

Capítulo 10

LAS OPERACIONES DE LA IMAGINACIÓN

Como se vio antes, la imaginación es una facultad mental poco conocida, por ello se ha dado un primer paso haciendo un esfuerzo para entender su naturaleza, pero es insuficiente, pues se necesita saber cómo trabaja en el accionar humano. Realmente la imaginación desarrolla su labor a través de cuatro operaciones importantes (Mendoza, 2006, 2011): simbolización, desplazamiento, prospección y combinación.

SIMBOLIZACIÓN

La simbolización es la operación que permite la creación de representaciones de diferentes tipos; por medio de ella, la imaginación estructura signos, fórmulas, modelos, esquemas, organigramas, mapas, dibujos, diagramas y cosas por el estilo. Estos símbolos, como decía Ricoeur (2008) tienen un referente (real) pero son abstractos. La simbolización es una operación muy activa en los sueños y ensoñaciones del ser humano Freud (1993) decía que en los sueños no se usa tanto la forma expositiva como las imágenes visuales (comparaciones y metáforas); las obras poéticas están basadas en símbolos, y el lenguaje, tanto gestual como oral, se basa en el desarrollo simbólico expresivo. Se puede decir sin temor que el lenguaje humano es, en gran parte, producto de la imaginación, y más específicamente de la simbolización.

Precisando, la simbolización desempeña cuatro roles en el ser humano:

primero sirve para representar la realidad de manera directa o abstracta como en el caso del álgebra y la geometría; segundo, nos ayuda en las relaciones con los demás, dando significado; tercero, sirve como medio estético para embellecer lo que decimos o hacemos, y finalmente, nos permite expresar aspiraciones, ilusiones y trascendencias que pueden no tener conexión directa con la realidad.

En el cerebro humano, los neurocientíficos han precisado el sitio que ocupa la simbolización, pues se sabe que los elementos simbólicos del lenguaje se encuentran en el lóbulo frontal, en las áreas de Broca y Wernicke (Frausto, 2011).

DESPLAZAMIENTO

144

El desplazamiento constituye tal vez la más conocida de las operaciones, porque es la que más se trabaja en el tema de creatividad, de lo cual es una muestra el concepto de pensamiento lateral de De Bono (1983). El desplazamiento es el que provoca la desviación con respecto a la realidad actual, su expresión más conocida es la divergencia, que nos separa de lo existente y genera creación. Por ello, en la innovación radical es importante señalar caminos no acostumbrados y salir de la rutina. Este autor promueve la búsqueda de nuevas rutas y formas de hacer las cosas, nos separa de lo convencional y nos aísla del conformismo. Su fundamento es el cuestionamiento y la provocación, que han sido considerados por De Bono (1990) como dos métodos básicos de creatividad para la formulación de acciones alternativas. Cuando un grupo trabaja en una sesión de tormenta de ideas, el desplazamiento espontáneo entra en acción, allí hay una especie de interdesplazamiento que genera creatividad; las opiniones diferentes a la nuestra nos impelen a modificar o abandonar nuestras ideas.

Como nos han determinado las neurociencias, el conocimiento humano se desarrolla mediante mapas neuronales que tienden a repetirse, se trata de patrones de acción fija (PAF), como los denomina Llinás (2003). Pero cuando los objetivos que se persiguen no se logran con estos mecanismos, es necesario cambiar de patrón, y es allí donde precisamente actúa el desplazamiento. Cuando el contexto cambia, lo más probable es que los patrones acostumbrados tengan que superarse.

El cerebro humano posee una parte que le permite cambiar la atención de una idea a otra que se llama “sistema cingulado”, situado longitudinalmente en la parte media de los lóbulos frontales, que se puede considerar el centro del desplazamiento, y es el responsable de la flexibilidad mental (Amen, 2012). Cuando a una persona no le funciona bien, el giro cingulado presenta problemas de rigidez mental, fijaciones, que impiden procesos de adaptación a los cambios del medio. También genera comportamientos obsesivos. Ciertos neurotransmisores intervienen en la acción desplazatoria como en el caso de la serotonina, que si es baja, genera rigidez; de allí que sea conveniente comer alimentos con carbohidratos complejos (integrales), proteínas y hacer ejercicio (Amen, 2012).

El interdesplazamiento actúa también en las relaciones interpersonales y allí es más fácil verlo. Simplemente, al tratar con personas distintas, que tienen modelos mentales diferentes, formaciones particulares e intereses diversos, tenemos la posibilidad de desprendernos de nuestros esquemas y mirar otras perspectivas, y al introyectarlas y procesarlas, son reelaboradas en nuestra imaginación. De la misma forma, la otra persona tiene una experiencia similar y puede modificar sus patrones

de pensamiento, así que al final de las interacciones se ha creado algo nuevo en cada individuo y en la relación en su conjunto.

El interdesplazamiento en grupo es más complejo que el interpersonal en la medida en que la interacción es mayor, lo cual aumenta con el número de miembros y las diferencias entre ellos. Pero si miramos el desarrollo del grupo en el tiempo, siguiendo su ciclo de vida, se puede decir que el interdesplazamiento se va debilitando con el trascurso cronológico, pues el grupo se va cohesionando, la gente se va uniformizando, se establecen normas de comportamiento y las relaciones se van haciendo fuertes.

El desplazamiento se puede robustecer mediante los siguientes mecanismos:

146

- Interrelacionarnos con personas diferentes e incluso opuestas a uno, estas últimas nos darían la posibilidad de desplazamiento máximo.
- Intercambiar con forasteros o extraños, lo que nos da la posibilidad de apreciar otras realidades, culturas o formas de pensar.
- Mente abierta, que nos permite asimilar lo distinto.
- Capacidad de estar alerta, que nos orienta la atención en los sucesos externos y permite otear los cambios.
- Capacidad relacional para poder intercambiar con personas diferentes.

El nivel de desplazamiento puede ser graduado, de tal manera que puede haber pequeños desplazamientos, medianas desviaciones o grandes divergencias. En los niveles bajos encontramos la innovación incremental, la cual se muestra en el mejoramiento de lo existente; y en las

innovaciones radicales tenemos desplazamiento de significación, de las cuales la mayor es el desplazamiento inverso, es decir, llegar al contrario. Esto determina también el nivel de valor agregado, de tal forma que la innovación incremental da bajo VADI y desplazamientos elevados generan alto VADI.

Según el papel que juega la conexión como factor de creatividad, el desplazamiento se puede clasificar en dos tipos: autógeno, que es aquel que se provoca por iniciativa propia, por ejemplo, cuando nos sentamos adrede a generar nuevas ideas de manera aislada, y en conexión, en el cual la divergencia se desarrolla por los estímulos que recibimos desde el ecosistema personal de innovación.

En especial, se puede mencionar un tipo de desplazamiento que juega un papel trascendental en procesos creativos, el “desplazamiento inverso” (Mendoza, 2006); consiste en colocarse en el punto de vista opuesto al que tenemos en un momento dado y ver cómo actuaríamos en esas nuevas circunstancias. Su utilización nos proporciona nuevas formas de actuación. Por ejemplo, si nosotros somos una empresa introvertida, podríamos preguntarnos qué pasaría si fuéramos extrovertidos ¿Qué ventajas traería? ¿Cómo debería ser nuestro comportamiento? ¿Qué cambios habría que aplicar para llegar allá, teniendo en cuenta nuestra situación actual? Todo esto generaría nuevas alternativas de actuación. Si ahora no tenemos competencia, el desplazamiento inverso nos llevaría a preguntarnos ¿Qué pasaría si actuáramos en un mercado competitivo? ¿Quiénes serían nuestros competidores probables? ¿Cómo actuarían? ¿Cuál sería nuestra estrategia competitiva? ¿Cómo afectaría nuestra arquitectura organizacional? Es obvio que el desplazamiento

inverso suministra el máximo nivel de VADI que es el de 180 grados, de allí su trascendencia para la innovación radical.

El desplazamiento puede incluso trascender la esfera de lo creativo para tener importancia desde el punto de vista psicológico, pues cambiar el panorama, la cotidianidad o el pensamiento corriente, puede tener efectos positivos desde el punto de vista de salud mental. En particular, se puede resaltar el caso de la dificultad para dormir. Cuando no podemos conciliar el sueño por algún motivo, se puede acudir al desplazamiento como remedio. Así, por ejemplo, si nos alejamos del pensamiento actual, puede ser el caso de una preocupación, y recordamos un sitio turístico que hemos visitado y sostenemos este desplazamiento, lo más probable es que entremos en una corriente de sueño.

148

En el contexto de la empresa, debido a que el desplazamiento permite desarrollar cosas distintas de las que existen, es fundamental en la gerencia para crear ventaja competitiva sobre la base de que se crea valor ampliamente diferente, el cual, comparado con el de la competencia, resulta significativa; por tanto, si una compañía lo aplica de manera reiterada puede lograr una ventaja competitiva sostenida.

PROSPECCIÓN

La tercera operación de la imaginación es la prospección, la cual consiste en colocarse más allá de la situación actual y allende nosotros mismos. Se puede concebir de dos formas: primero, la visualización del futuro, en la cual nosotros desarrollamos ideas y proyectos con referencia al porvenir, una facultad fundamental para la planeación; y el segundo mecanismo, la capacidad empática, donde la imaginación nos sirve

para ponernos en la posición de las demás personas. En estas circunstancias la imaginación es nuestro auxiliar para la proyección interpersonal, es la base de la empatía, considerada por Goleman (1985) como la característica fundamental del ser humano; mediante ella podemos imaginar a la otra persona en su integridad.

Desde el punto de vista cerebral, se sabe que el ser humano posee una capacidad de anticipación que fundamenta la planeación, incluso Llinás le otorga a la prospección un lugar especial; dice: “La predicción... constituye la verdadera entraña de la función cerebral” (Llinás, 2003, p.4). También ha dicho: “La predicción de eventos futuros... es, sin duda, la función cerebral fundamental y más común” (Llinás, 2003, p.25); es más, la considera como una función más antigua que la conciencia. Aunque este autor no ubica la prospección en una zona específica del cerebro sino que la deja a cargo del sí-mismo, otros autores la centran en la zona prefrontal, en el centro ejecutivo (Damasio, 2010; Amen, 2012; Puentes, 2009), o en la zona dorsolateral del lóbulo frontal (Frausto, 2011). Así mismo, las neuronas espejos permiten anticipar los comportamientos de los demás, con lo que se puede predeterminedar cuáles son las intenciones de los otros (Braidot, 2011), aspectos que se relacionan íntimamente con la operación de prospección que se viene comentando y se conectan con la empatía.

La trascendencia como capacidad humana de avanzar más allá de lo que se ha desarrollado hasta ahora (importante para el mejoramiento y la innovación radical) está íntimamente ligada a la prospección, así que es difícil concebir a un ser humano que trascienda sin tener desarrollada la imaginación y en especial, la prospección. La trascendencia es una

forma de saltar paradigmas, de salir de las fronteras mentales que nos hemos autoimpuesto, y por ello es de importancia dinámica para las personas y organizaciones. Es visible en organizaciones que no son empujadas o forzadas por el medio, sino que se esfuerzan para ser cada día mejores, tienen un impulso propio que se fundamenta en la prospección. La trascendencia implica mirar el futuro, establecerse metas altas y actuar. Un empresario que ha aplicado la trascendencia de manera sostenida es Amancio Ortega, fundador de Zara. El sostenía: “Yo nunca me quedaba contento con lo que hacía... La autocomplacencia es lo peor, si quieres conseguir algo importante hay que tener siempre un afán de superación y una constante capacidad crítica” (Martínez, 2013, p.32). Este hombre de negocios cada día buscaba superar la idea del día anterior y era ambicioso, en el buen sentido de la palabra. Mario Hernández (Portafolio, 2015), quien dirige una empresa de confecciones diferenciada en Colombia, con presencia en Rusia, Costa Rica, México, Panamá y Venezuela, dice que “la proyección es que seamos una marca mundial... tenemos que prepararnos más (los empresarios), competir y pensar en el largo plazo... tenemos que reinventarnos” (p.4), lo cual muestra su capacidad de trascender.

Las personas que poseen capacidad prospectiva, suelen aprovechar mejor las oportunidades, como en el caso de Steve Jobs. Una muestra de ello fue su análisis de la decisión de sacar a la venta pública a Pixar. Cuenta Catmull (2015) que Jobs analizó las cosas en estos términos: Si la película que se estaba desarrollando, *Toy Story*, tenía éxito, Disney sentiría interés por Pixar, para lo cual se necesita músculo financiero para aportar por lo menos 50 % en una eventual negociación. Después de convencer a los ejecutivos de Pixar, se llevó a cabo la operación y

luego, efectivamente, se alcanzó una negociación equilibrada con Disney. Catmull, presidente de Pixar, se sorprendió de la capacidad anticipatoria de Jobs.

Por otro lado, la empatía, el otro aspecto de la prospección, se puede fortalecer a través de acciones específicas como:

- Analizar las otras personas.
- Asumir su papel de manera integral, en cuerpo y alma.
- Examinar el impacto de nuestras acciones sobre los demás.

Para cerrar, la prospección debe distinguirse de la pronosticación, pues esta es una actividad de la razón que recopila datos, los analiza y por último, proyecta. El pronóstico es importante como ejercicio intelectual para enfrentar el futuro a través de la planeación –y es complementaria de la prospección– pero no está relacionado con la imaginación; es un ejercicio más bien racional.

COMBINACIÓN

Por último, se tiene la operación de combinación, mediante la cual la imaginación utiliza el reservorio de la memoria para tomar diferentes imágenes viejas y lograr otras nuevas (Braidot, 2011). Aquí la asociación juega un papel destacado y en ella participa la zona posterior del cerebro, donde se integra la información procedente de los sentidos. A esta zona Carson (2012) le atribuye funciones como: integrar información de partes alejadas del cerebro, tomar conceptos y aplicarlos a otros y actuar como un departamento de investigación y desarrollo. También son centros de asociación el lóbulo frontal y la zona límbica (Frausto, 2011).

Esta operación imaginativa se produce debido a la capacidad de interconexión del cerebro humano, cuya plasticidad es reconocida (Llinás, 2003; Frausto, 2011; Braidot, 2011). Es lo que Carson (2012) llama actitud cerebral de conexión, que se caracteriza por el levantamiento de cualquier juicio de valor que facilite la acción de las áreas creativas, mediante la generación de circuitos neuronales en los centros asociativos del cerebro, adicionales al trabajo de la zona prefrontal derecha. Esta operación imaginativa es también la base del asociacionismo.

En otro ángulo, Prada (2014) establece diferentes formas de combinar que la empresa puede utilizar para avanzar creativamente, entre ellas cita: mezclar técnicas, métodos o procedimientos, combinar elementos para obtener nuevos productos, mezclar materiales, separar y reintegrar componentes y buscar complementariedades.

152

En administración, los conceptos que se refieren a portafolios financieros y la mezcla de mercadeo son desarrollados mediante combinación, porque incorporan conjuntos integrados de elementos individuales. Un ejemplo del uso de la combinación es la reingeniería, la cual conecta análisis de procesos, un aspecto tradicional en ingeniería industrial, con innovación radical, un tema gerencial contemporáneo.

La música de Carlos Vives resultó de una combinación de vallenato con rock. La convergencia en tecnología implica integrar dos o más áreas; el concepto “solución”, empleado con frecuencia por las firmas de tecnología, se fundamenta en la combinación de aplicaciones o técnicas. En Argentina la empresa Philips unió el refrigerado y el freezer en un solo equipo y ganó una alta participación del mercado (Ordóñez, 2013).

En adición, la combinación es una operación que se muestra también con fuerza en el sueño, y es básica para el proceso que Freud (1993) llama condensación. Este autor consideraba que la parte manifiesta de los sueños aparece como la integración de escenas de la vida pasada.

Pero para que la combinación sea efectiva se necesita que la interacción entre cosas diversas sea una verdadera síntesis (Harvey, 2014), la cual se presenta cuando los contrarios se integran por la interacción.

APLICACIONES DE LAS OPERACIONES IMAGINATIVAS

Desde el punto de vista aplicativo, las operaciones de la imaginación que se han ofrecido se pueden integrar a nuestras vidas para poder avanzar en la creatividad personal. Al respecto existen pautas que se pueden seguir para aprovecharlas mejor; estas son:

153

Usar el interruptor

Es decir, estar dispuesto a cambiar nuestro comportamiento, para lo cual se emplea el desplazamiento.

Cruzar la frontera

Consiste en avanzar de manos de trascendencia, dado que los seres humanos solemos crear nuestra propia cárcel, nos fijamos limitaciones que luego es difícil transbordar. Para salir de allí, es central la prospección.

Exprimir una idea

Consiste en sacarle el máximo provecho a una idea nueva, que incluye vender innovaciones que no necesitamos, extender su desarrollo o actualizarla. También se emplea en los grupos como mecanismos de fuerza para el desplazamiento (Kao, 1997); consiste en forzar a un equipo

a crear luego de que han emergido las ideas comunes o convencionales, y se basa en el hecho de que al comienzo de la actividad creadora, las primeras ideas que brotan son las incrementales, las cuales tienen poco VADI; en este punto se debe mantener el trabajo del grupo para que pueda aplicar el desplazamiento o la combinación para obtener un producto altamente creativo.

Bienvenido el forastero

Las personas externas nos aportan otras visiones, nuevas capacidades y estilos de vida que son útiles como medios de creación, por ello deben ser aceptadas e involucradas en procesos de creación; ellos son instrumentos decisivos para el desplazamiento y la prospección.

Aprovechar el juego

154

Es pertinente señalar la importancia del juego en la creatividad (Williams, 2015). Efectivamente el juego distensiona, crea condiciones para que brote la imaginación y también genera fuerte interdesplazamiento cuando se desarrolla en grupo. El juego es una simulación, es un alejamiento de la realidad, que permite que la imaginación entre en acción.

Como puede verse, la imaginación, como función mental del ser humano, nos aporta todo un mundo de posibilidades para poder crear cosas que nos sirven para la adaptación activa al medio donde nos desenvolvemos; por ello, las operaciones de ella deben ser cultivadas, para acercarnos a una vida fructífera.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amen, D. (2012). *Cambia tu cerebro, cambia tu vida*. Málaga: Sirio.
- 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.
- Catmull, E. (2015). *Creatividad S. A.: cómo llevar la inspiración hasta el infinito y más allá*. Barcelona: Conecta.
- D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition*. New York: The Free Press.
- Damasio, A. (2010). *Y el cerebro creó al hombre*. Barcelona: Destino.
- De Bono, E. (1983). *Lateral thinking for management*. Harmondsworth: Penguin.
- 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.
- Harvey, S. (2014). Creative Synthesis: exploring the process of extraordinary group creativity. *Academy of Management Review*, 38(3), 324-343.
- Kao, J. (1997). *Jamming: el arte y la disciplina de la creatividad en los negocios*. Bogotá: Norma.
- Llinás, R. (2003). *El cerebro y el mito del yo*. Bogotá: Norma.
- Martínez, D. (2013). *Zara: Visión y estrategia de Amancio Ortega*. Bogotá: Penguin.
- Mendoza, J. M. (2006). *Innovación por lo alto*. Bogotá: Asesores del 2000.
- Mendoza, J. M. (2011). The organizational imagination. *Ide@concyteg*, 6(74), 940-958.
- Ordóñez, R. (2013). *Cambio, creatividad e innovación*. Buenos Aires: Granica.

- Portafolio (2015). *Mario Hernández se reinventa y se fortalece con tecnología*. Bogotá: Casa editorial El Tiempo.
- Prada, R. (2014). *Gestión de la innovación y la creatividad: Sinemática*. Bogotá: ECOE.
- Puentes, P. (2009). *Neuropsicología de las funciones ejecutivas*. Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.
- Ricoeur, P. (2008). *Hermenéutica y acción*. Buenos Aires: Prometeo.
- Williams, D. (2015). *Leadership for a fractured world*. Oakland: Berrett-Koehler.