

## *Capítulo 11*

---

# **LA IMAGINACIÓN EN LA EMPRESA**

---

En el análisis multinivel que se ha adoptado, un escalón importante es el organizacional y, en materia de creatividad, se debe reconocer la existencia de la imaginación organizacional como tal, la cual está conformada por las imaginaciones individuales de los miembros de la organización, la imaginación colectiva de los grupos creativos, la imaginación social de las redes intraorganizacionales, las relaciones bilaterales que se presentan entre las personas, la comunicación intergrupala, la interconexión de las redes dentro de la organización y el trabajo de liderazgo en pro de la creatividad general. Se debe entender también que los grupos estimulan la imaginación individual, las redes inciden sobre la creatividad de los grupos y la organización actúa sobre todos los anteriores.

**157**

La imaginación organizacional (Mendoza, 2011) es importante en la medida en que es fundamental para la conformación de la intención estratégica de diferenciación, y especialmente, en el desarrollo innovador. De tal forma que cuando una compañía va a realizar su direccionamiento estratégico y decide optar por una estrategia de diferenciación por innovación, debe tener una postura concreta sobre imaginación organizacional que le permita aplicarla a la estrategia innovadora. Pero la imaginación organizacional también es central para efectos del fortalecimiento de la flexibilidad, que le permite a la empresa tener la suficiente adaptabilidad (Bolverda, 1996; Reeves & Deimler, 2011; Hamel, 2013) para enfrentar los cambios, a menudo caóticos, del medio de los

negocios. Efectivamente, existe una relación directa entre la flexibilidad y la capacidad imaginativa de una organización: cuanto más imaginación organizacional se posee, más flexibilidad mental tiene la empresa. Esto sucede porque la imaginación permite enfrentar los cambios del contexto al descubrir nuevas alternativas de comportamiento para atenderlos.

Hablar de imaginación organizacional es reconocer que en ella hay un fuerte ingrediente social, de forma que implica un trabajo colectivo de creación (co-creación), a lo cual tributa la acción creadora de las personas, grupos, redes y la organización, y por ello, desde una perspectiva de recursos de dirección (Penrose, 1959), implica tomar en cuenta el papel de la gerencia por su componente motivacional de actuación y liderazgo. Efectivamente, en un contexto de innovación, la dirección como ente coordinador e integrador, trabaja para fortalecer la capacidad imaginativa y poder usarla definitivamente para el desarrollo de la organización.

158

Todo esto lleva a reconocer que una empresa que posee alta imaginación organizacional, tiene una fuerte interacción creativa que la conduce a poseer una alta intención generadora que es un fenómeno que se presenta en este tipo de firmas y se caracteriza por un ambiente de creatividad en ebullición, compulsión por la generación de cosas nuevas, el deseo de ver lo que hacen los demás con el propósito de desarrollar cosas novedosas, y el uso de las técnicas de creatividad para fomentar la generación; hay casos conocidos de esto como los de la ola creativa de Disney, Pixar y en un clima comunitario, el Silicon Valley.

## **APLICACIONES DE LA IMAGINACIÓN EN LA EMPRESA**

Existen diversos aspectos de la vida empresarial donde la imaginación

muestra su sello inconfundible. Una aplicación importante es la creación de la visión, la cual es un cuadro de la realidad futura de la compañía que se pretende lograr; esta visualización debe hacerse con base en la imaginación, más concretamente mediante la operación de prospección, pues la visión implica mirar al futuro. Por la misma ruta camina el establecimiento de metas ambiciosas, ellas fuerzan a la imaginación a buscar vías no convencionales (desplazamiento significativo) para alcanzar resultados extraordinarios.

El desplazamiento se utiliza en los procesos de toma de decisiones, con la responsabilidad de generar alternativas de acción que son evaluadas por los ejecutivos. Es conveniente anotar que esta operación entra en juego en los procesos de creatividad en grupo con base en la diversidad, circunstancias que hace que una persona induzca el cambio de ideas en los otros. En este caso, por la interacción intragrupal se presenta interdesplazamiento entre los miembros, el cual hace que se generen nuevas alternativas para la solución de problemas o aprovechamiento de oportunidades, y se presenta por la relación de nosotros con personas diferentes. Precisamente la diferencia hace que nos desplazemos mutuamente, la nueva información recibida nos fuerza a ser divergentes, poniendo en marcha la imaginación. Por lo mismo, el interdesplazamiento se puede presentar en las relaciones interpersonales, pero con menos intensidad y efectividad que en el caso de grupo.

En general, en la planeación, como una función que mira hacia el futuro, la imaginación es básica. Incluso ciertos métodos de planeación serían imposibles sin ella, como el caso de la planeación por escenario, donde la creación de escenarios, su descripción y la formulación de estrategias

correspondientes, requiere de la aplicación de nuestra tan mencionada función mental, especialmente en la operación de prospección. Precisamente aquí entra la imaginación, primero en la confección de escenarios posibles para el futuro, con la prospección; y segundo, para la formulación de estrategias apropiadas con el desplazamiento. La simulación, a pesar de tener un elemento racional, también es del resorte de la imaginación en lo que tiene que ver con la creación del modelo y su operación; precisamente, al idear un modelo hacemos uso de las operaciones de simbolización y combinación. Los experimentos del tipo “¿Qué pasaría si...?”, muy empleados por Einstein, también abren paso a la imaginación con el desplazamiento y la prospección. Su papel es clave en las labores de planeación como mecanismo para superar el presente. La prospección es un complemento importante de las técnicas de elaboración de pronósticos, al agregarle el uso de ella, se encuentra uno en mejor posición para afrontar el futuro.

Así, en materia de planeación, el uso de la imaginación es complementario al empleo de las técnicas de pronósticos. Estas herramientas sirven para pensar el futuro a partir de análisis de datos actuales o pasados, y son acoplados con la prospección. Una empresa como CM&M, que se dedica a seguros y manejo de riesgo laboral, ha aplicado la detección de oportunidades de negocio a partir de los clientes; inicialmente detectó la necesidad de seguros, pero luego vio que sus clientes requerían maneras de controlar los riesgos laborales y después visualizó las necesidades de servicios de salud, para lo cual se empleó la imaginación organizacional. Después la empresa utilizó la planeación por escenario como medio de enfrentar creativamente un entorno volátil, en este caso se vinculó el equipo de segundo nivel y la gerencia; así, la compañía

pudo imaginar diversos escenarios y formular diversas estrategias para enfrentarlos. Toyota (Kennedy, 2007) usó la imaginación para iniciar su proceso de desarrollo de productos a partir de los conceptos o ideas propias, mediante la generación de diversas perspectivas de diseño de vehículos.

Pero la prospección también es central en el uso de la empatía. En un ambiente de gestión emocional, para salir de uno mismo y poder tomar la posición de los otros, es fundamental para el ser humano (Goleman, 1999). Además, la operación de prospección en la empatía es fundamental desde el punto de vista del liderazgo debido a que la persuasión y la influencia están íntimamente relacionadas con el conocimiento del comportamiento emocional de las personas sobre las cuales se pretende ejercer dirección; también es básica en negociación y en la atención al cliente, pues la empatía es esencial para entender y actuar frente a los diversos tipos de clientes (Albrecht y Zemke, 1990; Horovitz y Panak, 1993) y en nuestras relaciones interpersonales en general, lo cual puede extenderse a la vida organizacional.

Las aplicaciones de la imaginación en la planeación estratégica son muy amplia. Ante todo hay que tomar en cuenta que la planeación estratégica es la manera integral como se toman decisiones frente al entorno. Por tanto, en ella se debe pensar en términos de futuro, normalmente de mediano o largo plazo. Precisamente debido a ello, se necesita la imaginación, en especial la prospección, que nos permite ubicarnos en una posición hacia adelante; ella se usa para tener más claro el panorama general, así que el ejercicio de monitorear el entorno y determinar las oportunidades y amenazas es imposible sin utilizar la prospección.

De hecho, el monitoreo del entorno es una capacidad dinámica reconocida (Teece, 2009), y en ella entran aspectos analíticos como interpretación de datos y uso de herramientas de procesamiento e inferencia, pero cuando se trata de visualizar el entorno con miras al futuro, que es lo importante desde el punto de vista de la planeación estratégica, la clave es emplear a fondo la imaginación en su operación de prospección. Cuando esto se obvia, se corre el riesgo de que en un ejercicio de planeación estratégica se incluyan solo oportunidades o amenazas actuales, las cuales poco pueden servir debido a que el futuro no es una extensión del presente, error que es común cuando se hace el ejercicio DOFA, casi siempre con miras a la actualidad. Así que la incertidumbre, característica del mundo de negocio de hoy (D'Aveni, 1994; Kotler y Caslione, 2009), refuerza la importancia de la prospección.

## 162

El aprovechamiento de las oportunidades es un punto que tiene mucho que ver con la imaginación. Una vez analizadas por la razón, las realidades del entorno, su impacto sobre el cuadro competitivo y su dinámica, entra a operar la imaginación para idear mecanismos que permitan su aprovechamiento. Las oportunidades normalmente requieren puntos de vista distintos a los actuales para su aprovechamiento, sobre todo cuando se trata de desarrollos nuevos que implican una discontinuidad en la industria, como sucede con ciertos cambios tecnológicos. Por ejemplo, para aprovechar Internet, muchas empresas tienen que realizar un esfuerzo de imaginación más que normal, con desplazamiento respecto a lo existente. En negocios por Internet, la imaginación es una facultad mental decisiva y, al respecto, debe recordarse que los grandes innovadores de la gran red tuvieron en mente que ella serviría para estimular la creatividad de la gente (Isaccson, 2014).

Mucho del trabajo de los grupos se basa en el uso de la imaginación, por ejemplo, en los equipos con alta diversidad se busca aprovechar la capacidad imaginativa de la gente mediante el desplazamiento, implícito en los diferentes puntos de vista de cada persona; cada opinión en un grupo de estos, conduce potencialmente a cambiar, en menor o mayor grado, el enfoque general. Es conveniente señalar que en los grupos integrales no se debe seguir estrictamente la regla democrática, porque se puede ahogar a los imaginativos. Para obtener mejores resultados, el grupo debe entender el papel de estos como generadores de ideas y estar dispuesto a utilizarlas. De la misma manera, los racionalizadores, que generalmente se precipitan a evaluar las propuestas hechas por los imaginativos, bajo el criterio de la practicidad (“eso no se puede hacer”, “hay mucho riesgo”, “no está presupuestado”), resultan, en este sentido, perniciosos para el uso apropiado de la imaginación. Lo mejor que se debe hacer es que los imaginativos planteen sus proyectos de una manera abierta y completa, y luego sí pasar a la evaluación. Al trabajar en grupo, los imaginativos deben proponer primero y luego reunirse con los razonadores y ejecutores para operativizar, evaluar, pulir y realizar, de acuerdo al proceso de innovación visto.

**163**

En las fusiones empresariales y las alianzas está involucrada la simbolización, y la prospección por el lado de la empatía, la cual eleva la capacidad relacional. La combinación es la base del desarrollo de algunos modelos de negocio o desarrollo de productos que integran otros negocios o productos particulares. Por ejemplo, el Circo del Sol empleó la combinación para desarrollar su modelo de negocio al mezclar el teatro con lo tradicional del circo (Kim y Maubourgne, 2006).

Una actividad donde se utiliza la imaginación es el *benchmarking*, realizado de una manera apropiada. En este caso, lo que se ve en otras empresas nos debe servir como acicate para hacer el propio desplazamiento y descubrir nuevas maneras de actuar, no simplemente para copiar, como generalmente se hace al aplicar esta herramienta. El trabajo de *benchmarking* queda incompleto, incluso cuando únicamente se evalúa nuestro desempeño frente a la empresa de referencia comparativa, sin pasar a la creación; esto solo despierta nuestra admiración por dicha compañía, pero no nos motiva a generar.

164

En el caso que se viene ventilando, el desarrollo de logos, diagramas de flujo, organigramas, entre otros, utiliza la simbolización. Incluso el lenguaje es un producto de la imaginación social para facilitar las relaciones entre las personas, incluyendo el lenguaje gestual que tiene muchos símbolos; para una compañía esto es básico en lo referente al fortalecimiento de la comunicación organizacional.

Obviamente una gran parte de la innovación de la empresa descansa sobre los hombros de la imaginación. Ella juega de puntera en el ingrediente creativo que tiene el proceso de innovación, como se ha visto con anterioridad. En aspectos como el desarrollo de nuevos productos, el diseño de nuevos servicios y el rediseño de procesos, es imposible pasarse sin la contribución de la imaginación.

Se sabe que la toma de decisiones, sobre todo con racionalidad limitada (Simon, 1972), necesita el planteamiento de alternativas estratégicas, lo cual se hace con base en el desplazamiento; efectivamente, para generar opciones distintas a las actuales, y sobre todo, radicales respecto

a lo convencional, hay que aplicar con fuerza el desplazamiento de alto grado. En esta línea de pensamiento se ha insistido en la solución de problemas de la empresa, para lo cual se usa la imaginación (desplazamiento), pero sabemos que hoy la detección y aprovechamiento de oportunidades es central, sobre todo con miras a la innovación y el emprendimiento. Precisamente aquí hay unas grandes posibilidades para la imaginación, sobre todo en el uso de la prospección, que es un aspecto importante, considerando que hoy la detección de oportunidades es una tarea aún más valiosa que la mera identificación de problemas. Drucker (1985) insistió bastante en que las oportunidades son centrales en materia de innovación.

La estructura organizacional tiene una importancia grande para el desarrollo de la imaginación. Pensando por la vía negativa, lo primero que se debe resaltar es el hecho de que ciertos esquemas de organización inciden de manera nociva sobre la imaginación, frenando su trabajo; es el caso de los patrones mecánicos representados en la metáfora de máquina (Morgan, 1990). Como se sabe, ellos se basan en la repetición de un trabajo normalizado, de tal forma que se busca que si cada persona o área realiza bien su trabajo, el conjunto se desempeñará de manera eficiente. Un caso especial de ello es la estructura burocrática que definió Weber (1977), caracterizada, como se sabe, por una prescripción específica y detallada de las funciones y roles de la gente. Es obvio que ello impide la imaginación, y no solo la personal sino que, como las relaciones entre la gente son basadas en la rutina, la creatividad interpersonal no es promovida; lo propio pasa con los grupos y las redes. En esta situación, dado que la gente no puede aportar, la única forma en que la imaginación empresarial avance es mediante el trabajo imaginativo del

gerente general y su sanedrín. Realmente es una situación muy pobre de creatividad y por ello, genera gran desperdicio. En nuestro medio, este hecho parece común, pues en un trabajo realizado hace algunos años (Duran, Duran, Ibáñez, Salazar y Vargas, 2000, Mendoza, 2002) y otro más reciente (Malaver y Vargas, 2011), se comprobó que las ideas claves de innovación procedían sobre todo de los gerentes y directores de producción.

Por esta misma vía va la estructura piramidal, que es altamente centralizada, con una jerarquía ordenada; proporciona poco espacio para la imaginación y, de hecho, la imaginación organizacional coincide con las imaginaciones de un grupo dirigente pequeño. En una universidad de Barranquilla que trabaja con este modelo organizacional, 33 % de los directivos que respondieron una encuesta acerca de gestión del conocimiento consideraron que hacían más de lo mismo, lo que es realmente un registro preocupante.

**166**

Los esquemas de procedimientos y estructuras rígidas en la organización son parecidos a los que crea el cerebro humano con el fin de asegurar un comportamiento automático. Así como el cerebro crea circuitos y redes neuronales de aplicación fija, la organización crea rutinas que tiende a repetir de manera continua. Esto le quita adaptabilidad a la empresa: así como los patrones de acción fijos (Llinás, 2003) bloquean la adaptación del hombre a su entorno, evitando respuestas creativas (Perlmutter y Villoldo, 2011), los esquemas burocráticos impiden a la organización transformarse frente al medio dinámico.

Por el contrario, una empresa que se base en el uso de la imaginación organizacional debe reunir ciertas condiciones claves. Entre los atributos que debe tener se encuentran:

- Debe ser aplanada, implica poseer pocos niveles organizacionales, lo cual facilita la comunicación, que a su vez promueve el interdesplazamiento, que así mismo impulsa la creatividad.
- Tener organización colectiva, con espacios sociales para que se fomente la interacción creativa; en este caso se trata de instancias como comités, grupos primarios, círculos de mejoramiento, equipos transversales e interdisciplinarios, todos los cuales deben tener alto rendimiento.
- Poseer comunicación frecuente, de doble vía y emocional entre pares, es decir, fuerza de comunicación horizontal, en lo cual no solo se deben cultivar las respectivas actitudes, sino que es necesario tener disponibles los canales que la facilitan, incluyendo la red interna.
- Dar empoderamiento, con el fin de fomentar la iniciativa y la realización de los proyectos.

## **EL USO EFECTIVO DE LA IMAGINACIÓN EN LA EMPRESA**

Realmente lo interesante es ver cómo, de manera efectiva, la imaginación se utiliza en la empresa. Con ello en mente, se presentan a continuación las aplicaciones más importantes en lo que se relaciona con la gestión.

### **Clima para la imaginación**

Existen dos formas de elevar el uso de la imaginación en la empresa: por medio de la creación de un clima para que los imaginativos puedan utilizar sus recursos, y mediante la actuación directa de los ejecutivos sobre ellos, los grupos y las redes que conforman para que pongan en acción sus capacidades. Cabe detenerse primero a mirar el aspecto inicial del ambiente interno para la imaginación. Para mejorar el clima

conducente a su buen uso, se necesita primero controlar la rutina. Nada frena más el despliegue de la imaginación en una compañía que la rutina, pues pone a la gente a trabajar siempre sobre lo mismo; no hay ningún desafío. Así que la gente termina yéndose o adaptándose, esto último implica abandonar la posibilidad de empleo de la imaginación, que es una alternativa enajenante. De allí que sea conveniente enriquecer el trabajo, rotar a la gente de puesto y facilitar el mejoramiento y la innovación en el trabajo.

168

Un segundo tema es crear espacios para poner en acción a la imaginación; en este sentido, la empresa debe tener escenarios donde se pueda poner a operar a la gente. Ello significa que los imaginativos deben tener la posibilidad de sacar tiempo para trabajar en actividades que requieran el uso de ella. Estos escenarios pueden ser individuales u organizacionales. Los primeros se justifican porque cada persona tiene sus espacios preferidos para poner a trabajar libremente su imaginación, algunos son muy creativos en la mañana al iniciar la jornada laboral, otros cuando dan un paseo matinal, los hay peripatéticos, a los que la imaginación les aflora caminando en la oficina, el salón de clase o el corredor, en fin, hay algunos cuya imaginación florece en el baño. Los segundos escenarios son reuniones grupales o masivas. En este último sentido, vale la pena citar las reuniones que realizaba Disney para desarrollar innovaciones. Eisner (Harvard Business Review, 2000), su CEO, comentaba que La Sirenita y Pocahontas salieron de las reuniones colectivas abiertas y disruptivas que ellos denominaban *gong show*. Los espacios deben extenderse hacia Internet, para lo cual se debe habilitar el trabajo colaborativo a través de la Intranet. A propósito, la empresa ASP Solutions, que presta servicio de migración automática de plataformas tec-

nológicas, facilita el trabajo de sus innovadores empleando su Intranet para visibilizar sus iniciativas y desarrollarlas de manera colaborativa.

Un tercer recurso es conceder tiempo para la imaginación; es obvio que necesitamos tiempo para ejercitarla, como ha quedado claro cuando se estudió el proceso de innovación; esto es básico si tomamos en cuenta que normalmente la racionalidad la obstaculiza. De tal manera que al estar usando exageradamente la razón, unida al hiperactivismo y la reactividad, tenemos poco campo cronológico para imaginar. Por ello, los gerentes deben conceder tiempo. En 3M se acostumbra otorgar el 15 % del tiempo de trabajo para tal fin y Google facilita un 20 %. El sistema de tiempo de trabajo flexible es adecuado al respecto. No se debe olvidar tampoco que cada cual tiene su ciclo creativo, así que si cedemos tiempo para imaginar, debe ser en el período apropiado.

**169**

El tema del tiempo es crucial en nuestro medio empresarial, pues en una encuesta que se aplicó a estudiantes de postgrado en diversas universidades, se encontró de manera sistemática que la concesión de tiempo, junto a la falta de mecanismos de selección de creativos, es un factor mal calificado en nuestras empresas (un registro de 2 sobre 5). La reticencia a otorgar tiempo se produce porque los empresarios en el fondo creen que lo que genera valor es la actuación permanente, la acción, por ello no ven importante dejar tiempo para que la gente piense de manera creativa, se considera que dedicarse a crear es perder el tiempo. Esto, en últimas, es producto de la baja estima en que se tiene a la innovación.

Un cuarto punto es la aplicación de la flexibilidad y adaptabilidad. Dado que los imaginativos tienen un atributo especial derivado del ca-

rácter incondicionado de la imaginación, la imaginación es libre. Así que es difícil que la empresa pueda tener un gran uso de ella si existe un ambiente dominado por reglas, procedimientos y normas rígidas. Por ello, los procesos y procedimientos deben adelgazarse al máximo. A este respecto vale la pena señalar que las pequeñas empresas tienen mayor posibilidad de usar la imaginación organizacional debido a que no tienen las ataduras burocráticas de las grandes, además, allí los imaginativos se pueden identificar con mayor facilidad, y como el espacio social es amplio, pueden hacerse sentir con fuerza y comunicarse mejor con la gerencia; todo ello, si el estilo de dirección lo permite. En una investigación sobre empresas medianas de Barranquilla (Quintero y Orellano, 2015) se encontró que en estas compañías, que incluso tienen cierta complejidad organizacional, el sistema de comunicaciones era una fortaleza desde el punto de vista de la gestión del conocimiento y ello impacta de manera positiva la creación.

Un quinto aspecto es la informalidad, porque los espacios para imaginar deben ser descomplicados, de tal forma que la gente pueda liberar la creatividad. Aspectos a tomar en cuenta son: la forma de vestir, la cual debe ser liviana, sin tratos remilgados como el uso del término 'doctor' para los ejecutivos o profesionales, la música ambiental, salones de relajación y reflexión, admisión del humor, todo esto acompaña a la imaginación en su trajinar hacia la creación. De todas formas se debe evitar la normalización exagerada.

Por último, es conveniente agregar algunas acciones como eliminar los factores que generen tensión psicológica y pérdida de energía humana en conflictos afectivamente cargados, disponer de medios tecnológicos

y espacios físicos para el trabajo cooperativo, y tener una mezcla apropiada de incentivos tanto higiénicos como motivadores.

## **EL PAPEL DE LOS LÍDERES EN EL DESARROLLO DE LA IMAGINACIÓN ORGANIZACIONAL**

Los líderes empresariales juegan un papel central en lo que tiene que ver con el uso efectivo de nuestra función de marras. Ellos deben utilizar especiales recursos para maximizar el uso directo de ella en su compañía, además de crear un clima benigno. Ante todo, ellos deben identificar a los imaginativos, personas que poseen un alto potencial para generar, por tanto, son los que cuentan a la hora de crear. Una forma de volver práctica la imaginación, es invitarlos a formular sus ideas, y luego unir a ellos a los razonadores y ejecutores para que trabajen juntos en el diseño, pulimento, mejoramiento y ejecución de los proyectos.

**171**

También hay que desafiar a los imaginativos. Estas personas requieren que los líderes los reten para aplicar plenamente su potencial. Estos desafíos pueden ser: establecer metas exigentes, plantear un problema y requerir una solución, proponer una oportunidad y buscar la forma de aprovecharla, instarlos al desarrollo de un nuevo producto de determinadas características, replantear la forma de trabajo o rediseñar un proceso. Es necesario suministrar incentivos. Aunque los imaginativos tienden a aprovechar sus recursos por sí mismos, es conveniente evitar una parálisis de la actividad imaginativa de la empresa debido a falta de apoyo a la acción creadora. Por ello, se deben definir estímulos. Entre ellos están: el reconocimiento, derecho de propiedad intelectual, apoyo en el trabajo, capacitación, bonificaciones y opciones de acciones. En materia de apoyo, hay que tener presente que debido a que los inno-

vadores con frecuencia deben enfrentar obstáculos y dificultades en la realización de su trabajo emprendedor, es menester darles un espaldarazo fuerte: primero suministrándoles recursos necesarios para llevar a cabo su proyecto, y además, protegerlos frente al establecimiento y conceder tiempo para su trabajo innovador.

En el componente de apoyo, en nuestro medio se debe dar especial atención al respeto del patrimonio moral. Es muy común que los jefes abusen de su condición prominente para arrogarse la paternidad de las innovaciones, lo cual es común en algunas universidades, donde el afán de aparecer como bien escalafonados en Colciencias los lleva a apropiarse del trabajo ajeno; se trata de personas que tienen una necesidad desahogada de acumular producción científica, pero al final lo que consiguen es reducir la innovación porque la gente deja de producir y de comunicarse por temor al plagio, de tal manera que deja de compartir el conocimiento.

172

Otro mecanismo es que el gerente debe esforzarse por convertir las ideas nuevas en resultados. Este es su principal papel; debe tender un puente entre lo imaginado y los resultados para que la actividad imaginativa se convierta en una tarea productiva. Para ello se debe integrar a los imaginativos con los razonadores y ejecutores, apoyar la labor de imaginación, diseño, prueba y ejecución, incluyendo el aspecto financiero, hacer enlace entre las ideas nuevas y las necesidades del mercado, manejar efectivamente el tiempo de ciclo desde la generación hasta la puesta en el mercado o en uso de los productos o servicios nuevos, y hacer seguimiento a las propuestas que los imaginativos desarrollan.

Un recurso importante es aprovechar la imaginación de la gente de fuera. En este mundo de la contratación, alianzas y consumización, la empresa debe utilizar la imaginación de sus complementadores; la participación de ellos en grupos de mejoramiento e innovación; la petición y aceptación de sugerencias, ideas y proyectos; la implicación de ellos en las pruebas, son puntos fundamentales para extender la capacidad imaginativa de la empresa. Es más, se le puede definir como la suma de la capacidad imaginativa propia y la ajena. De esta manera, estamos fortaleciendo el factor de enlace (1) en la fórmula de la capacidad competitiva de la ecuación (3) por la vía de la imaginación.

Otra labor es crear un ambiente de libertad que permita la reflexión para la incubación. Los ambientes restrictivos son fatales para la creación. Véase el caso de ASP Solutions, una empresa que descubrió un mecanismo de migración automática de plataformas tecnológicas. Esta innovación fue inicialmente presentada por un ingeniero de sistemas en otra empresa, pero el gerente no atendió la solicitud y luego ASP Solutions la puso en práctica de manera exitosa. En este sentido, es valioso el liderazgo participativo, porque facilita la captación de ideas, integra la acción colectiva, y crea grupos integrales conformados por creativos, prácticos e investigadores. Como ilustración, vale la pena seguir el ejemplo de la empresa Quala que trabaja en productos de consumo. Como dice su CEO: el estímulo clave que una persona tiene, es sentirse involucrado, que pueda participar, que hay una respuesta, que alguien pueda hacerlo y que se le preste atención (Dinero, 2009).

Esto que se ha planteado acerca de la labor del gerente para impulsar el uso de la imaginación es una tarea dura; pero si nos aplicamos a ella,

vamos a tener buenas noticias desde el punto de vista de nuestra competitividad. Este trabajo, unido a la creación de un clima apropiado, es invaluable para ser el primero en la competencia. Es muy difícil tener competitividad sin imaginación y, sobre todo, ella es imprescindible en la generación de distancia competitiva frente a los rivales. Como se ha señalado, D (la distancia competitiva) es la diferencia entre nuestra capacidad para competir y la de los rivales, y para ampliar la diferencia por vía del valor (diferenciación), el costo o los lazos con los actores del entorno, se deben hacer cosas que no se estén haciendo en el mercado (hacer lo que nadie hace, superar lo que alguien hace y hacer lo que parece imposible pero que agrada a los clientes), y ello implica el uso de la imaginación.

**174**

Por supuesto que el liderazgo es clave para potenciar el uso de la imaginación organizacional. En este sentido, los líderes de empresas creativas deben tener perfiles apropiados, así que es importante el liderazgo transformador donde el dirigente tiene una visión exigente y conduce al equipo hacia los objetivos planteados.

### **LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

La imaginación no trabaja en seco, requiere de información para operar. En el cerebro, la información que emplea la imaginación procede de los centros sensoriales que operan en el patio trasero cerebral, que nos conectan con la realidad externa, pero también se usa la información procedente de la memoria que aporta información del pasado, que es evocada por vía asociativa. De allí que la conexión como capacidad (Carson, 2012) juegue un papel tan importante en creatividad. Por ello, las empresas creativas poseen sistemas ricos de comunicación.

Realmente existe una relación positiva directa entre la robustez del sistema de comunicación de la firma y su desempeño innovador.

En fin, hay que insistir en que la responsabilidad última de la gerencia en materia de imaginación organizacional es convertir la capacidad creativa de su personal en resultados concretos, esto es, lograr que se trabaje para estimular a los individuos, grupos y toda la organización para orientar el esfuerzo imaginativo hacia el direccionamiento estratégico de la firma, o sea, definir áreas estratégicas para la innovación y orientar la capacidad de diseño hacia ellas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, K. y Zemke, R. (1990). *Gerencia del servicio*. Bogotá: Legis.
- Bolverda, H. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(4), 359-354.
- Carson, Sh. (2012). *Tu cerebro creativo*. Barcelona: Profit.
- Dinero (Mayo 29, 2009). *Quala: Innovar para crecer*.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper and Row.
- Durán, X., Ibáñez, R., Salazar, M. y Vargas, M. (2000). *La innovación tecnológica en Colombia: Características por sector industrial y región geográfica*. Bogotá: Colciencias, DNP y Observatorio de ciencia y tecnología.
- Eisner, M. (2000). Sentido común y conflicto (Entrevista). *Harvard Business Review*. January-February.
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Vergara.
- Hamel, G. (2013). *Lo que importa ahora*. Bogotá: Norma.
- Harvard Business Review (2000). *Common sense and conflict: An inter-*

*view with Michael Eisner of Disney.* Enero-febrero.

Horovitz, J. y Panak, M. (1993). *La satisfacción del cliente.* Madrid: McGraw-Hill.

Isaacson, W. (2014). *Los innovadores.* Bogotá: Penguin.

Kennedy, M. (2007). *Toyota.* Barcelona: Deusto.

Kim, W. y Mauborgne, R. (2009). Navegar en el océano azul. *Harvard Business Review* (AL), 81-86.

Kotler, P. y Caslione, J. (2009) *Caótica.* Bogotá: Norma.

Llinas, R. (2001). *I of the vortex: from neurons to self.* Massachusetts: MIT.

Malaver, F. y Vargas, M. (2011). *Formas de innovar, desempeño innovador y competitividad industrial.* Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Mendoza, J. M. (2011). The organizational imagination. *Ide@concyteg* 6(74), 940-958.

Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización.* México: Alfaomega.

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm.* Oxford: Oxford University Press.

Perlmutter, D. y Villoldo, A. (2011). *Conecta cerebro.* Málaga: Sirios.

Quintero, R. y Orellano, J. (2015). *Diseño de un modelo de gestión del conocimiento como dinamizador de la competitividad en las medianas empresas afiliadas a ACOPI, seccional Atlántico.* Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.

Reeves, M. & Deimler, M. (2011). Adaptability: The new competitive advantage. *Harvard Business Review*, 1-5.

Simon, H. (1972). *El comportamiento administrativo.* Madrid: Aguilar.

Teece, D. (2009). *Dynamic capabilities.* Oxford: Oxford.

Weber, M. (1977). La burocracia. En: Sexton, W. *Teorías de la organización.* México: Trillas.