CULTURA ORGANIZACIONAL INNOVADORA. UNA VÍA PARA LA GESTIÓN CREATIVA DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

AUTORA:
COTIZ JULIMAR

RESUMEN

La cultura se ha convertido en un baluarte impulsor de las creencias, valores, prácticas y normas en las organizaciones para trascender hacia la innovación y creatividad del mundo globalizado y emergente. El propósito general de esta investigación fue develar el camino a seguir para la gestión creativa en las organizaciones públicas. Este estudio se abordó desde el enfoque cualitativo, bajo la metodología de investigación documental, en donde a través del análisis e interpretación de teorías se desarrolló la cultura organizacional innovadora como mecanismo para la gestión creativa en las organizaciones públicas. Se concluye que para fomentar una cultura organizacional innovadora caracterizada por la creatividad, se han de diseñar estrategias que conlleven a una estructura organizacional horizontal, flexible, que se practique la visión compartida y futurista, el aprendizaje organizacional, el pensamiento creativo caracterizado por acciones o resultados que conlleven a nuevos métodos y relaciones de trabajo que permitan estar preparados para hacer frente a los cambios que se presenten.

Palabras Clave: cultura organizacional innovadora, gestión creativa.

ABSTRACT

Culture has become a driving bulwark of beliefs, values, practices and norms in organizations to transcend towards innovation and creativity in the globalized and emerging world. The general purpose of this research was to reveal the way forward for creative management in public organizations. This study was approached from the qualitative approach, under the documentary research methodology, where through the analysis and interpretation of theories, innovative organizational culture was developed as a mechanism for creative management in public organizations. It is concluded that in order to promote an innovative organizational culture characterized by creativity, strategies must be designed that lead to a horizontal, flexible organizational structure, which practices a shared and futuristic vision, organizational learning, creative thinking characterized by actions or results. that lead to new methods and work relationships that allow us to be prepared to face the changes that arise.

Keywords: innovative organizational culture, creative management

INTRODUCCIÓN

La cultura comprende las sociedades humanas y los grupos sociales, tiene un sentido antropológico, porque está en la base de cada sociedad u organización. Ella distingue el modo de como los seres humanos interactúan entre sí y, sobre todo, como se comportan, sienten, piensan, actúan y trabajan. Las sociedades y las organizaciones están apropiadas de una cultura especifica que le proporciona modos propios de pensar, sentir y actuar.

Ahora bien, para Schein (1992) la cultura organizacional es un patrón de asuntos básicos compartidos que un grupo aprendió para resolver problemas de adaptación externa e integración interna, y que funciona bien hasta el punto de ser considerado valido y deseable para ser transmitido a los nuevos miembros como manera correcta de percibir, pensar y sentir frente a las situaciones por resolver. En ese sentido la cultura organizacional representa las normas informales no escritas que orientan el comportamiento del talento humano que conforma una organización diariamente y enfocan sus acciones hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Por lo tanto, la cultura define la misión y provoca nacimiento y establecimiento de los objetivos de la organización, la cultura organizacional comprende tres elementos a saber. Los artefactos referidos a la estructura y procesos organizacionales visibles, los valores compartidos relacionados con la filosofía, estrategias y objetivos y los supuestos básicos que no son más que creencias inconscientes, percepciones, pensamientos y sentimientos.

En relación a la cultura innovadora, se tiene que para que las organizaciones logren ser exitosas, han de diseñar estrategias para generar nuevas ideas, valiéndose de los procesos de innovación para darle valor potencial a esas ideas, una forma de lograrlo es a través de una cultura organizacional que valore la dialógica creatividad e innovación de los colaboradores. Al mismo tiempo Saffold (1998), plantea que es necesario la integración e interconexión de la cultura organizacional con el desempeño de la empresa, en donde para lograrlo se han de considerar varios aspectos como son las estrategias, liderazgo, inteligencia emocional y

aprendizaje organizacional, los cuales se desarrollan en esta investigación.

Con respecto a la creatividad organizacional para (Ahmed y otros 2012), es la capacidad para generar en forma consistente resultados diferentes y valiosos. En ese sentido un componente vital en la producción de los resultados valiosos es un proceso disciplinado que ayuda a encauzar la creatividad y a mantenerla enfocada en el logro de los resultados. Así mismo está orientada al desarrollo de ideas originales y útiles, bien sea que este relacionado con un mejoramiento gradual o de un avance capaz de cambiar al mundo. Por lo tanto, ser creativo implica producir en forma consistente una gran cantidad de ideas, conjuntar, en diferentes combinaciones, las ideas existentes o las ideas nuevas y desglosar una idea para tener una apreciación reciente de sus partes.

Finalmente, para cumplir con el propósito propuesto se inició la revisión teórica de la bibliografía relacionada con la cultura organizacional, cultura innovadora y la creatividad, para lo cual se acudió a la técnica de análisis de contenido, describiendo, comprendiendo e interpretando los supuestos teóricos tendientes a vislumbrar, los aportes para generar la fundamentación de la cultura organizacional innovadora como una vía para la gestión creativa de las organizaciones públicas.

Fundamentación teórica de la cultura organizacional innovadora

La cultura organizacional puede ser comprendida como la forma especial, e idiosincrásica y característica con que cada organización lleva a cabo los procesos. Es dinámica, evolutiva, cultivable y modificable por los directivos. En ese sentido comprende tanto valores creencias y valores compartidos de sus integrantes, así como también las normas y reglas organizacionales; por tal razón que es manifestada a través del desempeño laboral asumido al orientarse por patrones de conductas compartidos. En virtud de ello Etkin (2011), plantea que una forma de impulsar la conducta organizacional es a través de los valores, fundamentados en lo moral, lo cultural y lo ético.

Por su parte, Jaques (1951), define la cultura organizacional como la forma rutinaria o tradicional de pensar y hacer las cosas, con una visión compartida por todos los miembros de la organización, los cuales han de estar dispuestos a aprender y aceptar los nuevos miembros que se integren. Más tarde Deal y Kennedy (1985), la definen simplemente como la manera como se hacen las cosas acá. Finalmente, Schein (1992), la define como un patrón de asuntos básicos compartidos aprendidos por los grupos para resolver problemas de adaptación externa e integración interna y que su aplicabilidad esta sustentada hasta el punto de ser considerada valida y deseable para transmitir a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y hacer frente a determinados problemas.

De lo anteriormente planteado, se infiere que la cultura organizacional es un conjunto de valores y comportamientos interdependientes que son comunes a una organización, de igual manera también comprende el conjunto de valores compartidos que se adquieren como creencias implícitas y que son llevadas a cabo por un grupo para resolver la forma de ejecutar las tareas y como relacionarse entre ellos.

Conviene ahora en este apartado, hacer referencia a los niveles de la cultura organizacional, al respecto Schein (1992), plantea tres niveles a saber: los artefactos, valores compartidos y los supuestos básicos, en relación a los artefactos, forman parte del primer nivel de observación, siendo el más superficial y visible. Es lo que uno observa, escucha cuando forma parte de una organización o al ingresar a ella. Entre los que se puede nombrar están la forma de tratar a las personas, los rituales tanto en las celebraciones como en las penalidades, la sinceridad o la dificultad para practicar el diálogo, también comprenden la vestimenta, las maneras de compartir información, las oficinas o los espacios que se ocupan según la jerarquía.

En relación a los valores compartidos, conforman el segundo nivel, esta referido a lo consciente. Es interpretativo, por lo tanto, requiere analizar consistencias y recurrencias entre los comportamientos. Pueden ser valores heredados de los fundadores o reforzados por

situaciones de éxito o de crisis. Es importante destacar que mayormente su función implica la simplificación de la toma de decisiones, en el sentido de que constituyen referencias y justificaciones para todos los miembros, muestra de los valores compartidos pueden ser la actitud frente al riesgo, las formas de resolver los conflictos y la puntualidad en reuniones.

El último nivel está relacionado con los supuestos básicos, comprenden el nivel más profundo e inconsciente. Son las creencias profundas, las percepciones y los sentimientos que predominan en cada una de las personas de la organización. El respeto a los miembros con mayor antigüedad, el estilo directivo y la política interna reflejan el mayor grado de consolidación de las estructuras de poder y de relación que se han establecido con el tiempo.

Finalmente es necesario destacar que las organizaciones exitosas pueden generar, con el transcurrir del tiempo, relaciones coherentes entre los tres niveles de análisis, su fortaleza sienta las bases en el grado de coherencia que existe entre las capacidades que derivan de la toma en consideración de prácticas organizativas y las que emergen de comportamientos personales alineados con sus valores compartidos, en la que el liderazgo de los fundadores marca la pauta, quienes han inculcado en empleados, clientes o accionistas, una impronta reforzada por aspectos del valor percibido en ellos.

Ahora bien, de la cultura organizacional se trasciende a la cultura innovadora, para Schein (1992), es una forma pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores y actitudes en la organización, propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que supongan mejoras en el funcionamiento y eficacia de la misma, aun cuando esto signifique una ruptura con lo convencional o tradicional.

Por su parte, Molina y Conca (2000), la describen como un conjunto de creencias y valores, los cuales impera en el grupo de personas que los comparten y la pretensión de generar nuevas ideas que pueden ser utilizadas en las diversas y múltiples parcelas que comprende la actividad empresarial (producción de bienes y servicios, relaciones con los proveedores, clientes y empleados, procesos administrativos, atributos de

productos, sistemas de distribución, entre otros, de los cuales deriven rendimientos en alguna medida palpables en beneficio de la organización y/o de sus clientes tanto internos como externos.

De lo anteriormente planteado, se desprende la necesidad que tienen las organizaciones de incorporar dimensiones culturales que propicien ambientes favorables para obtener resultados innovadores. En ese sentido la cultura es un elemento de competitividad relevante, pero se ha de tener en cuenta que puede resultar muy difícil su modificación, debido a la resistencia de las personas para asumir nuevos retos, estilos de forma de actuar y comportarse en el lugar del trabajo, en el desarrollo de las actividades de la organización, en el mercado, con los clientes y con la competencia.

Seguidamente, se discute en relación a las dimensiones orientadas a la innovación en las organizaciones, las cuales comprenden contar con trabajadores abiertos a nuevas ideas, preparados para aceptar el cambio tecnológico y asumir una participación activa y un mayor potencial para innovar. Es importante destacar que la cultura no son solo las personas, son los sistemas, los procedimientos y la estructura organizativa que permiten que esas personas interactúen de una forma determinada.

Ahora bien, la primera dimensión está relacionada con la cultura emprendedora, al respecto Schein (1992), la define como un tipo de cultura que determina una forma particular de hacer las cosas, un estilo que distingue a los emprendedores de otros empresarios. Por lo tanto, está referida al conjunto de creencias, valores, normas y suposiciones compartidas por una comunidad que condicionan su comportamiento, el cual se expresa mediante símbolos, lenguaje y narrativa. Entre los rasgos que caracterizan este modo de hacer o cultura de emprendimiento se tiene el espíritu emprendedor, el cual comprende la capacidad para pensar, razonar y actuar centrada en oportunidades, planteadas con visión global y llevada a cabo a través de un liderazgo equilibrado.

Como segunda dimensión se tiene la cultura motivacional, para el precitado autor comprende el conjunto de creencias que impulsan a las

personas hacia el logro de los objetivos, en ese sentido el grado en que las personas se motivan, recupera la confianza, eleva las aspiraciones y el resultado es una gran energía para el cambio, lo cual significa que la motivación conlleva a no quedarse conforme con lo que se ha alcanzado, sino a seguir persiguiendo nuevas metas. Para las organizaciones, los empleados comprenden un grupo de clientes a quienes también se debe entusiasmar y fidelizar. Para lograr cercanía con ellos, al respecto se sugiere el diseño e implementación de una estructura organizativa que posibilite una comunicación más efectiva hacia lo interno de la organización, que minimicen las distancias entre los niveles jerárquicos que empañan los procesos y generan ineficiencia; para lo cual se recomienda adoptar niveles de gestión participativa.

Como tercera dimensión se tiene la cultura de trabajo en equipo, para el precitado autor es el conjunto de valores, creencias, prácticas organizacionales y comportamientos de la empresa que han de ser compartidos y respetados por todos los miembros del equipo. Ahora bien, me permito agregar en este apartado el aporte de Senge (2010), en relación al aprendizaje en equipo, que no es más que es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus integrantes realmente desean.

Ahora bien, para lograr el aprendizaje en equipo es necesario partir desde la visión compartida y el dominio personal, dentro de las organizaciones el aprendizaje en equipo comprende tres dimensiones críticas a saber: la necesidad de pensar en problemas agudamente complejos, es decir, tener la capacidad aprender a explotar el potencial de la mentalidad de las personas para fortalecer la inteligencia, como segundo aspecto se tiene el impulso de la acción innovadora y coordinada, es estar consciente de la importancia del aspecto creativo pero de forma coordinada, como tercer elemento se tiene el papel de los miembros del equipo en otros equipos, es estar abierto a alentar al resto sobre las prácticas y destrezas a través de la visión compartida.

Sumado a lo expuesto, la disciplina del aprendizaje en equipo comprende la práctica del diálogo y la discusión, como formas de interacción complementaria de los grupos, para Senge (2010), el diálogo permite la exploración libre y creativa de asuntos complejos y

sutiles, donde se escuchan a los demás y se suspenden las perspectivas propias, al respecto Bohm (1997) destaca:

> El diálogo hace posible, en suma, la presencia de una corriente de significado en el seno del grupo, a partir de la cual puede emerger una nueva comprensión, algo creativo que no se hallaba, en modo alguno, en el momento de partida. Y este significado compartido es el "aglutinante", el "el cemento" que sostiene los vínculos entre las personas y las sociedades. .(Bohm, 1997,p. 30).

De estas evidencias se comprende que, el diálogo permite aflorar los sentimientos y percepciones del talento humano como centro motor que conforman los grupos, lo cual significa trascender hacia la creatividad e innovación fortaleciendo el pensamiento sistémico, los modelos mentales, el dominio personal y la visión compartida, contribuyendo así a la efectividad de los procesos organizacionales.

Por su parte, en la discusión se socializan y se defienden diferentes perspectivas con el propósito de identificar la mejor alternativa para el respaldo de las decisiones que se han de tomar. Para Bohm (1997), se asemeja a las palabras percusión y concusión, está relacionado con disgregar, no es más que analizar los diferentes puntos de vistas de los miembros de un grupo con el propósito de trascender las divergencias y lograr el consenso.

Como cuarta dimensión, se tiene la cultura de la participación para Schein (1992), comprende modelos de comunicación horizontales como base para establecer una relación colaborativa basada en el consenso y la confianza mutua, donde las relaciones de poder proporcionan a cada integrante de la organización la posibilidad de intercambiar puntos de vista, expresar sus sentimientos, ideas, comentarios, experiencias, de igual forma está referida al impulso del trabajo colaborativo, a pensar y desarrollar una cultura de la comunicación que trascienda los modelos tradicionales heredados de las teorías funcionalistas.

Fundamentación teórica de gestión creativa de las organizaciones públicas.

La creatividad está relacionada con la generación de algo nuevo o reciente, bien sea en la mejora de un producto o servicio,

proceso, sistema o método, por ende, esto implica un cambio de lo que normalmente se acostumbra a hacer; es así como se denota la importancia que tiene el tener ideas creativas en las organizaciones, sobre todo en un mundo tan cambiante, globalizado y complejo.

En opinión de Etkin (2011), la creatividad está relacionada con la capacidad que inspira idear nuevas soluciones para problemas detectados y proporciona la materia prima para la innovación; se trata así de un tema desordenado, complicado y confuso en donde Kunh (1986), en la llamada revoluciones de las ciencias expone que el desarrollo de las ideas creativas no es uniforme, lineal, constante ni gradual o suave, sino que está sujeto a cambios bruscos; como se aprecia la creatividad está detrás de la discontinuidad de las ciencias

Lo anteriormente señalado denota que la creatividad, está relacionada con el hacer que exista algo que antes no estaba, el concepto implica cambio e imprevisibilidad; del mismo modo una relación estrecha entre personalidad, creatividad, y conocimiento del cual a través de un proceso de codificación de la información los seres humanos intentamos, a través del mundo de las ideas responder a las necesidades organizacionales.

Es así como la creatividad responde en gran medida al estilo de gerencia y a la dinámica organizacional. Por ello, el gerente debe estar en capacidad de crear una gestión organizacional apalancada en los procesos administrativos, en los que el conocimiento creativo sea el pensamiento que emerja de las múltiples relaciones que se dan entre los individuos, independientemente de la posición que ocupen dentro de la estructura de la empresa.

Etkin (2011) manifiesta que la facultad creativa tiene una lógica que debe desentrañarse, su naturaleza se asemeja a los sistemas de información autoorganizables que generan y usan patrones, a través del análisis del comportamiento. Su concepción se asienta en el discernimiento y generación de nuevas percepciones. No hay innovación posible sin creatividad pues la primera es el resultado práctico de ella. En este mismo orden ideas la innovación, conduce definitivamente a una gerencia inteligente, basada en el aprendizaje continuo y

permanente, capaz de ser visionaria y de abrirse a la era de la información y de la sociedad del conocimiento.

Sin lugar a dudas, en un ambiente tan turbulento en el cual conviven las organizaciones, el caos es un elemento que ha de considerar para sacar partido a la creatividad y a las nuevas ideas, en la generación de conocimiento; por ello Nonaka y Takeuchi (1999), afirma que: "*cuanto más caos o fluctuación tenga una organización dentro de su estructura establecida, mayor es la probabilidad de tener una actividad intensa de creación de información" (p. 60)*

Asumir una gestión creativa lleva consigo el reflexionar que no siempre el gerente está en todo momento listo para generar ideas nuevas, ya que los seres humanos y la organización en general pasa por situaciones que alejan el potencial creativo; es así como, para estimular intensamente la creatividad se tiene que recurrir a la experiencia, ya que esta presenta los éxitos más frecuentes que se han logrado, y como se podría nuevamente alcanzar dicha sensación a través de la repetición; la motivación, es sin lugar a dudas una fuente que impulsa el pensamiento creativo, el intercambio de ideas y la búsqueda de soluciones. El tomar prestada una idea para mejorarla es un elemento desafiante y motivador que al conjugarlo con la liberación de pensamiento representa un poderoso paso en dirección a la creación de ideas.

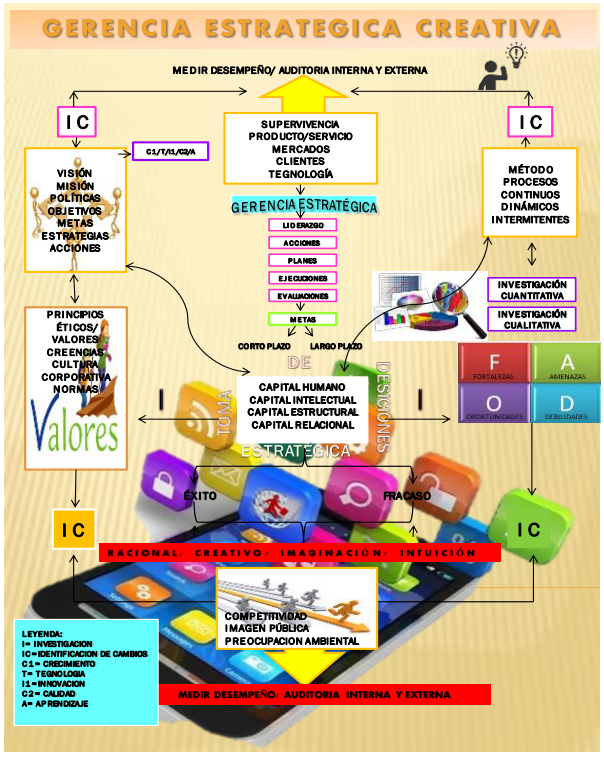
Bono (1991) añade que el pensar lateralmente ayuda a buscar soluciones con métodos no ortodoxos o en apariencias ilógicos, se trata de hacer surgir nuevas ideas y cambiar percepciones cuanto menos de la lógica normal. Acá se pone de manifiesto el pensamiento complejo en la generación de información, que según Navarro (2000) es un principio activo en la gestión organizacional compleja, que parte de la ventaja que representa el convertir la información que proviene de diversas fuentes en conocimiento aprovechable y útil.

Ahora bien, a continuación, se discute en relación a las estrategias organizacionales para introducir la creatividad, en ese sentido las empresas suelen trabajar en escenarios construidos subjetivamente, desde adentro, y no en los comprendidos y racionalizados de manera objetiva. Por esto Etkin (2011), afirma que tarde o temprano, las

compañías poco a poco pierden agilidad. Para que esto no suceda, es indispensable descongelar los paradigmas existentes.

Sumado a lo expuesto, el cambio progresivo solo es alcanzable con todo un andamiaje que garantice la transformación; este aparataje parte según Stoner (1996), fomentado ideas nuevas en la que los gerentes estén dispuestos a escuchar sugerencias de los empleados y se puedan comprometer en aplicarlas de acuerdo a la necesidad del contexto, permitiendo la interacción por medio de la puesta en marcha de un clima creativo tolerante en donde los individuos puedan interactuar con grupos y entre grupos, solo así se podría aprovechar los saberes empíricos y académicos, a través de lluvias de ideas, focos de grupos y hacer uso correcto del enfoque monodisciplinaro, hasta lo transdiciplinario que ofrezca un abanico de posibilidades para interpretar la realidad.

La formulación de la estrategia debe estar a tono con la capacidad de poder brindar reconocimiento para motivar a las personas creativas, acompañada de un estilo de dirección que unos esfuerzos en la consecución de la premisa de trabajar con el grupo y por el grupo. Es de hacer notar que el lograr la aceptación del cambio por parte del equipo es un proceso que beneficia no solo a estos, sino a la organización en su totalidad. Esto sin lugar a dudas exige un liderazgo a fin de poder cruzar fronteras en los grupos y entre departamentos. Una empresa creativa hace a las personas más creativas, tributa para que los individuos se conviertan en agentes de cambio y que sus mentes estén abiertas, para comprender el funcionamiento de los sistemas complejos adaptativos, sometidos a la indeterminación y al caos. Ver mapa mental N° 01 gerencia estratégica creativa.



Fuente: Cotiz (2023)

Esta representación gráfica muestra como la gerencia creativa estratégica, es aquella que está en capacidad de engranar los cambios necesarios de acuerdo a las necesidades del contexto con los propios cambios internos de la organización. Se tiene pues como epicentro al capital humano, intelectual, estructural y relacional de la compañía ya que es este quien, a través del marco filosófico, los métodos y los procesos, logra moverse creativamente y de manera racional, para afianzar su permanencia en el entorno.

El gerente creativo toma en cuenta el motor que da vida a las organizaciones, como lo es el proceso de toma de decisiones, identificando no solo los factores internos y externos, sino comprendiendo, revisando y reflexionando acerca de los principios, valores y la cultura organizacional. Un aspecto a denotar lo constituye la investigación y desarrollo que, de acuerdo a las necesidades de cambio, acompañada de los procesos de evaluación del desempeño, realizan los lideres, en un esfuerzo sostenido por ganar más adeptos en factor de una gerencia globalizante, innovadora, estratégica y exitosa.

A modo de Cierre

La cultura organizacional está referida a los valores y creencias compartidos por el talento humano que conforma las organizaciones e influyen en el comportamiento, de igual forma permite definir la base convencional a través de la cual la organización se ve a sí misma y visualiza su ambiente. En ese sentido los elementos básicos de este tipo de cultura están comprendidos por las regularidades en el comportamiento e interacciones entre las personas, como el

lenguaje, los términos, los grupos informales y los rituales que marcan la diferencia y el trato entre sí, las normas que rigen a los grupos de trabajo, los valores predominantes de la organización, la filosofía que guía las políticas en materia de talento humano, el clima organizacional y la percepción de las personas en relación al ambiente físico y psicológico.

La cultura innovadora en las organizaciones comprende la adopción de estrategias y recursos que permiten un espacio para la creatividad y la generación de nuevas ideas, en ese sentido cuando esto es implementado por las organizaciones, los valores, hábitos y comportamientos del talento humano son transformados por lo que todos comienzan a trabajar con la innovación como referencia. Ahora bien, para lograr que la innovación sea capaz de incrementar el éxito organizacional se requieren cambios que comprenden diseñar e implementar una estructura organizacional simple compacta e integradora, constituida más por equipos de alto desempeño que por órganos definidos y definitivos.

Sumado a lo expuesto, es importante acotar que la cultura organizacional ha de estar caracterizada por estilo de pensamiento abierto, dinámico, participativo e incluyente, dotada de valores organizacionales impulsores de conceptos como aumento de facultades y equipos, confianza en las personas y que sen consideradas como talento, motivadas, comprendidas y sobre todo que se apropien y practiquen comportamientos donde el sentido de compromiso y pertenencia marquen la diferencia.

Finalmente, en relación a la cultura innovadora se hace necesario la práctica de un estilo de gestión acogedor, envolvente e impulsor que, desde la máxima autoridad hasta el talento humano que conforma el nivel operativo, demuestren comportamientos orientados por el liderazgo, la motivación, la visión compartida, el diálogo y el trabajo colaborativo.

En relación a la creatividad, está relacionada con la apropiación de un pensamiento abierto a nuevos conceptos e ideas; a estar dispuesto para hacer las cosas de una mejor manera; en ese sentido para impulsar la gestión creativa se hace necesario diseñar

acciones que contribuyan a la aceptación del cambio, donde es fundamental que el talento humano ha de estar convencido de que la transformación generará beneficios para ellos y para la organización. Esa convención se intensifica cuando se generan espacios para la participación en la toma de decisiones por parte de todos los niveles organizacionales.

Otro de los aspectos relevantes para promover la creatividad, está relacionado con el diálogo para la generación de nuevas ideas, en ese sentido los gerentes desde el nivel estratégico hasta el nivel operativo deben dar a comprender que están totalmente abiertos a nuevas estrategias. Para estimular la creatividad, los altos directivos han de preparados para escuchar sugerencias de sus subordinados para llevar a cabo las mejores ideas. De igual forma es conveniente fortalecer la interactividad, donde se promueva un clima permisivo y creativo brindando al talento humano la oportunidad de interactuar con otros miembros de su propio grupo de trabajo o de a otras áreas, logrando así el intercambio de informaciones útiles, el libre flujo de ideas y nuevas perspectivas para hacer frente a las situaciones por resolver.

Finalmente, es importante acotar que, para motivar el potencial creativo, la organización ha de ofrecer reconocimientos al talento humano, en el supuesto de que las personas creativas son motivadas por el trabajo arduo y las tareas que les interesan. Como todos los seres humanos, desean una recompensa por el desempeño efectivo, al brindar reconocimientos los gerentes demuestran que la organización aprecia el comportamiento creativo.

Referencias Bibliográficas

Ahmed, P, Shepherd C, Garza L, y Garza C (2012). ***Administración de la Innovación.*** Primera Edición. Person Educación México.

Bohm, D. (1997). ***Sobre la Creatividad.*** Editorial Kairós. Barcelona

Deal, T & Kenneddy, A. (1982). ***Corporate Cuktures: the rites and rituals of corporate life***. Reding: Addison- Wesley.

De Bono E. (1994). ***El Pensamiento Creativo. El Poder del Pensamiento Lateral por la Creación de Nuevas Ideas.***

Edición 12. Editorial Paidós Ibérica.

Etkin, J. (2011). ***Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La Estrategia Frente a lo Imprevisto y lo Impensado***. Ediciones Granica.
Buenos Aires.

Jaques, E. (1.951). ***The Changing Culture Of a Factory.*** Tavistock Institute. Londres.

Kunt, T. (1986). ***La Estructura de las Revoluciones Científicas.*** Editorial Fondo Cultural Económico. México

Molina, H y Conca, F. (2000). ***Innovación Tecnológica y Competitividad Empresarial.*** Publicaciones Universidad de Alicante. España

Nonaka I. y Takeuchi H. (1999). ***La organización creadora del conocimiento.*** Editorial Hnos S.A. de C.V. México

Saffold III, G. S. (1988), **Culture traits, strength and organizational performance: Moving beyond 'strong' culture**, Academy of Management Review.

Schein, E.H. (1992). **La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una Visión Dinámica.** Plaza & Janes. Editores A. Barcelona. España.