Capítulo 9

LA DIVERGENTE IMAGINACIÓN

Se ha planteado en la ecuación (1), que la innovación está integrada por dos grandes puntales: la creatividad y la acción. Precisamente la creatividad es el componente que más aporta desde el punto de vista del valor agregado de innovación (VADI), y se ha dicho que ella está a cargo de la imaginación; por ello es necesario entenderla como una facultad mental del ser humano, que es el receptáculo de la creatividad. Efectivamente, es el despliegue de la imaginación, la creatividad es la imaginación en movimiento, trabajando. Realmente, ella, como facultad mental del ser humano, tiene un rol importante en el hombre: es la encargada de adaptarlo a los cambios del medio. Cuando una circunstancia nueva aparece en el panorama (por ejemplo, cambio de ciudad, de residencia, matrimonio, despido del trabajo, separación matrimonial) la imaginación entra en acción; sin ella los seres humanos estaríamos muertos, pues es difícil tener un entorno inmodificable en el que no hay que cambiar nada en nuestro ser.

127

Desde el punto de vista evolutivo, la imaginación ha surgido en el ser humano como respuesta a las contingencias del contexto en un largo período de tiempo, y ocupa un espacio en nuestro cerebro, trátase del lado derecho, la parte pre-frontal o todo este órgano. Así que todos los seres humanos tenemos imaginación, pero como sucede con otras facultades, no se poseen en la misma proporción. De allí que se pueda denominar como “creativos” a aquellas personas que poseen una alta

imaginación, como se dice “inteligente” respecto de las personas que tienen más desarrollada la razón. También hay que tener en cuenta que, como sucede con las otras facultades, la imaginación se transmite por vía genética, pero se desarrolla con el ejercicio; cuánto más se estimule, más se avanza en creatividad.

Desafortunadamente es muy poco lo que se ha investigado acerca de esta función tan importante: la mayoría de los psicólogos se han concentrado en el estudio del proceso de creatividad, las técnicas del pensamiento creativo y la personalidad del creativo. Otros psicólogos la dejaron al vaivén de la emoción (Freud, 1993) y así se visibiliza una confusión de la personalidad con ella, no teniendo en cuenta que, si bien, la emoción dispara la imaginación, por ejemplo, en las ensoñaciones o en el sueño, ella realmente tiene autonomía de vuelo. El es el caso de que un pintor tenga muchos impulsos que lo lleven a crear, pero obtendrá algo nuevo solo si aplica su esfuerzo imaginativo.

128

La mayor parte de los filósofos y científicos se han preocupado por la razón en su forma de lógica pura o aplicada (razón práctica), pero pocos se han detenido a ver cómo opera la imaginación. Algunos filósofos han confundido la imaginación con la elaboración de imágenes, función que realmente le corresponde a la percepción (Kant, 1969), lo que ha generado confusión (Ricoeur, 2008). Aunque, como reconoce Damasio (2011), ella manipula o modifica las imágenes, pero se trata de dos cosas diferentes: un punto es formar imágenes de las cosas o eventos y otro desarrollar nuevas cosas a partir de las imágenes. Otros filósofos, como Bergson (1985) y Adorno (2013), la confundieron con la intuición.

Desafortunadamente hay pocos pensadores que le han dedicado tiem-

po a comprender la imaginación. Vale la pena destacar a Bergson (1985) como una persona que trabajó inicialmente el tema desde el punto de vista de la creación, y antepuso la imaginación (intuición como él la llamaba) a la inteligencia como una facultad que visibiliza el cambio en la sustancia viva, mientras consideraba la inteligencia como apropiada para la sustancia inerte, no cambiante. De la misma manera, comenta Habermas (1992), que Pierce introdujo el concepto de abducción como alternativa creativa a la inducción y la deducción; Feyerabend (1974) habla de florecimiento para aludir a la creación de conceptos y teorías, y Castoriadis (2004) avanzó en el estudio de la imaginación, tanto individual como social. El (2005) comentó que los imaginarios son tales “porque no corresponden a elementos ‘racionales’ o ‘reales’ y no quedan agotados por referencias a dichos elementos, sino que están dados por creación” (p. 68). No obstante, sigue siendo una tarea necesaria profundizar en el estudio de la imaginación en el campo de la epistemología y la filosofía.

129

Realmente, filósofos, científicos, psicólogos y empresarios han acentuado demasiado la inteligencia formal, hasta el punto de dejar el uso de la imaginación solo en manos de los artistas. Sin embargo, dada su importancia en el mundo actual de los negocios, es necesario conocerla muy de cerca: saber qué papel juega en el conocimiento, cómo trabaja, cómo se relaciona con otros aspectos del ser un humano y, en especial, cómo se integra con otras funciones mentales. Desde luego, esto permitirá emplearla más efectivamente en las organizaciones.

Esta función mental está íntimamente ligada a nuestro desempeño vital. Como sabemos, Piaget (1979, 1983) planteó nuestra relación con

la naturaleza y la sociedad a través de un mecanismo de asimilación y acomodación; esta última tiene a su cargo el importante papel de transformarnos a nosotros mismos para un mejor desempeño en la vida, de acuerdo con nuestros intereses. Pero precisamente esta acomodación es imposible sin imaginación: el diseño de mecanismos nuevos para relacionarnos con la naturaleza y la sociedad pasa por ella. Incluso las ilusiones y perspectivas, bases del optimismo vital, están fuertemente relacionadas con la imaginación, más específicamente con la prospección.

130

Como todo ser humano tiene imaginación, de la misma manera tiene potencial creador; sin embargo ese potencial no se desarrolla en ambientes impropios; por ello los métodos de crianza, la educación, la vivencia en las organizaciones y los motivadores, resultan fundamentales para el desarrollo y aplicación productiva de esta función. Dado que estos contextos, en general, no son apropiados hoy en día en nuestro medio, el uso de la imaginación es escaso. Los sistemas económicos cerrados, con deficiencias de competencia en el mercado y administrados por gobiernos burocratizados, son también un gran obstáculo para el uso de la imaginación colectiva, poco invitan a una acomodación no rutinaria, porque el nivel de desafío que representan es muy bajo.

NATURALEZA DE LA IMAGINACIÓN

A estas alturas se puede abordar el tema sobre el carácter de la imaginación, lo cual se puede hacer siguiendo a Castoriadis (2005):

Es extra sensorial

Ella no se deriva de los sentidos, sino que es independiente; prueba de ello son los sueños y las ensoñaciones, que son rasgos autónomos del

cerebro respecto a la sensación (Llinás, 2003). Ello no significa que la imaginación se desconecte de los sentidos, sino que simplemente no está atada a ellos.

Es neutra desde el punto de vista de la verdad

Un producto de la imaginación no está sujeto a lo racional o lo falso o verdadero. Más bien, la imaginación se mueve en lo falso con frecuencia.

Depende de procesos internos

No está ligada a lo exterior, no corresponde a rastreo del entorno, aunque se puede activar por variables de fuera; otras funciones como la percepción pueden suministrar elementos de trabajo, pero no las determinan de forma directa. En cambio, ideas, procesos y eventos depositados en la memoria (sobre todo de largo plazo) son básicos para el trabajo de la imaginación.

131

EL PAPEL DE LA IMAGINACIÓN EN EL SER HUMANO

En el ser humano la imaginación desempeña un papel vital: es la responsable de salirse de lo normal, divisar nuevas rutas para la acción. Ella realiza un trabajo desde el punto de vista del acomodamiento y sobre todo de transformación de la realidad con fines prácticos, como se decía con anterioridad. La imaginación es una función mental, no es una actividad, y como tal se despliega hacia la acción en términos de creatividad. El fundamento cerebral de la imaginación es una característica que se denomina “plasticidad”, la cual se ha reconocido de manera amplia por parte de los neurocientíficos, y consiste en que el cerebro tiene la capacidad de repararse y transformarse de acuerdo con las necesidades del cuerpo y del entorno vital. No obstante, él también tiene

la posibilidad de frenar la imaginación, lo cual realiza a través de la estructuración de circuitos neuronales que tienden a aplicarse de manera automática bajo el criterio de eficiencia, como es el caso de los hábitos, modelos mentales, fijaciones y obsesiones, pero más concretamente, la imaginación tiene su espacio claro en el cerebro, como han precisado las neurociencias. Según estas investigaciones, la imaginación se concentra en tres espacios neurales: el centro prefrontal derecho y la región posterior que integra el área de asociación y cubre las interacciones de los lóbulos parietal, temporal y occipital (Carson, 2012; Braidot, 2011).

132

Desde el punto de vista del funcionamiento, el despliegue de la imaginación se realiza en tres direcciones: la primera es la positiva, mediante la cual llegamos a la creatividad; aquí la imaginación se pone al servicio del bien. Por ejemplo, diseñar e implantar métodos novedosos para la educación de los niños y fabricar artículos que satisfagan las necesidades de la gente son usos positivos de la capacidad imaginativa; en este sentido, la imaginación se utiliza para beneficiar a la humanidad, o sea que ella sirve a lo que Freud denominaba “el instinto de la vida”.

La segunda forma de despliegue es la negativa; en este caso la imaginación se pone al servicio de *tanatos*, como definía el fundador del psicoanálisis al instinto de la muerte, por esta vía se llega a la destructividad. Así, un narcotraficante muestra mucha imaginación en el desarrollo de métodos para la comercialización de la droga, pero es una actividad destructora, aquí no hay creatividad, él es imaginativo, mas no creativo. En la empresa, la destructividad se muestra mediante la puesta de la imaginación al servicio de consejas, chismes, conflictos maliciosos y

demás aspectos negativos. En una universidad había un grupo de profesores que se dedicaba a ponerles apodos apropiados a los recién llegados –epítetos que, entre otras cosas, eran muy precisos, hechos a la medida– en vez de aprovechar su imaginación para promover nuevos métodos de enseñanza o aportar al desarrollo del conocimiento.

El tercer aspecto que se desea mirar es la imaginación puesta al servicio de la nada, empleada para realizar cosas que son desperdicio, que no agregan valor, o simplemente cuando la imaginación no es utilizada, dejada a la deriva. Esto incluye desestimar gente con alta imaginación, en una posición excluyente (Acemoglu y Robinson, 2012) o crear cosas que van a aprovechar los demás, no la compañía (Chesbrough & Appleyard, 2007), o ideas que flotan en el ambiente de la organización pero que nunca se ponen en marcha. Con frecuencia, debido a que la imaginación de la gente no se explota en la empresa, se pone al servicio de otras entidades, por ejemplo, el voluntariado o las actividades artísticas externas. Si la empresa no ofrece un ambiente propicio para la imaginación, los imaginativos buscarán asociaciones, clubes, iglesias y otras instituciones donde puedan aplicar su potencial innovador, esto, desde luego, es bueno para la sociedad, pero la compañía deja de aprovechar un activo valioso.

La imaginación es un recurso de valor cuando se está frente a problemas de balancear contrarios o situaciones antinómicas, como por ejemplo, cuando nos topamos con el aparente dilema de reducir los costos sin disminuir el valor, satisfacer a los clientes, a los empleados y a los accionistas simultáneamente, o pensar en el corto y en el largo plazo. Existe una tendencia a esquivar las antinomias y ello nos impide utilizar la imaginación a fondo para resolverlas creativamente. Esto ha sido

común en todos los campos humanos. Piénsese en la ardua discusión en la física que se desató alrededor de la composición de la luz, la cual giró en torno a si ella era corpuscular u ondulatoria; después de tanto desgaste, que comprometió a mentes de la talla de Newton y Huyens, se terminó reconociendo que la luz poseía ambas características. Esta forma de pensar está íntimamente ligada a la teoría lógica del tercero excluso, según la cual una cosa no puede ser y no ser a la vez. Problemas de esta índole solo se resuelven si usamos la imaginación. Una antinomia que está en el corazón mismo del trabajo cognoscitivo de la empresa es esta: necesitamos el tiempo para competir (hay que correr) pero hay que sacar tiempo para pensar calmadamente. La única forma de eliminarla es reducir el desperdicio de tiempo o aplicar técnicas de aprovechamiento para liberar espacio para pensar, porque hay que hacer ambas cosas: actuar rápido y pensar. De la misma manera, se necesita reducir los costos pero sin destruir valor (Véase la fórmula básica de competitividad (1), $\zeta = V/C$). Esto se puede lograr si eliminamos el desperdicio, que por definición es todo aquello que hacemos que no crea valor para el cliente: la sustitución de materiales, la contratación y la emigración a otros países, realizadas sin sacrificar el valor, también son mecanismos para resolver la aparente antinomia. Pero hacer todo esto sin imaginación, es imposible.

Puede haber quedado la sensación de que la imaginación se utiliza para propósitos prácticos. Realmente se ha enfatizado esto debido a que este libro trata sobre la innovación, que como se ha visto está relacionada con la acción, pero la imaginación como función constructiva se utiliza en trabajos teóricos como se evidencia en el caso de las simulaciones matemáticas o en los razonamientos de tipo “si..., entonces...”.

LA BASE MATERIAL DE LA IMAGINACIÓN

Los desarrollos de las neurociencias nos han permitido ir aclarando la fundamentación cerebral de la imaginación, lo cual nos explica su funcionamiento y evita las concepciones misteriosas, y algunas veces místicas, acerca de esta función mental. La imaginación está fundamentada en la fisiología cerebral misma. Llinás insistía en la autonomía cerebral y la capacidad del cerebro de simular, independientemente de lo sensorial; afirmaba que: “somos básicamente máquinas de soñar que construyen modelos virtuales del mundo real” (2003, p.110). La realidad es que la imaginación se encuentra definida en el mapa topográfico del cerebro y su presencia está clara en el hemisferio derecho, como se sabe, pero de manera precisa es la zona prefrontal derecha donde se encuentra un centro clave de la creatividad, que Miyake denominó alter-nancia, en el centro ejecutivo (Puentes, 2009) y que tiene que ver con la capacidad de cambiar con flexibilidad entre distintas operaciones mentales. Además se reconoce (Carson, 2012; Braidot, 2011) que los centros posteriores de la asociación entre los lóbulos temporal, parietal y occipital, son responsables de conexiones creativas de gran valor, lo cual es enfatizado por Carson (2012); pero en general, dado el fenómeno de la plasticidad cerebral, se puede decir que la interconectividad global del sistema nervioso central tiene un alto impacto sobre la creatividad. De esta forma, la imaginación se ubica de manera material en el cuerpo humano. Se sabe también que el cerebro desarrolla operaciones de “qué pasa si...” o de simulación (Damasio, 2010), que constituyen una manipulación de imágenes que es abstraída de los acontecimientos que se suceden en la realidad, los cuales se desarrollan por la acción de mapas neuronales. Por otra parte, desde el punto de vista evolutivo se sabe que las funciones mentales de orden superior fueron las últimas

en desarrollarse en el ser humano, y se considera que la imaginación es nueva, especialmente la prospección o capacidad de ver el futuro como lo reconoce Damasio. Él se interroga: “¿Y cuál es el último talento que la conciencia ha concedido a los seres humanos?. Tal vez la capacidad de navegar en un futuro por los mares de nuestra imaginación” (p.443).

LA RELACIÓN DE LA IMAGINACIÓN CON OTRAS FACULTADES HUMANAS

Un punto que es importante mirar para entender el papel de la imaginación es examinar la forma como ella se relaciona con otras funciones o aspectos del ser humano. Primero hay que analizar cómo se conecta con la razón. La razón es una función esencialmente evaluadora, ella señala si un juicio, un modelo, una teoría o un procedimiento están o no acordes con la realidad, por lo que su orientación es veritativa, contrastadora; busca definir si algo es verdadero o falso. Así mismo la razón evalúa desde el punto de vista práctico –un aspecto que es clave en Administración e innovación– si una técnica, una estrategia o un proyecto funcionan en la *praxis*, si son factibles, si tienen potencial de resultados. En neurociencias ya se ha precisado que la razón se sitúa en el hemisferio izquierdo del cerebro y forma parte de lo que se ha denominado centro directivo o ejecutivo del sistema nervioso (Braidot, 2011; Carson, 2012). La razón opera en condiciones de conciencia, y esta vigilancia, que mantiene en conexión con la realidad externa al ser humano, y el control ejecutivo que lo acompaña, frenan la acción imaginativa. De allí que en ciertos momentos donde la conciencia está baja, la imaginación opere con toda libertad como en el caso de los sueños y las ensoñaciones. Como dice Damasio: “Pero lo que por mi parte sostengo es que el proceso imaginativo representado en sueños no está

guiado por un sujeto consciente regular que funcione de manera apropiada, como el que utilizamos cuando reflexionamos y deliberamos” (p.275).

Por el contrario, la imaginación no tiene ningún interés evaluador, simplemente ella es generadora, se deleita planteando algo diferente, es constructiva. Por supuesto, ella es independiente de la razón, como decía Llinás: “la generación de la creatividad en el cerebro es un proceso que no tiene nada que ver de racional” (2003, p.198). Es obvio que estas dos funciones, a pesar de su papel diferente, se complementan: la imaginación genera lo que la razón evalúa, la razón pone el toque de la realidad, que es un complemento importante a lo generado. Desde una óptica empresarial, esto es clave porque lo que interesa en gestión es que las cosas creadas funcionen en términos de resultados, en sentido utilitario (no necesariamente financiero); pero el insumo para la razón lo suministra la imaginación. La regla es: primero se genera, luego se evalúa. Pero la conexión con la realidad, en especial el contacto con otros, estimula la imaginación a actuar, así que también hay una línea que va de la realidad a la imaginación que involucra la razón. Ejemplo de ello es el trabajo de los científicos: su conexión con el objeto problematizado los invita a crear conocimiento, y así mismo aporta la integración a equipos de investigación o comunidades científicas a través de la distancia cognoscitiva. La imaginación trabaja con el producto de la razón, sea en el análisis de problemas o en el estudio de oportunidades. El problema entre estas funciones mentales se presenta porque se ha comprobado que la razón, con su actitud evaluadora, impide que la región imaginativa pueda trabajar de manera consciente, por ello es más fácil que la creatividad aflore en los tiempos en que la razón está baja,

como en el caso del reposo, la meditación, el sueño y las ensoñaciones (Carson, 2012). En este sentido, Carson destaca dos vías de trabajo del cerebro: una deliberada, promovida por el centro directivo que concierne a la razón y otra espontánea, que trabaja cuando la razón no está vigilante y desarrolla circuitos entre el lóbulo frontal derecho y la zona de asociación de los lóbulos parietal y temporal.

La imaginación se confunde con frecuencia con la intuición. Sin embargo, son dos funciones mentales diferentes. La intuición ha sido desarrollada en el hombre para dar respuestas rápidas cuando no se tiene información disponible, y tampoco hay tiempo para procesar. Trabaja de manera instantánea, por fogonazos y tiene elementos automáticos no conscientes. Su ubicación en el cerebro se ha realizado más en el hemisferio derecho como reconocimiento y recuerdos de rostros; en cambio la imaginación lleva tiempo para procesar, y está colocada tanto como en el hemisferio derecho como en los lugares de asociación.

138

La imaginación también se relaciona con nuestra vida emocional, por ejemplo, con los deseos. En la teoría psicoanalítica, el id, base de lo inconsciente, dispara la imaginación; así, si tenemos hambre tendemos a imaginar manjares, la represión sexual tiene imaginativas expresiones en el consciente, si estamos muy cansados solemos añorar las épocas de vacaciones. De acuerdo con esta concepción, las obras de arte son una expresión imaginativa de los deseos de los artistas. Incluso, para apreciar la importancia de lo afectivo en la imaginación, piénsese nada más en el simbolismo que los deseos provocan en el sueño: al ser estimulada por ellos, la imaginación comienza a conformar cuadros vívidos de gran colorido. El interés, una variable emocional, que se ponga

en un trabajo juega aquí, genera concentración, que es básica para la labor imaginativa; cuando nos concentramos realizando una tarea que va acorde con nuestros intereses vitales, liberamos la iniciativa y damos rienda suelta a la imaginación. En esta línea de pensamiento, Amabile (2000) ha estudiado a fondo la importancia de la motivación intrínseca para la creatividad, porque la imaginación genera automotivación. De la misma forma, recibir incentivos y el estado de ánimo inciden en el trabajo de la imaginación. Carson (2012) sostiene que: “Existen evidencias científicas que indican que tenemos más probabilidades de generar muchas ideas y de establecer asociaciones insólitas cuando recibimos una gratificación inesperada o cuando estamos de buen humor” (2010, p.139).

La memoria, como función mental, también aporta a la imaginación; de allí se toman cosas para el trabajo generativo. La imaginación captura de nuestro reservorio vital signos, símbolos, esquemas, etc., para su re-elaboración creativa posterior. Pero algunos confunden la memoria con la imaginación, por ejemplo, Damasio (2010) la considera como depósito de imágenes.

La percepción, como actividad conectada con lo sensorial, también se relaciona con la imaginación, así como la intuición; por una parte, la imaginación estimula la percepción para imaginar conceptos y atisbar modelos (Feyebaend, 1974); por la otra, en segundo plano, los componentes perceptivos les sirven a la imaginación para darle contenido a su trabajo.

La estética es una dimensión humana de orden superior que se fundamenta en la belleza, pero con frecuencia se confunde la imaginación con ella, así que a los artistas se les llama creativos. No obstante, se trata

de dos cosas distintas, aunque puedan ser complementarias. Un producto creativo puede ser feo pero diferente, y un producto bello puede ser común y corriente; de allí que para efectos de efectividad organizacional se requiera el concurso de ambas facultades, como lo han tenido claro Steve Jobs, Silvia Tcherassi, Oscar de la Renta, Amancio Ortega y otros. No basta con lanzar al mercado productos novedosos, además deben gustarle a la gente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acemoglu, D. y Robinson, J. (2013). *Nations Fail*. New York: Crow.
- Adorno, T. (2013). *Introducción a la dialéctica*. Buenos Aires: Eterna Cadencia.
- Amabile, T. (2000). Cómo matar la creatividad. En: Harvard Business Review. *Creatividad e innovación*. Bilbao: Deusto.
- 140 Bergson, H. (1985). *La evolución creadora*. Bogotá: Planeta.
- Braidot, N. (2011). *Neuromanagement: Cómo utilizar a pleno el cerebro en la conducción exitosa de las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.
- Carson, Sh. (2012). *Tu cerebro creativo*. Barcelona: Profit.
- Castoriadis, C. (2004). *Sujeto y verdad en el mundo histórico-social*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Castoriadis, C. (2005). *Los dominios del hombre: Las encrucijadas del laberinto*. Barcelona: Gedisa.
- Chesbrough, H. & Appleyard, M. (2007). Open innovation and strategy. *California Management Review*, 50(1), 57-76.
- Damasio, A. (2010). *Y el cerebro creó al hombre*. Barcelona: Destino.
- De Bono, E. (1983). *Lateral thinking for management*. Harmondsworth: Penguin.
- De Bono, E. (1990). *Ideas para profesionales que piensan*. Barcelona: Paidós.

- Feyerabend, P. (1974). *Contra el método*. Barcelona: Ariel.
- Frausto, M. (2011). *Introducción a las neurociencias*. México: Pax.
- Freud, S. (1993). *Los textos fundamentales del psicoanálisis*. Barcelona: Atalaya.
- Goleman, D. (1985). *La inteligencia emocional*. Buenos Aires: Vergara.
- Habermas, J. (1992). *Conocimiento e interés*. Madrid: Tauro. Harvard Business Review (2000). *Common sense and conflict: An interview with Michael Eisner of Disney*. Enero-febrero.
- Kant, E. (1969). *La Crítica de la razón pura (T. II)*. Barcelona: Lozada.
- Llinás, R. (2003). *El cerebro y el mito del yo*. Bogotá: Norma.
- Piaget, J. (1979). *Adaptación vital y psicología de la inteligencia*. México: Siglo XXI.
- Piaget, J. (1983). *La psicología de la inteligencia*. Barcelona: Grijalbo.
- Puentes, P. (2009). *Neuropsicología de las funciones ejecutivas*. Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.
- Ricoeur, P. (2008). *Hermenéutica y acción*. Buenos Aires: Prometeo.