

¿Innovar en base a lo que el consumidor dice que necesita, o en base a pura creatividad?

Working Paper

Septiembre 2009

Sébastien Leroux

Estudiante

Diplomado Innovación y Creatividad Organizacional

Universidad del Desarrollo



Contacto: sebastien.leroux@gmail.com - Tel (56-9) 9 299 14 74 -
<http://www.leroux.cl>

Abstract

La imaginación, la creatividad con el tiempo han ido tomando otra posición en cuanto a la innovación de productos y servicios creados por organizaciones se refiere. La aplicación de la creatividad y la imaginación se ha ido desplazando dentro de las empresas.

Tiempo atrás, las organizaciones eran quienes decidían en base a sus ideas creativas, que era lo que tenían que consumir las personas, de forma casi autoritaria. Era fácil permitirse eso, puesto que los consumidores no tenían muchas marcas para elegir. Sin embargo, con el paso del tiempo las marcas fueron multiplicándose y así mismo los productos y servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores. Por lo tanto, el mercado altamente competitivo que se ha formado a través de los años, ha producido que las empresas no quieran correr riesgos económicos al lanzar nuevos productos al mercado, por lo que se han desarrollado métodos, técnicas y herramientas para utilizar la creatividad pero con estudios previos de que es lo que requieren los consumidores, es decir ellos son los que dicen que es lo que necesitan.

Pareciera que estas dos formas de ver la imaginación y la creatividad aplicada a la innovación, se están viendo enfrentadas en la toma de decisiones de estrategias de las organizaciones. Estamos volviendo a ver grandes empresas, exitosas y respetadas por el mundo entero, que están volviendo a cambiar el paradigma del uso de la creatividad, llevándola hacia innovaciones espectaculares que han generado revuelo mundial. Sin embargo estas empresas, no han tomado en cuenta lo que dicen los consumidores, puesto que suponen que son ellas que dicen lo que debemos consumir.

¿Cuál de estas formas de utilizar la imaginación y la creatividad es la correcta en los tiempos de hoy? ¿Cuál es la que va a vencer a la hora de generar innovaciones que sean más importante para los consumidores? ¿Cuál es la estrategia a seguir?

Tabla de contenidos

- Introducción.....**4**
- Creatividad Aplicada.....**5**
- Imaginación, Creatividad, Procesos Creativos e Innovación.....**7**
- ¿Estrategias de innovación hacia el segundo o tercer orden?.....**9**
- Integración de elementos que ayudan a la creatividad.....**11**
- Conclusión.....**13**
- Referencias.....**15**

Introducción

En el mundo, no el de hoy, ni el de ayer, si no que siempre, han existido más ideas que personas. Ideas que nacen, crecen, evolucionan, se convierten en otra, convergen, fusionan, se dividen, desaparecen y vuelven a aparecer, las ideas no discriminan puesto que están en todas las personas. Sin embargo, las ideas si se discriminan.

Hay ideas que a los ojos de unos pueden ser más creativas que otras, ideas que luego de un proceso de tiempo suficiente, corto, largo nadie sabe cuánto va a durar realmente, se transforman en innovación. ¿Pero cuantas lo logran? Pocas. Existen muchas razones de porque ideas creativas, a veces excelentes, no llegan a la meta que muchos desearían, la innovación.

Lo más común de este suceso de falla, es que muchas ideas que parecen ser brillantes en su concepto, carecen de factibilidad para su implementación. Aún más seguido, el problema es que las personas u organizaciones que se encuentran detrás de estas ideas, invierten más tiempo y dinero en iniciativas de innovación que en la implementación de las mismas.

Probablemente, muchos hemos evidenciado el escenario en que las empresas para las cuales trabajamos, personas que conocemos, consultoras u agencias de publicidad y todo tipo de organizaciones, utilizan metodologías, técnicas y herramientas de pensamiento divergente tales como el clásico brainstorming, 6 thinkings hats, Plus Minus Interesting (PMI), Creative Problem Solving (CPS) e invierten en investigadores y gente altamente calificada. Un importante número de ideas se generan y en base a ellas se empiezan a desarrollar planes de negocio, marketing, incluso prototipos. Pero en algún punto del proceso, entre la generación de la idea y su implementación, la idea es asesinada.

¿Por qué las ideas mueren?

Para esto existen muchas razones, de las cuales la mayoría tiene relación con el riesgo. Las personas y organizaciones tienen miedo a fracasar.

Sin embargo, existe la realidad de las ideas que se han convertido en grandes innovaciones, llenas de éxito y reconocimiento. Sin duda no existe una receta exacta para lograr esto con cada una de las ideas, pero si dos grandes paradigmas de cómo llevar la imaginación, la creatividad, el pensamiento divergente, la inventiva a transformarse en innovaciones relevantes para los consumidores.

Estos paradigmas consisten en lo siguiente. El primero, es en dónde la creatividad juega un rol de coexistencia con lo que quiere el consumidor, con sus necesidades. Es decir, el consumidor dice lo que desea para suplir sus necesidades y en base a esto se idean, crean, remasterizan, transforman o personalizan cosas para lograr la innovación. El segundo, es dónde la creatividad de la persona u organización a la que pertenece, tiene un rol ególatra. Es decir, el individuo creador, es quien decide por completo, de forma totalmente autoritaria que es lo que debe transformarse en innovación para que las personas consuman.

Creatividad aplicada

Desde los inicios de la mercadotecnia, se han desarrollado un sinnúmero de modelos sobre como poder llevar a cabo la creación de productos como también las campañas publicitarias respectivas. Antiguamente las empresas ideaban el “¿Qué? Y el ¿Cómo? De los procesos de creación y promoción de sus productos y servicios, basándose en las características de sus productos y como ellos podían solucionar los problemas de sus consumidores. A medida que transcurría el tiempo y los consumidores se fueron volviendo más complejos, las empresas comenzaron a entender que ellos no podían basar sus campañas e ideas de creación en lo que ellos pensaban o creían que era lo mejor para el mercado, por lo cual, se diseño un nuevo modelo basado en el estudio del consumidor. El estudio de las necesidades del consumidor, de lo que “realmente el necesita” o más bien de lo que el “cree” que necesita. Aquí nace el Insight.

Insight¹:

1) Capacidad para captar o comprender intuitivamente la esencia de algo, su naturaleza interna: una situación, un problema, una persona. Con ese sentido las palabras castellanas más aproximadas serían "capacidad de comprensión, de penetración", "tener perspicacia".

2) Es el nombre genérico de un tipo de estudio que permite conocer a fondo las razones de un fenómeno, o sea, en castellano, "análisis", "mirada".

Fue este estudio el que realizó un cambio en 180° en el mercado de la producción y promoción. Hoy en día este estudio está dejando de ser tan útil debido a la complejidad de análisis que presenta el consumidor actual, esto se debe, principalmente a la globalización y el acceso a las nuevas tecnologías que les permite a los consumidores adquirir un nivel de información inimaginable hace un tiempo atrás. Un consumidor más informado es un consumidor más complejo ya que no va a tener que "confiar" o "creer" en lo que le dicen, porque va a tener un conocimiento que le permita tomar la decisión que él cree correcta.

Si bien el insight nos permite obtener una respuesta real de lo que los consumidores quieren, actualmente este sistema ya no está siendo eficaz, debido a que las masas ya no pueden ser representadas por un "universo". Hoy en día, la cantidad de perfiles y la cantidad de nichos existentes es enorme y seguirán aumentando a medida que el tiempo pase.

Por lo tanto, ¿de qué forma deben hoy en día las empresas aplicar la creatividad al momento de crear nuevos productos? ¿Cómo debieran las empresas seguir innovando? Desde el análisis de un complejo consumidor o simplemente entregándole lo que la empresa cree que requiere, enseñando a consumir lo producido.

¹ Deguate, definición de insight, <http://www.degate.com/infocentros/gerencia/glosario/i.htm>, 28/09/09

Hemos hablado de uno de los cambios más grandes en la industria de la publicidad y marketing. En ella hablamos de la imaginación y la creatividad, pero ¿Que es la creatividad? ¿La imaginación? Y ¿Cuales son los procesos implícitos en ella para poder llevarla a cabo?

Imaginación, Creatividad, Procesos Creativos e Innovación

Imaginación²:

El ejercicio de abstracción de la realidad actual, supuesto en el cual se da solución a necesidades, deseos o preferencias. Las soluciones pueden ser más o menos realistas, en función de lo razonable que sea lo imaginado.

Creatividad³:

- 1) Facultad de Crear
- 2) Capacidad de Creación

La creatividad es un potencial que todo el mundo tiene y que sirve para poder crear, imaginar y resolver problemas de forma innovadora. La innovación es la creatividad aplicada.

Innovar⁴:

[Del lat. *innovāre*].

1. tr. Mudar o alterar algo, introduciendo novedades.

² Wikipedia, definición de Imaginación, <http://es.wikipedia.org/wiki/Imaginacion>, 28/09/09

³ Diccionario Online Real Academia Española, Definición de Creatividad, http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=creatividad, 28/09/09

⁴ Diccionario Online Real Academia Española, Definición de Innovar, http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=innovar, 28/09/09

2. tr. ant. Volver algo a su anterior estado.

Es decir, la innovación se produce al momento de aplicar la creatividad desde la imaginación al mundo material. ¿Pero cuáles son los procesos para llevar a cabo la creatividad? Existen varias formas de definir la creatividad ya que el concepto es extremadamente amplio.

¿Cómo llevar a cabo la creatividad? Así como existen una variedad de definiciones amplias, también existen muchas formas de poder llevar a cabo un proceso creativo, siendo uno de los más conocidos el planteado por Julio César Panagos.

Según Julio César Panagos, El proceso fundamental en la creatividad es la asociación y el plantea tres tipos de categorías asociativas⁵:

1. **Asociaciones de primer orden.** Asociaciones automáticas que generalmente no son conscientes, como cuando se observa a un objeto, o se lee o escucha una palabra y se reconoce su significado.
2. **Asociaciones de segundo orden.** Asociaciones intencionalmente buscadas bajo mecanismos estrictos de evaluación y/o análisis en donde se seleccionan como elementos de asociación aquellos que parecen tener estrecha relación con lo que busca entender o solucionar.
3. **Asociaciones de tercer orden.** Estas asociaciones son las de mayor interés para la productividad creativa. En estas asociaciones se buscan la respuestas a problemas, en elementos que no parecen tener relación con lo que estamos tratando de hacer, entender o solucionar.

⁵ Blog sobre creatividad, Julio César Penagos Corzo, <http://homepage.mac.com/penagoscorzo/creatividad-psicologia/resumen-psicologia-creatividad/>, 28/09/09

¿Estrategias de innovación hacia el segundo o tercer orden?

Basándonos en la explicación anterior del insight, las empresas actualmente están utilizando las asociaciones de segundo orden, es decir, su creatividad se desarrolla en torno al análisis de los consumidores. Pero son las empresas más exitosas, como lo es Apple, quienes basan su creatividad en asociaciones del tercer orden y gracias a eso, son capaces de ser considerados como unos reales innovadores del mercado, lo que en términos monetarios tiene un valor inigualable, puesto que por periodos de tiempo logran crear monopolios temporales en abse a sus innovaciones.

¿Por qué entonces no todas las empresas realizan asociaciones del tercer orden para llevar a cabo sus procesos creativos? Esto se debe a que universalmente no se le ha dado una importancia relevante a la creatividad en las empresas, todos saben que es importante, pero muy pocos se han dedicado a desarrollar un ambiente creativo. Google por ejemplo, es una empresa que sabe mejor que nadie que la creatividad e innovación son de suma importancia, es por esto, que han desarrollado sus instalaciones ubicadas en Silicon Valley de manera que potencie la creatividad de sus empleados.

Canchas de volleyball, sala de juegos, sala de descanso y sala de masajes por mencionar algunas, son las diferentes Instalaciones que Google ha implementado en su dependencia para crear un ambiente que sea más apto a la apertura creativa. Este tipo de empresas no suelen utilizar el proceso de creación tradicional, que basan su creatividad en el análisis de un estudio tipo insight, ellas crean productos pensando en que los consumidores no saben lo que realmente necesitan y que si la creación resulta exitosa, las personas comenzaran a utilizar el producto o servicio implementado.

¿Será posible que la idea concebida sea exitosa si no tengo información en cual basarme?

Empresas como Apple o Google, están acostumbrados a utilizar este tipo de creatividad, ellos están constantemente bombardeando el mercado con productos innovadores, simplemente ideando que es lo que ellos creen que debemos consumir.

Tiempo atrás, se creó una función que explica cómo se lleva a cabo la creatividad, esta función se basa en la actitud como eje central y como este se relaciona con las tres variables que la componen: Conocimiento, imaginación y evaluación.

$$\text{Creatividad} = f_a(C, I, E)$$

Como podemos ver, empresas que basan sus procesos creativos en asociaciones del tercer orden, eliminan casi por completo la variable del conocimiento –reteniendo solamente información del mercado- buscando de esta forma potenciar las variables de imaginación y evaluación. Por otra parte, la actitud de estas empresas frente a sus procesos creativos es extremadamente positiva –recordemos que incluso algunas crean un ambiente ad hoc, como es el caso de Google- lo que facilita enormemente el proceso.

Por otra parte, las empresas que basan sus procesos creativos en la información que tienen sobre el consumidor, aquellos que utilizan asociaciones del segundo orden buscan incrementar la variable del conocimiento, lo que a su vez les da la sensación de reducir el riesgo ya que su innovación estará justificada por los deseos de los consumidores. Sin embargo uno de los problemas que se ven comúnmente en esta área, recae en una mala implementación de la idea. Idea que si bien está basada en los deseos de los consumidores, deseos que son subjetivos y es debido a esto que muchas veces lo que el consumidor necesitaba no es lo que la empresa creó, esto se debe a que las personas imaginan de manera diferente sus necesidades, es decir, si analizamos a 20 personas –*que tengan la misma necesidad*- tendremos 20 ideas diferentes sobre la implementación del nuevo producto o servicio requerido.

Esto no sucede en el caso de empresas que utilicen las asociaciones del tercer orden, ya que al ser ellas las que ven el ¿Qué crear? Y el ¿Cómo implementarlo? No se ven afectadas por la subjetividad de las personas. Dónde sí encuentran un problema estas empresas, es en área del conocimiento [De las necesidades supuestas del consumidor], ya que al no contar con esa variable, se ven altamente expuestas al rechazo del mercado por el simple hecho de que lo que crearon no es requerido por las personas o bien no satisface la necesidad como ellos pensaron que lo haría.

Aproximadamente el 95% de las veces que nos subimos a un elevador y el botón del piso al que queremos llegar está presionado, lo volvemos a presionar. Esto se debe netamente a que las personas no confían en las soluciones de los demás. Esta cifra es bastante desconcertante si pensamos que empresas altamente innovadoras están constantemente entregándonos soluciones sin tomar en cuenta nuestras necesidades, sino más bien simplemente, encausándonos hacia su pensamiento.

En el mercado se habla de creatividad con cada vez mayor frecuencia, los empresarios invierten en ella porque saben que así lograrán diferenciarse de sus competidores, lo cual en el largo plazo es sumamente rentable. La rentabilidad es una gran barrera –altamente justificada– para la creatividad ya que el riesgo al cual los inversionistas deben someterse para tomar el camino de las asociaciones del tercer orden, es muy grande. Si una idea no logra llevarse a cabo debido a una mala gestión de implementación significara un gasto para la empresa, incluso la muerte de esta.

Esto no quiere decir que este tipo de empresas no sean creativas, sino más bien, que enfocan su creatividad desde el punto de vista del consumidor, es decir, a través de asociaciones del segundo orden.

Este tipo de creatividad, como ya mencionamos anteriormente, es la que se usa con mayor frecuencia hoy en día por las empresas, puesto que a muchos les da excelentes resultados, ya que les permite ser creativos y a la vez reducir riesgos. Por otra parte, muchas empresas optan por este tipo de asociaciones porque su visión, es decir, su estrategia principal así lo amerita.

Integración de elementos que ayudan a la creatividad

Sin importar que tipo de proceso creativo se utilice, si este no está conectado con la visión y principios de la empresa fracasara y será una pérdida de dinero implementarlo –debe existir una sinergia entre el proceso creativo escogido y la

estrategia de la empresa- . A esto debemos sumarle que existen varios tipos de creatividad, según H. G. Gough, existen ocho clases de inteligencia distintas⁶:

- Fanáticos (*incansables*)
- Iniciadores (*estimuladores*)
- Diagnosticadores
- Eruditos (*memoria, detalle, orden*)
- Mañosos (*hábiles en dar forma*)
- Estetas (*analíticos, formales*)
- Metodólogos (*conceptualizadores, analistas formales y matemáticos*)
- Independientes

Si la empresa no es capaz de combinar de manera inteligente a sus empleados, buscando potenciar el grupo a través de la mezcla de diferentes perfiles creativos, tampoco podrán lograr el éxito creativamente hablando.

El pensamiento creativo esta mutando, uno de los grandes problemas es que las personas sin importar que tipo de asociación utilicen para llevar a cabo el proceso creativo, se enfocan netamente en el cómo solucionar el problema –en este caso, como satisfacer esa necesidad- en vez de enfocarse en el problema en sí. Este es un problema común y quizás es cometido por la gran mayoría de las empresas de hoy en día. Al enfocarse solamente en el cómo solucionar el problema, ellos mismo están coartando su capacidad de imaginar.

A pesar de los diferentes procesos creativos existentes y de las diferentes formas de cómo las empresas los llevan a cabo, los problemas son dos. El primero sigue siendo el mismo que hace años atrás, la volatilidad con la que cambia el mercado y con él los consumidores. La masa se está extinguiendo, ya no es posible agrupar a los consumidores de la forma en la que se solía hacer, cada vez llegamos a segmentaciones más pequeñas y especializadas. El segundo problema recae en la forma de llevar a cabo el pensamiento creativo, sin importar el orden de asociación utilizado.

⁶ Web del Proyecto Alfin-eees, Innovación y Creatividad, <http://www.mariapinto.es/alfineees/creatividad/que.htm> , 28/09/09

Al pensar en el problema y tomarlo como un desafío fuera de solución tipo, la perspectiva de la creatividad cambia completamente, pudiendo tomar nuevas áreas antes no exploradas sobre las cuales trabajar. Los procesos creativos debiesen enfocarse en hacer las preguntas correctas y abrirse a otros paradigmas que salgan de lo común del problema que se enfrenta. Quizás este sea un factor predominante que diferencia las empresas innovadoras de las que no lo son.

Conclusión

Finalmente, no importa cuál de los dos caminos o procesos se utilicen para imaginar y aplicar la creatividad con tal de llegar a la implementación de innovaciones exitosas en los mercados saturados de productos y servicios de diferentes marcas. Como en muchas cosas, esto dependerá del acierto de las organizaciones en sus estrategias a seguir, consumidores o ideas primero, ellas lo tendrán que decidir.

Algo de lo que si podemos estar 100% seguros, es que sin importar el paradigma en el cual se trabaje para realizar innovaciones, existen grandes y complejos sistemas que involucran innumerables procesos, metodologías, modelos y herramientas para lograr idear aquello que finalmente llevara a las personas a consumir lo inventado, lo cual al es el objetivo primordial para la subsistencia de las organizaciones en el tiempo.

Además podemos decir que un problema de la innovación en las corporaciones, es que se han creado procesos muchas veces complejos, lentos y burocráticos que pueden a veces destruir, bloquear o estancar la creatividad.

Las empresas, tienen muchas fuentes de creatividad, tanto internas como externas. Estas fuentes provienen de sus propios trabajadores, pensadores creativos externos y también sus consumidores. Por lo tanto estas fuentes deberían utilizarse mejor, optimizarlas, utilizando recursos que permitan mayor fluidez en la creatividad para tener un enorme abanico de ideas, que bien trabajadas se podrían transformar en innovación. Las ideas para llegar a buen término necesitan de: confianza para hacer sentir en un ambiente cómodo a cada uno de los trabajadores; el liderazgo

adecuado para guiar equipos de trabajo divergentes e insertos en la cultura de innovación; herramientas o métodos que permitan capturar, desarrollar y evaluar las ideas; instalaciones que creen un entorno físico grato, abierto a la colaboración y creación; así mismo se deben implementar sistemas de recompensas que sirvan de motivación para cada uno de los insertos en el proceso de creación desde el cual nace la idea hasta la venta resultante de la innovación lograda. Todos estos elementos pueden variar, sin embargo es importante que existan ya que abren la posibilidad a una mayor cantidad de ideas que nazcan no solo como tal, sino que terminen el proceso completo hasta su implementación.

Referencias

Libros:

Malcolm Gladwell. (2005) Blink. Primera edición, Back Bay Books.

Peter Senge. (1990) La quinta disciplina – El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Segunda edición, Granica, Argentina.

Sergio I. Melnick, José Miguel Barraza. (2008) ETAN. Primera edición, Escuela de Negocios Universidad Adolfo Ibañez.

Tom Peters. (2003) Re-Imagina! – La excelencia empresarial en una era perturbadora. Edición 2006, Pearson Educación, España.

John Baldoni. (2003) Great Communications secrets of greats leaders. Primera edición, McGraw-Hill Trade.

Research reports (Center for Creative Leadership):

Jean Brittain Leslie, Maxine Dalton, Christopher Ernst, Jennifer Deal. Managerial effectiveness in a global context.

White papers (Center for Creative Leadership):

Merril C. Anderson, Candice Frankoveglia, Gina Hernez-Broome. Creating coaching cultures: What Readers Business expect and strategies to get there.

Laura Quinn, Alesia D'Amato. Globally Responsible Leadership.

André Martin. Everyday Leadership.

Center for Creative Leadership. Driving performance: Why Leadership development matters in Difficult times.

Corey Crisswell, André Martin. Trends, A study of senior executives' views on the future

Vidula Bal, Michael Campbell, Judith Steed, Kyle Meddings. The role of power in effective Leadership.

Lyndon Rego, Rebecca Garau. Step into the void.

Sébastien Leroux, Sostenimiento de la esencia innovadora del emprendimiento y su consolidación en el ámbito corporativo. Universidad del Desarrollo.

Sébastien Leroux, El Liderazgo necesario para las organizaciones inteligentes en busca de la cultura de la innovación. Universidad del Desarrollo.

Sébastien Leroux, Capacidades y procesos en la toma de decisiones conducentes al cambio en las organizaciones tradicionales, Universidad del Desarrollo.

Keynotes:

Pablo Muñoz. Marzo 2009 American Creativity Association's Annual Conference. Creativity training and Dynamic Capabilities.

Web:

Creativity and Innovation Library, <http://www.jpbc.com/creative/index.php>,
28/09/09

Innovation Research Center, Innovation Tools,
<http://www.innovationtools.com/Resources/innovationresearch.asp> , 28/09/09

Glosario Deguate, definición de insight,
<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/glosario/i.htm>, 28/09/09

Wikipedia, definición de Imaginación, <http://es.wikipedia.org/wiki/Imaginacion>,
28/09/09

Diccionario Online Real Academia Española, Definición de Creatividad,
http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=creatividad,
28/09/09

Diccionario Online Real Academia Española, Definición de Innovar,
http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=innovar,
28/09/09

Blog sobre creatividad, Julio César Penagos Corzo,
<http://homepage.mac.com/penagoscorzo/creatividad-psicologia/resumen-psicologia-creatividad/>, 28/09/09

Web del Proyecto Alfin-ees, Innovación y Creatividad,
<http://www.mariapinto.es/alfineees/creatividad/que.htm> , 28/09/09

Carlos Bello Marengo. Siente su empresa en el diván. Gestiopolis,
<http://www.gestiopolis.com/innovacionemprendimiento/instrumentos-de-empredimiento.htm>, 03/09/09

Dr. Mauricio Lefcovich. Capacidades y destrezas del siglo XXI. Gestiopolis,
<http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/capacixi.htm>, 03/09/09

Lic. Alejandro Wald. Eliminando los obstáculos para la creatividad. Gestiopolis,
<http://www.gestiopolis.com/Canales4/Wald/149-obstaculos-de-la-creatividad.htm> ,
03/09/09

PhD, PMP, Christella Navedo. Blog personal,
<http://elblogdeladranavedo.blogspot.com/2009/02/la-toma-de-decisiones-en-la-empresa.html>, 03/09/09

Jorge E Pereira. Liderazgo en acción.
Gestiopolis,<http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/liderazgo-en-accion.htm>, 03/09/09

Lic. Ana Sánchez. Liderazgo de organizaciones inteligentes.
Gestiopolis,<http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/losrecursoshumanos/liderazgo-de-organizaciones-inteligentes.htm>, 03/09/09