
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD DESDE EL ESCENARIO DE LA ALTA GERENCIA

INNOVATION AND CREATIVITY FROM THE SENIOR MANAGEMENT SCENARIO

Rebeca Rivas

decaningenieriauft@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-4176-7243>

Universidad Fermín Toro

Recepción: 01-09-2023

Aprobación: 30-10-2023

RESUMEN

En el desarrollo del presente ensayo se analizan aspectos fundamentales como la gerencia creativa; la innovación estratégica y la innovación como un proceso gerencial; el concepto de innovación estratégica responde a la necesidad creciente que tienen las empresas de gestionar la innovación ya no como una actividad empresarial aislada y focalizada en un departamento de investigación y desarrollo, sino como un todo que engloba e implica al conjunto de la organización, que debe ser gestionado desde un nivel estratégico que guíe las actuaciones de innovación que se desarrollen transversalmente. De esta manera, este ensayo argumentativo se enmarca en un estudio hermenéutico – dialéctico en el cual se destaca que el valor de la creatividad dependerá de la organización que la promueva, el capital humano y el capital intelectual se convierten en un arma poderosa que le permite a las empresas y organizaciones posesionarse del mercado y marcar la diferencia. La creatividad e innovación le otorga a la empresa un valor agregado y le ayudan a adaptarse a los cambios en el mercado y a diferenciarse de la competencia. La empresa debe promover una cultura que incentive a sus colaboradores a presentar sus ideas con total libertad. En las conclusiones se destacan aspectos claves que debe asumir los líderes que hagan que la creatividad surja en sus empresas y tengan resultados innovadores.

Palabras clave: innovación, creatividad, innovación estratégica, gerencia creativa.

ABSTRACT

In the development of this essay, fundamental aspects such as creative management, strategic innovation and innovation as a managerial process are analyzed. The concept of strategic innovation responds to the growing need that companies have to manage innovation no longer as an activity. Business isolated and focused on a research and development department, but as a whole that encompasses and involves the organization as a whole, which must be managed from a strategic level that guides innovation actions that are developed transversally. In this way, this argumentative essay is part of a hermeneutic - dialectical study where it is highlighted that the value of creativity will depend on the organization that promotes it, human capital and intellectual capital become a powerful weapon that allows companies and organizations take possession of the market and make a difference. Creativity and innovation give the company added value and help it adapt to changes in the market and differentiate itself from the competition. The company must promote a culture that encourages its employees to present their ideas freely. It concludes on key aspects that must be assumed by leaders who make creativity emerge in their companies and have innovative results.

Keywords: innovation, creativity, strategic innovation, creative management.

INTRODUCCIÓN

Los atributos para liderar con éxito una empresa en la conjunción del conocimiento en una sociedad post-capitalista parece ser más exigente en comparación con tiempos anteriores. Actualmente, las exigencias que demanda el entorno parecen ser mayores y muy diferentes, por lo que se podría afirmar que suelen ser diversos los tipos y mezclas de liderazgos elegibles y lo que ellos exigen.

Mucho más allá de los enfoques de benchmarking y mejoramiento continuo de procesos y productos que progresivamente han desviado imágenes y disminuidos márgenes, y de aquellos más recientes como competencia e hipercompetencia, contradictorios entre sí, nos encontrábamos en un mundo global de innovación en productos y negocios que generaba imágenes distintivas y márgenes sin parangón, en tiempo record.

En este sentido, el nuevo tipo de confrontaciones está generando nuevos desafíos y maneras de afrontarlos con éxito, de lo cual la humanidad saldrá probablemente fortalecida y tal vez beneficiada: Mi apreciación es que la innovación se acelerará en todas partes y en todos los campos. Solamente los que sigan el ritmo del cambio sobrevivirán con éxito: incluso en lo político.

En cualquier circunstancia, para alcanzar y mantener un éxito sostenido no basta con tener deseos de lograrlo, es necesario también disponer de un modelo de acción de una guía ampliamente adaptable a las circunstancias. A tal efecto, Katzenbach (2016), plantea que “la acción conducirá con más calidad, efectividad y eficiencia al logro del éxito buscado, si se guía por una visión sistémica de lo que se quiere alcanzar y de cómo lograrlo, en diferentes entornos” (p. 11). Lograr esto también requiere ingenio y capacidad para trascender el pasado y

-desde el presente- diseñar, construir y recorrer nuevos caminos y procesos, que permitan alcanzar y formar parte del porvenir deseado.

Cabe destacar que el líder estratégico dispone ahora de más y mejores herramientas, instrumentos, técnicas, conceptos, sistemas y filosofías gerenciales que en épocas anteriores, las que también son más adaptables a diferentes entornos y situaciones, en este sentido el líder posee el poder y el marco necesario para guiar al equipo de trabajo. La diferencia acá es que el líder tal como lo establece García (2011): “considera y analiza profundamente, las acciones, procesos y formas de comunicación para motivar y dirigir al grupo hacia lo que se está buscando” (p. 34). En ese sentido, cada paso que da es previamente calculado y establecido.

El enfoque de gerencia estratégica sintetiza más de 10 escuelas de pensamiento, Mintzberg (1999) destaca que “el concepto de estrategia tiene sus raíces en la

estabilidad, aunque gran parte de las perspectivas de estudio se concentran en el cambio organizacional” (p. 42). Se pretende lograr que los gerentes estratégicos sean más exitosos: esto es que con más frecuencia alcancen los objetivos. Por su parte, Hamel (2005) argumenta que se ha revolucionado drásticamente la forma de lograr los cambios organizacionales, al mostrar éxitos imputables a la innovación en la forma de hacer negocios; sin embargo, afirma que “se carece de un paradigma estratégico coherente y útil, parece que los directivos han decidido centrar su atención en la integración de herramientas, perdiendo el interés en la estrategia” (p. 35).

Por esta razón, el líder organizacional debe ser una persona que no sólo se dedique a ver al resto del personal como personas que cumplen funciones sino reconocerlos como humanos, y, por tanto, tratarlos así. Cada uno de los que desempeñan una labor dentro de las organizaciones

es parte indispensable para el desarrollo de la misma. Cada persona debe reconocerse como capaz de cumplir con sus funciones, y de esta manera pueda lograr un bienestar común dentro de su organización.

Se debe hacer de la alta gerencia una condición que vislumbre el umbral de la realidad que se debe transformar y a través del análisis argumentativo generar situaciones que permitan transformar hábitos, modificar valores, afectar patrones de conducta, reorientar intereses, que configuran los estilos de vida de individuos, grupos e instituciones y de esta manera, poder visionar los cambios en beneficio de las demandas del mercado para así tomar las decisiones más idóneas y trazar el rumbo que tomará la organización en el futuro tomando como basamento teórico la innovación y la creatividad.

DESARROLLO ARGUMENTATIVO

La innovación estratégica

La innovación estratégica, desde el punto de vista de las organizaciones, según Fonseca (2012) se define como “la necesidad de gestionar el cambio dentro de las empresas con el objetivo de poder adaptarlas a los nuevos entornos de competitividad creciente” (p. 32). Como resultado de la misma, han surgido nuevos métodos de gestión empresarial, así como todo un abanico enorme de instrumentos cuya finalidad no es otra que gestionar de forma estratégica la innovación.

Por lo tanto, la innovación estratégica es la consideración de la innovación como un proceso empresarial el cual precisa ser gestionado desde la necesidad de establecer una estrategia a la innovación que la guíe con el fin de que la empresa pueda adquirir ventajas competitivas y que a su vez cree valor para la propia empresa, así como para sus clientes.

El concepto de innovación estratégica responde a la necesidad creciente que tienen las empresas

de gestionar la innovación ya no como una actividad empresarial aislada y focalizada en un departamento de investigación y desarrollo, sino como un todo que engloba e implica al conjunto de la organización, que debe ser gestionado desde un nivel estratégico que guíe las actuaciones de innovación que se desarrollen transversalmente, esto es mediante la colaboración e implicación de todos los departamentos y áreas de la organización.

En este marco favorable a la innovación, el desarrollo se presenta vinculado a la generación y aplicación de conocimientos y aprendizajes con mayor o menor contenido tecnológico. El modelo de innovación tal como lo plantea Heijs (2017) asume que “la tecnología es información fácil de copiar y, en la medida en que las innovaciones se pueden codificar como información, se transforman en bienes y servicios cuya difusión es inmediata y barata, mediante la imitación o copia” (p. 43). De este modo, las innovaciones se convierten

en un bien comercializable y el retraso tecnológico de un país o una empresa se puede superar mediante la compra de dichas innovaciones.

En términos gerenciales, se podría afirmar que la innovación se asienta en un proceso complejo de creación y transformación del conocimiento adicional disponible en nuevas soluciones que incrementen la productividad de las empresas, los sectores industriales y las economías. Consiste en una serie de actividades que no sólo involucran mejoras en las áreas científicas y tecnológicas, sino también en las organizacionales, financieras y comerciales. Supone, por definición, nuevos empleos o tipos, nuevos mercados de bienes y servicios, formas organizativas novedosas y la posibilidad de un mayor crecimiento, mayor desarrollo, menor dependencia del exterior, mayor competitividad y mejores niveles de vida para la población involucrada en tales procesos.

De ahí que la gerencia debe ser capaz de cambiar, de modificarse a sí

misma para adaptarse a las nuevas circunstancias presentes y futuras. Por lo tanto, se requiere crecer, tener la capacidad de generar innovaciones, es decir ser creativos, no solo para solucionar problemas o aspectos que afecten negativamente la empresa, sino para indagar sobre nuevos enfoques de gestión que permitan buscar, construir o aprovechar oportunidades para sobrevivir y progresar.

La gerencia creativa

Para Schnarch (2020) “la gerencia creativa es una habilidad que le permite al gerente ser flexible, buscar oportunidades, redefinir problemas y hallar ideas novedosas y mejores” (p. 43) de allí que la creatividad e innovación le otorgan a la empresa un valor agregado y le ayudan a adaptarse a los cambios en el mercado y a diferenciarse de la competencia. La empresa debe promover una cultura que incentive a sus trabajadores a presentar sus ideas con total libertad.

Se ha considerado la creatividad como una característica de la persona, como un proceso, pero la más generalizada, es la que la ha considerado como un sinónimo de una capacidad extraordinaria de resolución de problemas. El ser creativo ve lo mismo que los demás, pero de manera diferente, desde otra perspectiva.

Algunos autores tales como Chávez et al., (2014) señalan que la creatividad tiene su origen en un aspecto fisiológico: La creatividad, tiene un fundamento fisiológico que la explica, y, al parecer, está ubicada en el Hemisferio Derecho del cerebro, esta explicación supone que una de las posibles bases fisiológicas de la creatividad es el desarrollo de niveles jerárquicos de inclusión, asociados con la actividad de circuitos de convergencia, además, se postula que la creatividad se relaciona con la comunicación entre los dos Hemisferios cerebrales.

Los seres humanos son creativos; su mente maravillosamente

estructurada, les permite encontrar una gama de posibilidades y alternativas para alguna situación, sea esta simple o compleja. Por lo que se considera que la creatividad es valiosa, su valor dependerá de la organización que la promueva, lo indiscutible es que las ideas han adquirido especial connotación, es cierto que las ventajas competitivas entre las empresas ya no son una verdadera ventaja, aunque parezca una controversia esta afirmación, no existe una ventaja que lo sea por un largo tiempo.

En este sentido el capital humano y el capital intelectual se convierten en un arma poderosa que le permite a las empresas y organizaciones posesionarse del mercado y marcar la diferencia. En este sentido la creatividad e innovación para la empresa ocupa un lugar privilegiado, es decir, la manera en que las empresas utilizan y reutilizan su conocimiento, promueven ideas de manera creativa, innovan, desarrollando nuevas estrategias y

metodologías, le otorgan a la organización un valor agregado y le ayuda a posesionarse del mercado en un momento determinado. La creatividad es valiosísima, sobre todo cuando nos encontramos trabajando con recursos escasos, así, la creatividad se convierte en un recurso de gran valor y económicamente muy cotizado.

Por lo tanto, la gerencia y la innovación deben estar estrechamente ligadas a la hora de fusionar los recursos organizacionales para así, ciertamente orientarlos hacia la contextualidad exigida y vivida por la organización. El sentir y ver a la innovación como algo distinto, desligado, aparte y divorciado de los procesos gerenciales, llevaría a los gerentes y a sus recursos a un desgaste innecesario de esfuerzos que pudieran ser fácilmente canalizados con mayor eficiencia si una gestión dinámica del cambio estuviera presente dentro de las filas estratégicas organizacionales.

La innovación como un proceso gerencial

Actualmente hablamos de un esquema globalizado, que supone la interacción de actividades económicas y culturales, bienes y servicios generados por un sistema con muchos jugadores y actores. En estos momentos donde en el mercado existe un sesgo hacia la hipercompetencia, el gran juego del mundo se llama velocidad; el mundo se está dividiendo en dos: países rápidos al cambio y países lentos al cambio. Nos encontramos ante una realidad que refleja que la polarización de la riqueza cada vez se afianza más y más. La competencia es muy agresiva y tenemos que entrar al mundo del cambio a una altísima velocidad, no podemos esperar.

Ante una realidad que nos exige actuar, un entorno que nos bombardea de competencia y que cambia velozmente, es determinante que reaccionemos a todas estas señales. Viene entonces la pregunta: ¿Nos sumamos al cambio? ¿Cómo

logramos crear ventajas competitivas sobre los otros jugadores? ¿Entramos en el juego de ganar? ¿Cómo jugamos?

Al dar respuestas a las interrogantes antes planteadas se podría afirmar que todos los caminos indican que la única vía está en el innovar. Pero todo no queda allí, en este camino caen muchos, no es sólo, andar en él, en el ínterin, no solo podemos caer, sino quedar fuera del juego. Debemos jugar a paso seguro... entonces surge la otra pregunta: ¿Cómo innovar y no morir en el intento?

La manera de competir y hacer negocios es otra. La arena de juego es un bombardeo de períodos continuos de cambio, donde nos estamos viendo sometidos a una serie de fuerzas de cambio tales como: Globalización. Redimensionamiento de las empresas: Fusiones, alianzas estratégicas, competencia, Tecnología de la Información. Clientes cada vez más exigentes, lo que se traduce en la necesidad de Nuevos

Productos y Procesos: actualización e Innovación.

En conclusión, la reacción a estas fuerzas es Innovar; pero ¿cómo hacerlo exitosamente? Innovar no necesariamente significa éxito, o lo que es peor, el que innova no necesariamente sobrevive, muchos intentos de innovación redundan en fracasos. Si es un movimiento clave en este juego de velocidad, pero no significa ganar. Es entonces cuando nos damos cuenta, que el cambio no es sólo tomar la decisión de hacer la jugada sino de pensarla, planificarla estratégicamente para que finalmente se cristalice en Ganar y seguir en el juego. Todo nos indica que se debe gerenciar ese cambio. Actualmente, las economías más poderosas son aquellas que han logrado fortalecer y administrar su capacidad de innovación, es decir, su capacidad para generar conocimientos y llevarlos exitosamente al mercado.

Innovar no es sólo hacer algo nuevo, es lograr materializarlo y comercializarlo exitosamente, lo que

involucra no sólo innovación tecnológica, sino también cambios organizacionales, gerenciales y comerciales. Debemos ver a la innovación como un proceso gerencial continuo, en el que encontramos las siguientes etapas (Viana, 2019).

Procesamiento de señales: Monitoreo y Búsqueda en el Entorno rápidamente cambiante, detectar las innovaciones potenciales, y producir el cambio de la sobrevivencia. Procesar estas señales con madurez, es decir, desarrollar una capacidad de cambio para mejorar. La idea es procesar esas señales, digerirlas, assimilarlas y sacarles el máximo provecho, visualizarlas y extraer las más significativas para el cambio, y luego concatenar esas ideas en un Plan Estratégico.

Estrategia: ¿Dónde estamos ahora? ¿Hacia dónde queremos ir? ¿Cómo llegamos allí? Nuestra estrategia de innovación debe establecer fundamentalmente, cómo usar los conocimientos para desarrollar nuevos o mejores

productos y/o procesos para crear valor y ventajas competitivas.

Dotación de Recursos: Asignarlos y Hacer usos efectivos de los mismos. Nuestro plan maestro también indica cuáles serán aquellos recursos que se tendrán que asignar en este proceso de cambio. Lo importante es que se cuente con el compromiso y el apoyo por parte de la alta gerencia hacia este cambio, y por lo tanto se asignen los recursos. Es importante, y de allí la diferenciación de las empresas exitosas, hacer el uso más eficiente y correcto de estos recursos, lograr desarrollar nuevas o mejores ventajas competitivas.

Implementación: Desarrollar esquemas y estructuras. Involucra actividades de gerencia y planificación de proyectos, y configuración de la tecnología y la organización. Aquí es donde se hace el verdadero trabajo pesado del cambio. Es aquí donde debemos gerenciar los aspectos críticos del cambio. El monitoreo y el seguimiento debe hacerse sobre la marcha, y para ello se deben manejar

indicadores que nos permitan evaluar el desempeño y saber dónde estamos con respecto a las iniciativas de cambio.

Aprendizaje y re-innovación: Después de lo que hicimos ¿Cuál será la próxima jugada? Aquí debemos evaluar si hemos tenido éxito o no. ¿Estamos logrando el estado futuro que planificamos? ¿Lo estamos haciendo tan bien o mejor de lo esperado? Aquí debemos aprender de nuestra experiencia: tanto de los éxitos como de los fracasos. Es tiempo de aprender, pero también de desaprender de aquellas cosas que hemos hecho en forma equivocada, reaprender nuevos horizontes, nuevas visiones para poder entender hacia dónde vamos, cuál es el cambio.

Ante la alta velocidad de cambio, debemos desarrollar una capacidad de innovación altamente competitiva que agregue valor, adquirir, acumular, mejorar y usar tecnologías de mercado. Se deben desarrollar habilidades y destrezas para gerenciar el proceso del cambio. Debemos ver

tal como se plantea en la postura conclusiva, la innovación como un proceso gerencial, es decir, asociar a la innovación un pensamiento gerencial estratégico, se debe planificar el cambio, fijar estrategia. No es sólo ver el éxito como un lugar de destino, sino también como un camino en el cual nos vamos a encontrar un sin fin de obstáculos.

POSTURA CONCLUSIVA

Creatividad e innovación como estilo de la alta gerencia

La creatividad es una herramienta valiosa para el manager emprendedor. A la hora de resolver, su aplicación le permite salir de la rutina y los métodos de costumbre. A su vez, la práctica de soluciones creativas genera un ámbito fértil para el surgimiento de la innovación como conducta de la organización. ¿Qué debe ocurrir en una organización para que creatividad e innovación sean parte del día a día del emprendimiento? ¿Qué papel juega el

líder para que se desarrolle la cultura de la innovación en la organización? Pero, ¿cómo se llega a que un equipo, incluido su líder, manejen ambas herramientas con naturalidad?

Para Ackoff (2021), el arte de resolver problemas de forma creativa, expone que en realidad no son herramientas sencillas de utilizar en el esquema de funcionamiento generalizado de las organizaciones. También es cierto que hay unas cuantas variables que inciden en este aspecto que son las siguientes:

- Educación formal e informal de líderes;
- Educación formal e informal de los otros miembros del equipo;
- Capacidad emocional de todos los miembros del equipo;
- Definida vocación del líder por poner en juego estas herramientas;
- Crear un clima de trabajo propicio y estimulante;
- Entrenamiento.

Se mencionan las variables anteriores porque la creatividad como herramienta aplicada a la resolución diaria de las tareas que una empresa tiene por delante se comporta de una manera casi absoluta: o está o no está, produce innovación o no produce innovación. Es algo así como un juego de suma cero en probabilidad. Las organizaciones tienen que abrirse al entorno, estar pendientes de todos los actores con los que interactúa en su devenir diario: Empleados, proveedores, clientes, socios, aliados, instituciones, competidores, pues todos ellos tienen opiniones e ideas de la organización. Hay que aprovechar esa fuente de creatividad.

Es muy importante que los líderes emprendedores entiendan esto: Para desarrollar creatividad y producir resultados innovadores en una organización, este objetivo debe estar explícitamente comunicado y el camino claramente libre. Las personas suelen pedir permiso para ser creativas. Perciben claramente que creatividad e innovación significan

cambio, y entonces preguntan si pueden proponer el cambio.

Hay un alto grado de sensibilidad en este sentido, las personas están muy atentas a las respuestas de sus líderes cuando tienen una iniciativa creativa y al menor atisbo de resistencia, la mayoría suele retraerse. Si la reacción es positiva, el salto positivo es muy importante y estimula a todos a proponer. Para que los líderes hagan que la creatividad surja en sus empresas y tengan resultados innovadores, es conveniente tener en cuenta:

Definir si se quiere convivir con la creatividad en la gerencia o no, si se quiere contar con este valor agregado que está presente y oculto en los colaboradores, se debe expresar claramente, sostenerlo y ser consecuente. Lo importante es que quienes sean creativos, tengan espacio para expresarlo y aportar lo suyo.

Tomar las iniciativas creativas tal como se expresan, la creatividad tiene valor siempre que sea genuina. Si se

aspira a ésta en la empresa, se debe dejar surgir tal como es. Si se modifica, deja de ser genuina y condiciona a las personas a que no muestren sus iniciativas tal cual son. En este caso es preferible no estimular y que las ideas se queden dónde están.

Si se elige por la creatividad, que sea una convicción genuina, si no se siente, no se debe avanzar hasta que no se esté convencido. Caso contrario, los resultados no serán innovación, sino creatividad condicionada.

Crear un clima propicio para que surja la creatividad de las personas, la distensión, el trabajo por objetivos, el foco en los resultados más que en las formas, son condiciones de trabajo que aportan distensión. Las personas necesitan tener sensaciones de libertad para poder decir lo que piensan.

Permitir el error y fomentar el aprendizaje, la organización debe asimilar el error y tomarlo como una oportunidad para aprender. La

tolerancia al error es una concepción muy positiva y superadora, ya que permite que todos aporten lo mejor que tienen sin temor a ser censurados en caso de que no se produzcan los resultados deseados.

Fomentar la comunicación y la circulación de iniciativas, es bueno que todos se enteren de las iniciativas de cada uno. No sólo es un incentivo, sino que además posibilita que las mismas sean enriquecidas por los aportes de otras personas.

Asegurar que la creatividad se transforme en resultados innovadores, es necesario que el equipo entienda que todo tiene un objetivo: Generar resultados innovadores.

Desarrollar acciones para estimular la presencia de la creatividad, no es una actitud que surja naturalmente, salvo casos excepcionales. Por lo tanto, hay que desarrollar acciones especiales para que esta capacidad sea estimulada, y su práctica sea más corriente y cotidiana. Para esto se puede recurrir a la variada oferta de servicios que

especialistas en el tema ofrecen a las empresas.

Administrar el estímulo, a excepción de las empresas que se diferencian por generar creatividad, es importante estimular el surgimiento de la misma como una herramienta más para la gestión. Salvo las empresas mencionadas, la innovación es un medio, no un fin.

El corolario de todo esto es entender que la creatividad en las personas requiere el respaldo explícito del líder, mucho más que para la aplicación de otras herramientas técnicas y emocionales. Si se quiere tener resultados innovadores, apoyemos claramente en las palabras y los hechos las iniciativas creativas de nuestra gente. Las organizaciones han de descubrir la necesidad de adoptar estrategias para el desarrollo equilibrado de la creatividad, en todos los sectores y niveles, estimulando y reconociendo las conductas que promuevan el pensamiento creativo.

REFERENCIAS

- Ackoff, R. (2021). **El Arte de resolver problemas**. Limusa, México.
- Chávez, R. Guerrero. A. García, J. **Vaugier, V y Cruz, C. (2014). Neurobiología de la creatividad: Resultados preliminares de un estudio de activación cerebral.** Salud Mental, Vol. 27, No. 3, Instituto Nacional de Psiquiatría Ramón de la Fuente Muñiz Distrito Federal, México
- Fonseca, J. (2012). **Complejidad e Innovación en organizaciones**, Nueva York: Routledge.
- García, J. (2011) **Liderazgo Estratégico**, Revista Seguridad y Defensa del CHDS, Num 1-2, Vol 12, Washington DC, Fall - Winter.
- Hamel G. (2005). **Liderando la revolución** (H. B. Press, ed.) Barcelona: Ediciones Gestión
- Heijs, J. (2017). **Sistemas nacionales y regionales de innovación y política tecnológica: una aproximación teórica.** Instituto de Análisis Industrial y financiero de la Universidad Complutense de Madrid.
- Katzenbach, J.R. (2016). **Equipos de Alta Dirección.** Barcelona. Gestión 2000.
- Mintzberg, H (1999). **Safari a la estrategia.** Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica
- Schnarch A, (2020). **Creatividad e Innovación.** 2ª Edición Editorial ALFAOMRGA. ISBN: 9789587786323.
- Viana, H. 2019. **Cátedra de Gerencia de la Innovación.** IESA.