

Edición

9

Competencias

Globales

REVISTA SEMESTRAL



Universidad San Marcos
Revista Académica Institucional



San Marcos



ACADEMIA

En esta sección podrás encontrar artículos académicos y artículos científicos de la comunidad universitaria en general, los cuales son originales, y describe resultados experimentales, nuevos conocimientos o experiencias basadas en hechos conocidos de sus autores.

LA GESTIÓN DE PROYECTOS PARA DESARROLLAR UNA CULTURA DE INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Mario Alberto Morera Carballo.

mmorera50729@ufide.ac.cr

Máster Ingeniería Industrial, Gerente Financiero en Asociación Costa Rica Grameen,
Estudiante del Doctorado en Ciencias Empresariales de la Universidad Fidélitas.

RESUMEN

El presente artículo es una investigación literaria que pretende responder la siguiente pregunta: ¿Cómo convertir el nuevo conocimiento en una propuesta innovadora para una organización? Para encontrar la respuesta, se ha desarrollado una referencia teórica que identifique como las organizaciones actuales que conviven en un entorno de cambio continuo y competitividad pueden construir una cultura de innovación que les permita subsistir y crecer en el mercado. Como resultado se ha encontrado que existe un camino por recorrer entre el conocimiento de nuevos conceptos de negocio hasta lograr implementar un desarrollo de valor agregado para el cliente, dicho camino constituye un problema para los ejecutivos actuales y se ha concluido que solo es posible traspasarlo por medio de una adecuada gestión de proyectos.

Palabras clave: Innovación, proyectos, negocio, valor agregado, competitividad.



PROJECT MANAGEMENT TO DEVELOP AN ORGANIZATION INNOVATION CULTURE

ABSTRACT

This article is literary research that aims to answer the following question: How to take new knowledge and turn it into innovative proposals in organizations? To answer it, a theoretical reference has been developed to illustrate how current organizations that coexist in competitive and continuous change environments can build an innovation culture that allows them to survive and grow in the market. There is a long way to go between the knowledge and added value development for the client; that long way constitutes a problem for current executives, and it is only possible to cross it through project management.

Keywords: Innovation, projects, business, added value, competitiveness.

INTRODUCCIÓN

La dinámica competitiva en la que actúan las organizaciones actuales exige de constantes y nuevos elementos diferenciadores que permitan la atracción de más clientes y la fidelidad de los actuales; para logra ese cometido, el talento y conocimiento se han vuelto activos más valiosos que el capital físico y financiero, aunque para ello, el conocimiento debe transformarse en propuesta de valor agregado y poder dar origen al concepto “innovación”. (Azua, 2007).

Las nuevas ideas por si solas no son innovaciones, hasta tanto no exista un desarrollo específico y efectivo de actividades planificadas previamente, capaces de administrar los objetivos deseados en tres variables: tiempo, costo y calidad (Terrazas, 2009). Para Medina, Esperanza, y Miranda (2008), la creación del valor agregado en la producción de bienes, servicios, procesos y métodos, siguen una línea secuencial cuyo resultante es el siguiente:

1. Generadores del cambio. Corresponde a demandas de los clientes, nuevas ofertas de valor de la competencia o exigencias del entorno; son todas aquellas variables endógenas o exógenas que propician la necesidad de adaptación al cambio o el desarrollo de una innovación para permitir a la

organización crecer y mantenerse vigente.

2. Operadores del cambio: son aquellas variables internas de la organización que permiten la creación del valor agregado, como por ejemplo el talento, el conocimiento, los recursos disponibles y las relaciones entre el personal.
3. Productos e impactos del cambio: los productos, corresponde a los bienes, servicios y procesos nuevos o adaptados en la organización, pero que el impacto obtenido pueda mejorar la calidad, competitividad, mayor productividad o la responsabilidad social y ambiental.

Esta línea secuencial anteriormente descrita, es la que pretende la mencionada traslación de la idea revolucionaria hacia la consecución de los objetivos estratégicos considerados de valor por la máxima autoridad de una organización. Asimismo, el presente artículo mencionará la cultura de innovación en 3 dimensiones que resumen los principales focos de gestión en las organizaciones (Uribe, Tejada y Ríos, 2019); vale destacar no son los únicos.

1. Innovación organizativa: Incluye la gestión administrativa y los modelos de trabajo capaces de optimizar procesos y lograr un ahorro de tiempo

y costos. Un ejemplo ilustrativo puede ser una reingeniería de actividades en una fábrica de procesamiento de materias primas para reducir cuellos de botella y con ello el tiempo total de procesamiento del producto.

2. Innovación social: propiamente asociado al liderazgo de las jerarquías, motivación del personal, sinergia de equipo, adaptación al cambio continuo y seguimiento a la estrategia institucional. En esta dimensión se puede mencionar la elaboración de un nuevo plan estratégico que incorpore los puntos de vista de cada área de la organización y que mediante a objetivos concretos permita un espacio a la innovación.
3. Innovación tecnológica: teorías y técnicas para el aprovechamiento científico aplicado a determinados procesos o productos que permitan cumplir los fines estratégicos propuestos. Si bien es cierto, un nuevo sistema de información es lo más usual para entender una innovación tecnológica, la adquisición de maquinaria, software o hardware en sí misma no es la innovación per se, sino por el contrario el aprovechamiento de sus beneficios para promover la consecución de los objetivos estratégicos.

De las 3 dimensiones anteriormente mencionadas, ninguna es posible sin el compromiso y unidad de los miembros de la organización que son quienes utilizan una estrategia como factor de cambio y juntos crean una cultura (Mendez, 2020). Permea la innovación todos los miembros ayuda a construir dicha cultura; significa crear en ellos elementos simbólicos, valores, ideales sociales y hasta un entorno que siempre esté dispuesto al cambio continuo y a la estructuración de las nuevas ideas (Santos, Yopan y Palmero, 2020).

A partir de estos elementos, es que se justifica el problema de investigación: ¿Cómo derribar la barrera que divide al nuevo conocimiento de la creación de propuestas de valor agregado en la organización?

MATERIALES Y MÉTODO

El abordaje de la presente investigación se realizó bajo el modelo de una revisión bibliográfica sistemática. El sistema de filtraje de los insumos literarios fue el siguiente:

Bases de datos utilizadas: principalmente se priorizó en las bases de datos del Sistema de Información Científica Redalyc.org y las bibliotecas virtuales Elibro.net, y Alfaomega; partiendo de la variedad de literatura disponible en áreas asociadas a la cultura organizacional, gestión de proyectos e innovación estratégica en las organizaciones.

Criterios de inclusión de literatura: Se

utilizaron palabras claves y descriptores tales como, conocimiento, organización inteligente, innovación, gestión por proyectos y estrategia empresarial. Asimismo, se seleccionaron las obras de mayor actualidad, y también aquellas obras clásicas que pudiesen aportar valor agregado a la investigación

Criterios de exclusión de literatura: Fueron excluidos textos de publicación que por su antigüedad pudieron haber perdido vigencia y también obras cuyo abordaje temático tenía una contextualización general o introductoria sin ningún nivel de profundidad,

Procedimientos de análisis de la literatura localizada: Inicialmente se identificaron los datos generales de las obras seleccionadas por título, capítulos, identificación del género literario y revisión general del prólogo e introducción. Seguidamente se han revelado puntos de contacto entre las obras y con lo cual crear sinergia del conocimiento.

RESULTADOS

Según la investigación literaria y fundamentado en los elementos descritos en las referencias teóricas, puede considerarse la siguiente ruta como el camino que debe seguirse al momento de tomar una idea de innovación y construir por medio de la gestión de proyectos un nuevo concepto de negocio.

Inicialmente no debe confundirse una ocurrencia con una idea de innovación, si bien es cierto existe muchas iniciativas creativas

y valiosas, las mismas deben plantearse en concordancia con la estrategia institucional, puesto que la innovación requiere de conocimiento, investigación e ingenio, pero mediante trabajo duro enfocado y decidido en los objetivos organizacionales (Navarro, 2015)

Todo proyecto de innovación surge con la finalidad de resolver un problema o cubrir una necesidad en la organización, y muchos de ellos pueden tener concordancia e incidencia en dicha finalidad, sin embargo, primeramente, debe conocerse los objetivos y la estrategia institucional para optimizar la relación costo – beneficio y discernir cuales proyectos pueden proporcionar mayor valor con los recursos disponibles. (Campos y Raya, 2014)

La Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) en su versión del año 2012 indica que el concepto de innovación se resume en un trabajo sistemático basado en el conocimiento y la experiencia, dirigido a crear o instalar nuevos materiales productos o servicios, o mejorar sustancialmente aquellos previamente producidos o instalados. Desarrolla además una segmentación de la innovación en cinco categorías:

1. Innovación tecnológica: conocimiento tecnológico para el desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos para su introducción al mercado.
2. Innovación de producto: es la mejora

significativa en las especificaciones técnicas, materiales, componentes y características que conforman un nuevo producto o mejorar uno existente.

3. Innovación de proceso: es la implementación de un nuevo método de producción, distribución o diseño en un proceso productivo.
4. Innovación en el mercadeo: corresponde a nuevos métodos en la forma de promoción, publicidad, criterio de precio y formas de venta de un producto.
5. Innovación organizativa: corresponde a un nuevo diseño de prácticas empresariales, organización del trabajo y relación con el entorno de la empresa.

Estos apuntes iniciales pretenden establecer en el lector el concepto de pre- viabilidad, y no iniciar con la gestión de un proyecto que disponga cualquiera de los siguientes 2 obstáculos:

- a. Carencia de alineamiento con la estrategia institucional
- b. Costos mayores a los beneficios esperados

Toda vez solventada esa etapa, corresponde fijar las prioridades; Ahskenas (2009), en una publicación para la Harvard Business Review

Press, ilustra el ejemplo de una empresa multinacional manufacturera, menciona que los gestores de las plantas reciben decenas de solicitudes de información desde casa matriz, muchas veces redundante; de allí que se contrató un ingeniero que lidere un proyecto de innovación para la optimización del intercambio de datos; el ingeniero entusiasmado realiza dos tareas a) enviar un correo a los jefes corporativos solicitando una lista de información que necesitan de las fábricas b) envía un correo a las fábricas solicitando los supuestos informes que deben eliminarse. En pocas horas el ingeniero recibe de ambos bandos preguntas, solicitudes, grandes listados sin hilo conductor, creando resistencia, sobrecarga de trabajo para sí mismo y excesiva información poco útil. Según el análisis del autor, todo pudo evitarse de seguir tres pasos iniciales:

1. Establecer un acta de constitución: Las palabras claves antes de iniciar son: qué, para qué, quién, cuando, cómo; el líder de la organización debe conocer y aprobar estas definiciones antes de iniciar cualquier proyecto
2. Unir el equipo de trabajo: Los participantes del proyecto deben ser socios y no subordinados, debe desarrollarse un método de relación y operación; de tal forma que después no se pierda tiempo persiguiendo funcionarios, coordinando calendarios

3. Encontrar los puntos de unión de actividades: Deben crearse las listas de actividades mediante participación inclusiva de todos los miembros del equipo; en un ejemplo práctico, el líder de proyecto puede asignarle 100 puntos a cada miembro del equipo para que cada uno defina pesos y prioridades; una vez identificadas las tareas esenciales se definen los puntos concurrentes e interrelaciones entre actividades y miembros del equipo.

Seguir estas pautas permite al administrador del proyecto enfocar el esfuerzo mediante una guía y orden lógico que no pierda de vista el objetivo estratégico ni tampoco los beneficios y resultados esperados.

Cuando ya se han definido las prioridades, procede el elemento más importante: “la gestión del conocimiento”; aun cuando los materiales, productos y tecnología pueden ser objeto de una innovación, esta no será posible sin una adecuada gestión del conocimiento por medio de procesos de captación, estructuración y transmisión. (Suarez, 2009). Algunas de las pautas sugeridas por el autor son las siguientes:

1. Los datos estructurados, se convierten en información
2. La información asociada a un contexto

3. El conocimiento asociado a una persona se convierte en sabiduría
4. El aprovechamiento de la sabiduría de varias personas es el Capital Intelectual de la organización.

La implementación de la innovación requiere gestionar la capacidad de absorción del conocimiento (CAC). Para Martinez, Oliva y Berges (2015) la mayoría de los estudios disponibles sobre proyectos de innovación, consideran la capacidad de absorción del conocimiento como una variable independiente y en muchos casos natural o espontanea; sin embargo, en su investigación proponen una segmentación de la CAC en tres etapas:

1. CAC1 Capacidad Potencial: Significa reunir las habilidades para identificar y adquirir el conocimiento a lo externo de la organización; aprovechando fuentes que dentro de la misma organización pudo no haber si exploradas.
2. CAC2 Realizada: Implica la transformación del conocimiento externo para facilitar la unión del conocimiento existente con el que adquirido o asimilado.
3. CAC3 Realizada: La combinación final del conocimiento existente con el adquirido fusiona en la generación

de conocimiento nuevo que da pie a una innovación.

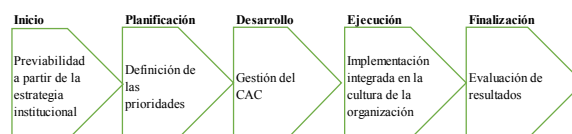
Uno de los elementos más complejos posterior a la creación de conocimiento, consiste en permear su resultado en la cultura de la organización. Para Torres (2021), una cultura de cualquier cosa “X”, es cuando las personas perciben valor en “X”, y crean rutinas para hacer de “X” un comportamiento; lo difícil es reforzar dicho comportamiento para impulsarlo en todo nivel de la organización. Por ello cultura es la creación de patrones de supuestos básicos compartidos con todo el equipo de trabajo, que reúne el conocimiento y las experiencias para la resolución de los problemas.

Finalmente, las lecciones aprendidas de una innovación deben ser compartidas con el resto de la organización a partir de un proceso de evaluación, en donde se contesten preguntas tales como ¿Se tuvieron suficientes recursos? ¿Cómo fue la comunicación interna como externa? ¿La planeación del proyecto fue clara y precisa?

El cierre de un proyecto debe ser el momento de capitalizar el conocimiento e identificar las lecciones aprendidas. (Cerezuela, 2017). Los métodos tradicionales de evaluación para la medición de indicadores se deben implementar inclusive varios meses después del cierre del proyecto, para identificar resultados como el índice de rotación de clientes, aumento en la rentabilidad, posicionamiento del producto en el mercado, entre muchos otros ejemplos; es

la mejor forma de identificar si los esfuerzos realizados lograron los objetivos que se trazaron antes de iniciar los proyectos.

Figura 1. *Las Etapas para la implementación de un proyecto de innovación.*



Fuente: Elaboración propia. (2022)

DISCUSIÓN (O ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS)

Para afirmar que se cuenta con una innovación como nuevo concepto de negocio, no es suficiente que el resultado esperado se limite a sobrevivir en el mercado o a lograr algunas adaptaciones sobre su entorno; si el objetivo es la competitividad, evolución y crecimiento sostenible, la clave está en el aprendizaje, y por supuesto que dicho aprendizaje no se da por sí mismo ni por arte de magia, tampoco crece en las máquinas, edificios o documentos, sino que se presenta directamente en las personas que integran la organización. De allí viene la conocida frase de que el recurso humano es el activo más valioso de las empresas, pues de ellos depende la ruta estratégica y la gestión de los proyectos en cómo se afrontan los retos y desafíos (Quiroz y García, 2020).

La obra *La quinta disciplina en la práctica: cómo construir una organización inteligente*,

Senge, A (2019), menciona una interesante anécdota de las tribus norte de Sudáfrica, en donde el saludo “hola” es “sawu bona” que significa literalmente “te veo”, y cuya interpretación significa que “mientras no me veas no existo” y “soy persona a causa de los demás”. El autor explica como personalizar el liderazgo, las ideas y los fracasos, respetando el aporte valioso que tiene el recurso humano en una organización inteligente a partir del aprendizaje.

Para Senge (2019), las organizaciones inteligentes tienen un camino de aprendizaje y desarrollo infinito y se constituyen en 5 disciplinas de permanente estudio y práctica:

1. Dominio personal: fortalecer las capacidades individuales, según el potencial y rol que cumple el funcionario dentro de la organización.
2. Modelos mentales: refiere a la autocrítica, reflexión y oportunidad a la mejora continua.
3. Visión compartida: trabajo en equipo y sentido colectivo de las metas y los fines de la organización
4. Aprendizaje en equipo: Corresponde a la sinergia que explica como el aprendizaje de la organización es mayor que la suma de los aprendizajes individuales de cada funcionario.
5. Pensamiento sistémico: es el modo de análisis que explica como las organizaciones siguen procesos sistémicos y no tareas aisladas u

objetivos individuales.

El artículo “Organizaciones basadas en Inteligencia”, Torres, Silva (2010), invoca a los autores Aquilano y Jacobs (2004), mencionan una serie de recomendaciones prácticas para dotar a las empresas de argumentos hacia la consecución de ser una organización innovadora:

1. Eliminar intermediaciones que no aporten al proceso
2. Integración de unidades funcionales
3. Dotar de capacidad de decisión real a cada posición jerárquica
4. Gestión y actuación autónoma a las unidades operativas
5. El abandono de la gestión reactiva por gestión proactiva
6. Trabajo en equipo en todos los niveles

Parecen apuntes muy simples, pero corresponde a características que solo una organización de la alta madurez en su estructura jerárquica, experiencia y posicionamiento de mercado podrían materializar y no quedarse en intenciones teóricas.

Finalmente, en la gestión de proyecto de innovación es común 6 tipos de errores que podrían significar el fracaso del proceso (Castresana, 2009)

1. Tratar solo aspectos humanos: Excesiva prioridad sobre el factor humano termina por distorsionar el plan cuando se interponen intereses

personales y como consecuencia la propuesta de innovación no genera ningún cambio.

2. Tratar solo aspectos técnicos: Por otra parte, la priorización única de elementos técnicos recaerá en la resistencia al cambio por la falta de involucramiento del factor humano.
3. Falta de información sobre el cambio: Usualmente en empresas con antecedentes de resistencia al cambio, se utilizan los efectos “golpe sorpresa” o “terremoto” que generalmente terminan en protestas, hostilidad y poca aceptación e involucramiento,
4. Falta de planificación: Ansiedad por iniciar y reportar resultados de impacto con celeridad, genera el deseo de iniciar ejecuciones sin culminar estudios técnicos, financieros, sociales, ambientales, etc., que implica asumir riesgos incensarios.
5. Poca compensación: Un gran esfuerzo debe venir acompañado de beneficios o retribuciones positivas como organización; si los beneficios excluyen sectores de la organización, estos terminarían por crear resistencia.

Temor al fracaso: Exceder los costos, el tiempo, desgastar el personal o requerir de cambios imprevistos son situaciones que deben considerarse; los líderes de la organización deben contemplar riesgos y un margen de maniobra para no causar un caos en eventos desfavorables.

CONCLUSIONES

1. En la gestión de un proyecto de innovación es indispensable que los miembros del equipo de trabajo participen en el diseño de las prioridades del plan de trabajo; no solo por la importancia en la motivación e involucramiento, sino por el aprovechamiento del conocimiento existente que permite crear los puntos de unión entre una y otra actividad o su concurrencia, permitiendo aprovechar con planificación el tiempo y el recurso.
2. No todo proyecto capaz de resolver un objetivo estratégico es viable en sí mismo; ciertamente con una buena gestión podría lograr su cometido final; pero también es posible que muchos otros proyectos de menor costo, menor tiempo y mayor beneficio hubieran sido mejores opciones. De allí que ante la máxima autoridad debe presentarse un cuadro comparativo de los costos, tiempos estimados, alcance, limitaciones y resultados esperados, con lo cual tomar una decisión consciente y razonada.
3. El valor de la experiencia, el conocimiento interno y aún más la capacidad de importar conocimiento externo al servicio de la organización

son habilidades de incalculable valor económico. Un grupo humano empoderado, capacitado y con experiencia es el mejor activo que puede tener una organización.

intenciones nunca son suficientes; pero siempre debe responderse una simple pregunta ¿en qué medida el proyecto logró cumplir con el objetivo estratégico inicialmente definido?

4. Las innovaciones son doblemente valiosas cuando la competencia y el entorno en general apenas las conocen y perciben los efectos de su impacto; llegará un momento en la cual la innovación es simplemente una herramienta de uso natural; así fueron las compras electrónicas, la publicidad en redes sociales, los medios de pago digitales, las evaluaciones de la experiencia del cliente y cientos de ejemplos que hoy en día parecen ser requisitos mínimos; el algún momento fueron innovaciones de incalculable valor que marcaron una diferenciación.
5. Los principales errores en la gestión de un proyecto de innovación suelen tener un denominador común: visión reducida, o podría argumentarse como enfoque parcial de determinados temas, sin evaluaciones global de elementos técnicos, financieros, humanos que terminaron siendo minimizados en los procesos de planificación.
6. No hay proyecto bueno sin una cuantificación del beneficio; las buenas

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al Doctor Jack Torres Leandro, profesor del Doctorado en Ciencias Empresariales de la Universidad Fidélitas por su orientación y apoyo en la elaboración de la presente investigación; además al Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación de la Universidad San Marcos por permitirme efectuar la publicación.

CITAS Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Azua, Sabin (2007). ¿Está preparada nuestra organización para hacer frente a los retos de la innovación? *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61), 27-30. [fecha de Consulta 5 de Julio de 2022]. ISSN: 0120-8160. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611495003>
- Business Review, H. (2017). *Gestión de proyectos*. Editorial Reverté. <https://elibro.net/es/lc/ufidelitas/titulos/46768>
- Campo Arranz, R. Domínguez, M. D. C. y Rodrigo Raya, V. (2014). *Gestión de proyectos*. RA-MA Editorial. <https://elibro.net/es/lc/ufidelitas/titulos/105623>
- Castresana, J. (2009). *El directivo impulsor de la innovación*. Marcombo. <https://elibro.net/es/lc/ufidelitas/titulos/45862>
- Cerezuela, B. y Ollé, C. (2017). *Gestión de proyectos paso a paso*. Editorial UOC. <https://elibro.net/es/lc/ufidelitas/titulos/58657>
- Instituto Andaluz de Tecnología (IAT). (2012). *La respuesta está en la innovación*. AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. <https://elibro.net/es/lc/ufidelitas/titulos/53578>
- Martínez Sánchez, A., Vicente Oliva, S. y Berges Muro, L. (2015). *Buenas prácticas en la gestión de proyectos de I+D+i, capacidad de absorción de conocimiento y éxito*. Dyna, 82(191), 109-117. [fecha de Consulta 16 de Julio de 2022]. ISSN: 0012-7353. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49639089014>.
- Medina, E. y Miranda, L. f. (2008). Proyectos de innovación: formulación desde el enfoque de procesos. *Journal of Technology Management & Innovation*, 3(1), 58-73. [fecha de Consulta 5 de Julio de 2022]. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84730107>
- Méndez Álvarez, C. E. (2020). *Innovación organizacional: cultura, condición para la estrategia*. Editorial Universidad del Rosario. <https://elibro.net/es/lc/ufidelitas/titulos/172365>
- Quiroz González, E. Vesga R. J. J. (II.) y García Rubiano, M. (II.). (2020). *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*. Universidad Católica de Colombia. <https://elibro.net/es/lc/ufidelitas/titulos/197043>
- Santos Mejía, J., Yopan Fajardo, J. y Palmero Gómez, N. (2020). *Cultura Organizacional. Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-289. [fecha de Consulta 12 de Julio de 2022]. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>
- Senge P. 1995). *La quinta disciplina en*

Revista Académica Institucional RAI. Academia, Edición 9, pp. 01-13. 2023.
la práctica: cómo construir una organización inteligente. <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/la-quinta-disciplina-en-la-practica.pdf>

Suárez Mella, R. P. (2009). *El desafío de la innovación*. Editorial Universitaria. <https://elibro.net/es/lc/ufidelitas/titulos/71381>

Terrazas Pastor, Rafael Alfredo (2009). Modelo conceptual para la gestión de proyectos. *Perspectivas*, (24), 165-188 [fecha de Consulta 5 de Julio de 2022]. ISSN: 1994-3733. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942160009>

Torres Leandro, J. (2021). *Caminando hacia el futuro con la cultura de innovación*. UNED. https://www.researchgate.net/publication/355166058_Caminando_hacia_el_futuro_con_la_cultura_de_innovacion

Torres, S. (2010). *Ensayo: “Organizaciones basadas en Inteligencia”*. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.

Uribe Hernandez, Y., Tejada Estrada, G., Rios Herrera, J. y Cruz Montero, J. (2019). Innovación tecnológica: Reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85), [fecha de Consulta 5 de Julio de 2022]. ISSN: 1315-9984. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058864011>