístico donde la teoría de la preparación de la imaginación de Ficino –ampliada por pensadores como Pico della Mirandola, que incluyó prácticas cabalísticas y místicas– encontró sus aplicaciones más fascinantes. De hecho, hoy en día hay evidencias considerables de que algunos de los principales artistas renacentistas, como Botticelli, Rafael, Pinturicchio y Leonardo, no sólo utilizaron las teorías talismánicas de Ficino para concebir figuras sublimes en su imaginación, sino que a menudo utilizaron los propios talismanes como objeto real de sus obras maestras más enigmáticas, como *La primavera* de Botticelli, las dos versiones de *La virgen de las rocas* de Leonardo o los frescos alegóricos de las salas de los Borgia en el Vaticano de Pinturicchio<sup>1</sup>.

El método de Ficino era denominado *magia naturalis* por sus contemporáneos y esta denominación dice mucho del secretismo de quienes lo practicaban, los magos del Renacimiento, que tuvieron que enfrentarse

a la oposición declarada de la Iglesia católica a todo tipo de practicantes de necromancia, hechiceros, magos, embaucadores y estafadores. Sin embargo, en 1486, a la edad de 24, Pico della Mirandola, noble italiano de prodigiosa memoria, escribió 900 tesis que sintetizaban todo el conocimiento humano, dedicando 26 de ellas a la magia natural como práctica legítima, no prohibida por la ley, vinculada tanto a la ciencia como a la religión. Además, Pico distinguió claramente entre ésta y el resto de tipos de magia que, a su parecer, eran prácticas malas, demoníacas e infundadas, que la Iglesia católica hacía bien en condenar. En cambio, Ficino y Pico describieron la magia natural como una gran filosofía natural que operaba mediante la concentración subjetiva en imágenes mágicas, que proporcionaban al mago renacentista un conocimiento interior y la capacidad de utilizar las fuerzas naturales de la naturaleza a su antojo. Pico advertía que dicha preparación de la imaginación era favorecida en gran manera mediante un estilo de vida prudente y ciertos rituales musicales y verbales que acentuaban las emociones internas de la persona y su percepción psicológica:

«En la magia natural no hay nada más eficaz que los Himnos de Orfeo, si a ellos se aplica una música apropiada, una disposición del alma y otras circunstancias conocidas por los sabios»<sup>2</sup>.

Detrás de la magia natural de Ficino y Pico hay una teoría y un método práctico que considera la imaginación como el principal elemento cognitivo para alcanzar la verdad. Estas nociones no sólo derivan del deliberado uso de las imágenes arquetípicas en un marco cósmico del *Corpus Hermeticum*, sino que también son totalmente congruentes con la idea aristotélica de que pensar es especular con imágenes, así como con la visión neoplatónica renacentista de que las imágenes –en particular, las de la Antigüedad– en realidad poseían en sí mismas el reflejo esencial (o divino) de las ideas. En su clásica obra de 1964 sobre la tradición hermética en la Europa renacentista, Frances A. Yates explica las singulares nociones que, en el siglo XV, se abrigaban acerca de las imágenes:

«Una imagen antigua de la Justicia no era sólo una imagen visual de ésta, sino que realmente contenía algún eco, sabor o sustancia de la idea de Justicia divina. Esto nos ayuda a comprender la forma en que Ficino piensa en aquellas imágenes de estrellas que descienden de los antiguos platónicos, si bien, en el caso de dichas imágenes, la relación con la idea es aún más cercana por la cosmología *mens, anima mundi, corpus mundi*, en la que las imágenes ocupan un lugar definido»<sup>3</sup>.

En paralelo a la creación de maravillosas obras de arte, el método cognitivo de preparación de la imaginación mediante imágenes arquetípicas que utilizaban los magos del Renacimiento se aplicó a la creación de los primeros sistemas modernos de memoria artificial. Estos fueron obra de Giordano Bruno (1548-1600) y sus seguidores, quienes, en una serie de volúmenes clásicos, desarrollaron una jerarquía matemática de correspondencias entre un conjunto de conceptos y una gran variedad de imágenes geométricas, simples y complejas, que recordaban a los talismanes del *Corpus Hermeticum*. Las correspondencias geométricas de Bruno se podían mover y rotar dentro de campos circulares imaginarios, lo que permitía que las personas almacenaran, recuperaran, organizaran e, incluso, investigaran nuevas relaciones entre cualquier conjunto de conceptos. En una carta al matemático y astrónomo alemán Huyghens en 1679, Gottfried Leibniz, gran matemático alemán e inventor del sistema binario que se utiliza hoy en prácticamente todas las estructuras informáticas, especulaba que su característica geométrica, un sistema euclídeo generalizado de técnicas simbólicas, que recordaban a las correspondencias conceptuales y geométricas de Bruno, permitía describir plantas y animales e inventar máquinas completamente en la imaginación, sin ayuda de figuras o modelos concretos<sup>4</sup>. Sin embargo, el uso dinámico que hizo Bruno de los campos geométricos imaginarios como sistemas de memoria fue tan adelantado a su época que su primera consecuencia real no llegó hasta el siglo XIX, con el desarrollo de nuevas teorías matemáticas como la topología y los gráficos existenciales y, más tarde, en el siglo XX, con la aplicación científica de los campos semánticos a disciplinas como la teoría de las redes neuronales, la informática, la inteligencia artificial y la teoría del campo en psicología.

Al crear sus campos de memoria imaginarios, Bruno, mago renacentista que fue condenado y quemado en la hoguera por la Inquisición, se basó en una tradición nemotécnica medieval expuesta por filósofos como Ramón Llull (1232-1314), que databa del mundo clásico greco-romano. Este antiguo arte de la memoria no consistía en la simple retención o repetición mecánica de grandes cantidades de datos, sino que más bien equiparaba la memoria con la capacidad de generar imágenes, que permitía almacenar, organizar y manipular estos datos para generar nuevas ideas o deconstruir las viejas. Un ejercicio nemotécnico muy extendido en las escuelas renacentistas era imaginar un bello palacio, por cuyas habitaciones se desplazaban mentalmente los estudiantes. En cada espacio, el alumno encontraba alguna categoría de palabras, datos o conceptos importantes. A continuación recorría y exploraba a su antojo

el bello palacio en su imaginación, creando nuevas relaciones entre los conceptos guardados en sus estancias. El arte de la memoria se practicó mucho en la Europa antigua y medieval y fue fundamental para la formación de los oradores romanos como Cicerón, a quien alguna vez se ha atribuido la autoría de *Ad Herennium*, una obra clásica anónima que explicaba detalladamente el método<sup>5</sup>.

Ni los magos del Renacimiento ni los filósofos de la Antigüedad pensaron que la memoria visual fuera diferente de la auditiva o la táctil, como ocurre en la actualidad. En cambio, siguieron la idea aristotélica de que la mejor forma de retener, recuperar y usar las percepciones sensoriales era mediante un único proceso mental que transformara estas percepciones en fantasmas (imágenes mentales hechas de luz; equivalentes al término latino *imago*), o *eikon* (copias mentales), que quedaban grabadas en el cerebro y podían ser escaneados por el ojo de la mente. En el libro *The Book of Memory*, el fascinante estudio de la memoria en la cultura medieval de Mary Carruthers, la autora observa que el trabajo experimental moderno de los psicólogos cognitivos corrobora de forma asombrosa la antigua idea de que cualquier tipo de percepción sensorial que entra en la mente de forma visual permanece en la memoria de forma más estable y es más fácil de utilizar<sup>6</sup>. De hecho, el psicólogo americano Allan Paivio demostró en los setenta que las imágenes mentales facilitan el proceso de memorización mucho más que los recuerdos representados sólo en forma verbal o abstracta. Por ejemplo, los sujetos del estudio de Paivio recordaban los sustantivos concretos como vaso con más facilidad que los nombres abstractos como valor, debido a que las imágenes mentales transmiten más información que las palabras. Otros psicólogos experimentales posteriores, como Stephen Kosslyn, demostraron que las imágenes mentales se pueden utilizar para acceder a la memoria implícita —es decir, a los recuerdos que nos vienen a la mente de manera involuntaria y que guían nuestros comportamientos, como los que utilizamos para conducir un coche o comer con corrección en la mesa— y para alterar dicha información implícita (lo que a la vez modifica nuestro comportamiento)<sup>7</sup>.

Desde el principio, la idea de los magos renacentistas de que la imaginación era la principal facultad cognitiva para aprovechar el poder de las fuerzas naturales se aplicó al diseño de ingeniosas máquinas mecánicas. La interminable lista de mecanismos creativos abarcaba desde lentes ópticas, dispositivos magnéticos y relojes astronómicos, hasta instrumentos auditivos y médicos, ruedas que giraban a toda velocidad y producían figuras distorsionadas, cabezas de bronce parlantes, balanzas

hidrostáticas, móviles perpetuos, máquinas musicales, barcos que navegaban sin velas o remos, águilas mecánicas para comunicarse con las ciudades sitiadas, etc. Lynn Thorndike (1882-1965), premiado historiador estadounidense, consideraba que el diseño de ingeniosos instrumentos mecanicistas, al que se concedió una gran importancia dentro de la magia natural –llamada magia artificial por algunos de sus principales representantes, como los alemanes Athanasius Kircher (c. 1601-80) y su discípulo Kaspar Schott (1608-66)–, fue un precursor de la ciencia y la tecnología experimentales. De hecho, si ojeamos las páginas de algunos de los libros más representativos de la magia artificial, como *Universal Magic of Nature and Art*, de Schott, podemos identificar al menos 26 subdivisiones de la magia artificial, que parecen más bien aplicaciones mecánicas especulativas<sup>8</sup>. Así, la magia con espejos es un estudio de la proyección de ilusiones ópticas; la magia taumatúrgica se ocupa de la maquinaria, como los engranajes, carros sin caballos, ciclómetros y esferas astronómicas; y la magia hidrostática estudia por qué el hielo flota en el agua. En este caso, la aspiración intelectual es claramente mecanicista y operativa y dicho énfasis es bastante deliberado. De hecho, en las primeras páginas de su libro, Schott describe la magia de la época como algo que puede ser natural, artificial o prohibido; a continuación jura eliminar toda superstición de la magia natural y advierte contra la magia prohibida, aquella en la que hay un pacto explícito o implícito con un demonio.

Sin embargo, sería precipitado divisar en la magia artificial de Schott los métodos de la ciencia experimental posterior. En su trabajo, la preparación de la imaginación todavía es, de forma muy obvia, el principal método cognitivo que subyace a los mecanismos fantásticos y las especulaciones naturalistas de su obra, ya que se trata en su mayoría de máquinas pictóricas y conjeturas mentales muy por delante de la tecnología de su época. Así, cuando Schott, en los pasajes que dedica en su libro a la magia estática, contempla métodos para medir el peso sin instrumentos, no indica con exactitud por qué o cómo funcionan estos nuevos planteamientos. En otra sección del libro presenta asombrosos mecanismos para elevar pesos, pero admite su incapacidad para resolver el problema de la resistencia, que le impide construir el mecanismo en realidad. ¿Podemos considerar los tratados de *Universal Magic* de Schott, tan bellamente ilustrados –impresos originariamente en cuatro volúmenes entre 1657 y 1659–, como precursores de los métodos geométricos de Leibniz para describir máquinas completamente en la

imaginación? Aunque esto no es más que una especulación, los sorprendentes diseños mecánicos que provenían de la vívida imaginación de Schott llevaron a Lynn Thorndike, renombrado historiador de la ciencia medieval del siglo XX, a preguntarse: «¿Son las maravillas con las cuales trabajan estos magos reales o sólo aparentes?»<sup>9</sup>.

Athanasius Kirchner, maestro de Kaspar Schott, es considerado por algunos el último hombre del Renacimiento. Cuando murió, en las postrimerías del siglo XVII, el brillante período renacentista estaba llegando a su fin, dando lugar a una era en la que el impulso mecanicista y operativo de la magia natural –tan diferente a su vez de la contemplación religiosa que había dominado la vida intelectual medieval– abrió paso rápidamente a los nuevos principios de la ciencia experimental. Esta última no era tanto una consecuencia de la magia natural como un nuevo paradigma cognitivo, desarrollado bajo la misma determinación de intervenir sobre las fuerzas de la naturaleza que motivara a los magos del Renacimiento. Sin embargo, había muchos puntos de contacto entre la magia natural del Renacimiento y este nuevo método científico. Algunos de los principios centrales de la magia natural –como los sistemas de memoria artificial y el desarrollo sistemático de máquinas ingeniosas– no sólo tenían cabida en la nueva ciencia, sino que algunos de sus primeros representantes también la practicaban. Un ejemplo típico es el inglés John Dee (1527-c. 1609), reconocido matemático y científico que también participaba del mundo de la magia natural. Pero es la increíblemente creativa figura de Leonardo da Vinci (1452-1519) la que encarna el arquetipo real de mago renacentista que diseña fabulosas máquinas, es pionero en la ciencia experimental y crea obras de arte de belleza suprema con igual facilidad.

Quizá sea dentro del marco global y holístico de la magia natural, con su concepción del inagotable poder de la imaginación y de que vivimos en un cosmos interconectado, como mejor podamos entender la personalidad universal y la obra prodigiosamente heterogénea de Leonardo. Sus doctrinas filosóficas –en las que Frances A. Yates ha reconocido menciones explícitas al filósofo Hermes y la influencia del Hermetismo de Ficino– en realidad sugieren que Leonardo podría haberse considerado a sí mismo un mago renacentista<sup>10</sup>. De esta forma, en cierto modo, todo conduce de nuevo al enigmático manuscrito del *Corpus Hermeticum* que traducía Ficino al latín cuando Leonardo era un niño precoz de 12 años.