

**La “Innovación” como habilidad gerencial en los procesos de selección para
líderes de alto impacto en las organizaciones**

Diana Karen Zapata Cantor

Facultad de Estudios a Distancia

UNIVERSIDAD MILITAR “NUEVA GRANADA”

Tutor – David Mendoza Beltrán, Facultad de Estudios a Distancia - Universidad Militar

“Nueva Granada”. Correo electrónico: d0101757@unimilitar.edu.co

Introducción

Las habilidades gerenciales constituyen aquellas **capacidades con las que un líder debe contar para poder gestionar negocios y equipos de trabajo de manera competente**. El manejo de personal, toma de decisiones, trabajo en equipo, análisis del entorno, son algunas de las más señaladas habilidades con las que debería contar un gerente; sin embargo, el mundo competitivo actual demanda una habilidad adicional, que podría llegar a convertirse en la primera de la lista a la hora de seleccionar un profesional para una gerencia, **la innovación**.

El objetivo principal del presente documento, consiste en comprobar la hipótesis sobre si las Gerencias de Recursos Humanos deberían considerar esta capacidad como una nueva habilidad gerencial durante los procesos de selección gestionados, no solo para líderes de procesos como Mercadeo o I+D+i, sino en general para líderes de todos los procesos inmersos en la cadena de valor de las compañías.

Enfocar el concepto de “innovación” dentro de la planeación estratégica de cada compañía, es altamente pertinente entendiendo que si la misma se encuentra inmersa desde el planteamiento de los objetivos estratégicos, también será claro el panorama en cuanto a recursos requeridos para el logro de los objetivos.

El recurso humano, principal recurso para la ejecución de planes orientados al logro, debe estar alineado y distribuido conforme sus competencias de manera que se logren eficiencias en los procesos. Sus líderes, deben contar con habilidades directivas que les permitan guiar a sus equipos de trabajo al cumplimiento de retos en un entorno

altamente dinámico, en el cual un pensamiento pasivo dificultará el robustecimiento de ventajas competitivas. El presente documento pretende confirmar la hipótesis sobre la innovación como la nueva habilidad gerencial a ser medida durante procesos de selección para cargos directivos.

En la primera parte se contextualiza sobre las competencias directivas predominantes a lo largo de las últimas décadas y un marco teórico sobre la innovación para articular estos dos conceptos e ir encaminando el ensayo a la resolución de la pregunta del título. En la segunda parte del documento, se argumenta sobre cómo el dinamismo en el entorno, obliga a las compañías a pensar en innovación como una de sus capacidades y en el diseño de estrategias para la integración de éste concepto al ADN de la compañía como filosofía corporativa, para ser desplegada por medio del recurso humano liderado por los dueños de procesos de la cadena de valor. Finalmente, se menciona el papel de los procesos de Talento Humano y Head Hunters, como aliados estratégicos de la alta gerencia, durante el proceso de selección (no sólo de nuevos ingresos sino de movimientos al interior de las organizaciones) de líderes de alto impacto como mecanismo de preparación de las organizaciones para enfrentar los retos del entorno competitivo a nivel global.

I - Estado del Arte: Competencias Directivas e Innovación

Durante nuestro recorrido por las aulas, la técnica se hace presente durante cada unidad de estudio; sin embargo, poca es la formación en aquellas habilidades personales precisadas para desenvolverse profesionalmente las cuales se van desarrollando a través de la experiencia laboral. Estas competencias seguramente permiten a quienes toman la decisión y hacen lo propio para desarrollarlas, obtener logros y satisfacciones más pronto que aquellos que no impulsan la iniciativa, toda vez que trabajar en ello, permite un conocimiento y relacionamiento propio de forma prioritaria, para poder aplicar el aprendizaje mediante la influencia en los demás, convirtiéndonos en líderes.

El concepto de competencias, es muy utilizado por estos días en el contexto empresarial para designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas, y cuando se hace referencia a los orígenes del mismo por lo general encontramos que se cita a David McClelland. No obstante, en la literatura se hace referencia a algunos trabajos anteriores a los de este autor, útiles para comprender mejor el origen del término. En 1949, T Parsons, elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de Achievement vs Ascription, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria. (Resultados vs Buena Cuna).

A inicios de los años 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, manager, entre otros, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que estas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

La aplicación práctica de esta teoría, se llevó a cabo por parte de su autor, en la India en 1964, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en solo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían desarrollado características innovadoras, que potenciaban el desarrollo de sus negocios y en consecuencia a esto, de su localidad de residencia.

De este modo, a través de los años se han mencionado un sinnúmero de competencias directivas que facilitan el desenvolvimiento en el mundo empresarial; sin embargo, para efectos prácticos, mencionaré aquellas que estadísticamente son las que mayor curiosidad e interés causan en el entorno empresarial:

1. Toma de decisiones y resolución de problemas
2. Diseño de la propia estrategia profesional
3. Gestión del tiempo

4. Gestión del estrés
5. Integración personal y comunicación
6. Negociación
7. Asertividad
8. Comunicación
9. Liderazgo
10. Motivación
11. Hábitos de gente efectiva
12. Presentaciones en público

El desarrollo de estas habilidades, permiten actuar bajo conocimientos y técnicas que ayuden a incrementar la eficacia y eficiencia en la gestión de empresas; sin embargo, la innovación no se encuentra en el Pareto de las competencias directivas más consultadas, probablemente porque no es considerada como una competencia sino como un subproceso de alguno de los procesos de la cadena de valor de las organizaciones.

La innovación es "el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado" (Escorsa, 1997). La gestión de la innovación son los pasos o estrategias que se siguen para llegar a obtener un resultado dramático: la innovación. "La innovación es el elemento clave que explica la competitividad" (Escorsa, 1997, p. 19).

Innovación y competitividad van de la mano, pero no necesariamente una existe sin la otra; se puede ser competitivo sin ser innovador con sólo mantener sistemas de mejora continua, pero los procesos de mejora no llegan a ser suficientes cuando el mercado se encuentra saturado, cuando la demanda es alta y cuando existen necesidades que los productos o servicios existentes no logran solventar. En este punto, la innovación se convierte en un proceso fundamental para alcanzar la competitividad, debido a que los esfuerzos por mejorar han alcanzado su límite y ya no son suficientes para seguir adelante.

Pero hay que entender que la innovación, por sí sola, no garantiza necesariamente, que se alcance la competitividad. Se deben establecer metodologías y estrategias definidas para poder innovar. Realizar un estudio frío de los factores que intervienen en el proceso para la innovación y de las oportunidades existentes en los diferentes escenarios, siempre serán herramientas elementales.

La innovación es como una lámpara, así que no podemos introducirnos en una profunda caverna oscura si no sabemos si nuestra lámpara será lo suficientemente potente para iluminar todo el panorama. Si no se planea adecuadamente la innovación puede conducir a un fracaso, por tanto debe evaluarse el riesgo que la innovación conlleva.

La gestión de la innovación, indica que lo fundamental en un modelo de innovación son la **estrategia y la cultura innovadora, la búsqueda y la selección de las mejores oportunidades, así como la ejecución, el lanzamiento al mercado y el aprendizaje continuo** (Dávila, Epstein y Shelton, 2006; Skarzynski y Gibson, 2008).

II – Innovación como nueva competencia directiva y filosofía corporativa

Empresas como IBM, han identificado la creatividad como la **principal competencia del futuro**. Algunos casos ejemplares que demuestran el poder de las ideas innovadoras con cambio impactante de la industria como el iPhone de Apple, el café y la atmósfera de Starbucks, Skype con su gratuidad, entre otros, permiten entender por qué las ideas creativas generan ventajas competitivas para sus pioneros. En general son ideas que han provenido de un modo de “pensamiento diferente” para lo cual se propone “actuar diferente”. Lo anterior implica *preguntar, observar, colaborar y experimentar*.

Así como las habilidades gerenciales se desarrollan, la innovación también atraviesa una etapa de entendimiento y estudio previo que le permita ser desarrollada como competencia. Como lo menciona Clayton en su libro El ADN del Innovador, “...*la habilidad de las personas para generar ideas innovadoras no es una función exclusiva del cerebro, también se trata de una función del comportamiento*”, lo cual significa que si cambiamos nuestros comportamientos, podemos aumentar nuestro impacto creativo y es justo esa búsqueda (la actitudinal) a la que en mi opinión deben orientarse los responsables de procesos de Recursos Humanos, hoy por hoy, buscando aquellos talentos con características innovadoras tales como la asociación, el cuestionamiento, la observación, el desarrollo de redes de contactos y la experimentación. Sobre este particular se profundiza en la tercera parte del documento.

Recursos con estas características permiten potencializar las capacidades de las compañías, si es del interés de las mismas ser catalogadas como empresas innovadoras, creadoras de nuevos negocios, emprendedoras de proyectos, procesos o productos de gran innovación. La mayoría de empresas innovadoras están lideradas por fundadores o directivos innovadores, y dentro de la objetividad con que reviso este tema, encuentro que los líderes innovadores, requieren equipos de trabajo innovadores (insisto, independientemente de su especialidad), pues solo con este tipo de perfiles se pueden lograr entrar en tal categorización.

La innovación debe estar presente en la rutina diaria, caso contrario, los líderes presentan los síntomas que indican que la cultura no está lista: Temor a someter las ideas a evaluación (miedo al fracaso), foco en lo urgente, entre otras. Como “antídoto” Skarzynski y Gibson (2008) plantean tres condiciones para desarrollar una cultura de innovación:

1. Crear un tiempo y espacio en la vida de las personas para la reflexión, la generación de ideas y la experimentación. Atrapados por los excesos de tareas, los gerentes se convierten en prisioneros de la rutina.
2. Maximizar la diversidad de pensamiento que requiera la innovación.
3. Fomentar las conexiones y las conversaciones que abonan en el cultivo de las ideas innovadoras.

Existe también cierto acuerdo en lo que respecta a los elementos necesarios para la detección de oportunidades de mercado:

1. Liderazgo y visión.
2. Una cultura organizacional que estimule y apoye las iniciativas de los empleados y la conducta innovadora.
3. Destrezas y prácticas gerenciales para gestionar la innovación en la organización. (*Kanter, 2003; Amabile, 1998*)

Para combatir los síntomas y desarrollar los elementos necesarios para catapultar las organizaciones, la gestión de Talento Humano es imprescindible, no sólo durante los procesos de reclutamiento y selección, sino como sponsor de los cambios culturales al interior de las organizaciones.

III – Gestión del Talento: Aliado estratégico para la Innovación en las organizaciones

Luego de cuatro meses de investigación, Great Idea en alianza con Napoleón Franco, presentan las 7 empresas más innovadoras de Colombia, cuyos trabajos generan bienestar y responden a necesidades del mercado nacional. Este es el premio a la innovación entregado por los consumidores de los productos o categorías de las principales ciudades del país a través de 1.282 encuestas. En su segunda entrega Great Idea reconoce el esfuerzo que realizan las marcas y sus equipos de marketing e innovación para crear ventajas de diferenciación. Es así que los ganadores fueron:

- Categoría de huevos: Santa Reyes recibe el premio por su producto Super Reyecitos con Crecimix. Un producto nutritivo que cubre el 10% del Zinc y agrega a la dieta de los niños vitaminas A y D.
- Categoría de aguas, el ganador es Coca-Cola, con su producto Agua Brisa, que gracias a un cambio en las botellas con 22% menos de PET, son más fáciles de comprimir y ocupan menos espacio al desecharlas, fomentando el cuidado del medio ambiente.
- Categoría de Azúcar: el ganador es Manuelita, con un producto de alta pureza que agrega extracto natural de manzanilla, pensada para el consumidor que busca el equilibrio entre los beneficios del extracto natural como calmante, tranquilizante y antiinflamatorio, sin afectar el sabor del azúcar.

- Categoría de empaques de Azúcar: el ganador es Incaúca, que ha creado un empaque hermético que conserva su sabor natural y es fácil de transportar, gracias a su cierre fácil basado en la mecánica Ziploc.
- Categoría de Pinturas: Pintuco con su producto Pintura de uso interior y exterior, que contiene un anti- bacterial activo, que genera una berrera protectora en la pared que inhibe el crecimiento de bacterias, hongos, algas y gérmenes en un 99%, sin que su efecto se pierda al limpiar las paredes, con una duración de tres años. Este producto cuenta además con la aprobación de la Federación Médica Colombiana.
- Categoría de construcción y placas estructurales: ETERNIT con su sistema de fachadas livianas, a base de tablas de fibrocemento con textura de madera y ensamble en los cuatro bordes de cada pieza, que gracias a su avanzada y exclusiva tecnología resistente al fuego y a la humedad desarrollada y patentada por las empresas ELEMENTIA, combina la resistencia y durabilidad del cemento con la calidez de la madera.
- Categoría Pegante para Construcción: el ganador es Pegacor Original, que ofrece diferentes pegantes para las necesidades de las obras, consiguiendo los mejores resultados en pegado y en acabado.

Compañías innovadoras como las citadas anteriormente, consiguen el máximo impacto reclutando, animando y reconociendo de manera activa a las personas que demuestran fuertes habilidades de descubrimiento y fusionan de manera efectiva a los innovadores con personas que tienen fuertes habilidades de ejecución. Aquí comenzamos a ver los tipos de talento que requieren las organizaciones hoy en día,

especialistas o generalistas con perfil innovador, que demuestren resultados por medio de equipos de ejecución que hagan realidad lo que alguna vez fue una idea.

Es indiscutible la gran misión que tienen las áreas de talento, al orquestar arquitecturas de procesos y facilitando el reclutamiento del recurso adecuado responsable de gestionar procesos innovadores que reflejen las habilidades directivas mencionadas anteriormente, pero dando especial enfoque a encontrar aquellos líderes con características innovadoras tales como:

- Autodesarrollador
- Visionario
- Comunicador
- Creativo
- Entusiasta
- Implementador
- Motivador
- Perseverante
- Planificador
- Promotor
- Estratega
- Observador

En RRHH existen varias técnicas para determinar la aptitud del mejor candidato, a la vez que se pueden realizar diversas pruebas, test o entrevistas más o menos profundas (Ver Tabla 1).

Instrumentos	Tipos de Candidatos	Informan sobre...
Test psicotécnicos	Titulados sin experiencia y personal auxiliar	Aptitudes, inteligencia, intereses, motivaciones
Cuestionario de personalidad	Conveniente para todos	Actitud, personalidad
Prueba profesional	Titulados sin experiencia y personal auxiliar	Conocimientos o habilidades específicas
Dinámica de grupos	Conveniente para titulados sin experiencia	Ayudan a predecir el comportamiento que tendrá un candidato en una situación laboral
Entrevista	Imprescindible para todos	Información biográfica e intereses profesionales

Tabla 1 – Técnicas e Instrumentos en la Selección de Personal

Recuperado: <http://es.scribd.com/doc/30881187/El-proceso-de-seleccion-de-personal-Tecnicas-e-Instrumentos>

De todos los métodos que se pueden llevar a cabo en los procedimientos de selección de candidatos para un puesto de trabajo, se destaca por su originalidad **el método Gronholm**, empleado normalmente para altos cargos de una empresa, aplicado en Estados Unidos y también en Europa. Esta manera de seleccionar al personal consiste en una sucesión de pruebas grupales en las que, habitualmente, se hace interactuar y relacionarse a los candidatos para comprobar su personalidad, capacidad de trabajo en equipo, actitudes y aptitudes. La particularidad del método consiste en el **descarte de los candidatos** por parte del resto de seleccionados en el desarrollo de las propias pruebas, con una supervisión directa o indirecta del responsable de RRHH. Se hizo muy "popular" a raíz de la obra de teatro del mismo nombre y, sobre todo, de la película española-argentina. En este tipo de entrevista, como en general en todos los demás tipos, la principal recomendación es la

sinceridad. No mentir sobre el currículum, no adoptar un papel o actitud impropio de la forma de ser y mostrarse correcto pero natural son algunos tips para salir airoso de este proceso. Para seleccionar un jefe de área, un responsable de departamento o incluso medir los conocimientos de un grupo de candidatos, la mejor prueba a llevar a cabo para seleccionar al mejor es la **competencia directa** entre los mismos.

A la responsabilidad de seleccionar el personal adecuado con competencias apropiadas, se suma la responsabilidad de animar y direccionar al recurso a que impregne características innovadoras a su ADN y viva la filosofía corporativa de innovación mediante la gestación de una nueva cultura de trabajo en donde la creatividad, comunicación e ingenio sean las claves. No existe un patrón único, cada empresa se adapta a su manera, sin embargo; poco a poco se entiende que la innovación es un proceso de rigor, de investigación y que modifica las formas de actuación e implementa una cultura organizacional que motiva el trabajo en equipo, la generación de ideas creativas, promueve la diversidad, fomenta la comunicación y el diálogo, etc., trabajo que por su impacto directo en las personas, se sugiere ser liderado por las direcciones de recursos humanos de las organizaciones.

Esta manera de administrar las empresas supone un desafío por ser poco habitual, por su compleja puesta en práctica y porque sus deseadas consecuencias no se logran en el corto plazo. Sin embargo, estos procesos y formas de gestionar a las personas representan las características que permiten a las empresas aprender, cambiar e innovar.

Finalmente, lo verdaderamente decisivo no son las cosas ni los procedimientos, sino las personas. Sólo ellas son capaces de generar novedades. El motor de la innovación no es el dinero sino el **talento**. Hemos de pasar del discurso vacío del lamento, al discurso de la acción (Gallardo, Virginio). En la medida que las empresas no den la relevancia a la formación, el desarrollo, los nuevos sistemas de gestión de personas, la cultura y el desarrollo organizacional, hablar de innovación se convierte solo en un discurso, pues al ser la innovación ideas puestas en marcha para obtener mejores resultados, éstos últimos no llegaran por sí solos, sino es el recurso humano quien le da tracción.

Nuevamente, el papel de la gestión del talento en la innovación es tan grande que parte desde el reclutamiento de personas con características innovadoras, hasta la creación de culturas innovadoras, gestionando las resistencias al cambio, al reaprendizaje, etc. Para robustecer el pensamiento sobre las características, me enfocaré en aquellas actitudes que pueden llevar a las organizaciones a entender si el talento es el correcto para la innovación, para la ejecución o simplemente no agrega valor y debería ser reconsiderado. Un talento adecuado debería:

- Tener la apertura para salir de la rutina o zona de confort y pensar diferente, escuchar nuevas formas de actuar.
- Contar con tolerancia a la frustración ante desaciertos, y madurez profesional para aprender de ellos.
- Paciencia para tomarse el tiempo de entender cómo hacen las cosas los más exitosos y adoptar aquellas mejores prácticas que están en el ecosistema.

- Humildad para reconocer que las ideas de los demás también son valiosas y pueden complementar nuestro talento.
- Sentido práctico y actitud emprendedora y positiva.
- Actitud de servicio: siempre hay alguien que es cliente de nuestro trabajo, y a quién cada día deberíamos procurar entregar un producto o servicio superior.
- Apetito investigativo que le permita mantenerse actualizado en nuevas tendencias, tecnologías y comportamientos.
- Excelentes relaciones para conectar con aquellos que puedan compartir conocimiento.
- Actitud colaborativa con proyectos diferentes, de cuya información seguramente podrán ser extractadas nuevas ideas aplicables a nuestros proyectos.
- Profesionalidad, para no rechazar ninguna crítica y saber ajustar lo necesario.
- Comunicación efectiva y persuasiva.
- Organización y trabajo en equipo.
- Capacidad para reflexionar y hacer reflexionar a sus equipos.
- Habilidad para liderar consensos manteniendo vigente el objetivo durante la discusión suscitada.

A lo largo del documento, he citado algunas de las características de aquellos líderes innovadores que tanto necesitan las organizaciones en Colombia, personas con positivismo, empoderamiento y sentido de pertenencia. Este último, opacado por

proyectos gestionados por empresas tercerizadas o personas sin contratos a término fijo que carecen de los beneficios que enamoran al empleado. Las desventajas de contratar servicios tercerizados es un tema susceptible a revisión por parte de las organizaciones, pues de no ser correctamente analizada su relación costo – beneficio puede indirectamente condenar a las organizaciones a dificultades para la consolidación de una cultura organizacional orientada a la innovación, trabajo en equipo y en general involucrar perfiles desalineados con las características que he mencionado durante el documento.

Así, día a día la innovación es la palabra omnipresente y se editan cientos de libros con su significado y propósito, además, se arman conferencias, seminarios y talleres internacionales sobre el tema y su definición varía de acuerdo a quién se le consulta; pero es un hecho que cada vez las empresas están interesadas en aplicar este concepto, este proceso y esta nueva forma de pensar para responder a los nuevos desafíos.

Conclusiones

- La innovación es la modificación de uno o varios aspectos de la empresa (cambio, desarrollo, transformación, progreso) que tienen como objetivo la creación de nuevos productos, procesos, servicios o valores. Dado el entorno dinámico al que se hizo referencia anteriormente donde existen cambios sociales, tecnológicos, culturales, etc., las organizaciones no pueden ser ajenas a ellos, por lo que el planteamiento de las organizaciones actuales no debe limitarse a la sostenibilidad sino a la capacidad para enfrentarse y adaptarse a dicho dinamismo con sustentabilidad.
- El objetivo de las organizaciones debe ser el integrar la innovación en la organización como parte de su ADN y que no sea un proceso aislado o un hecho excepcional. Como parte esencial de este proceso de cambio, hemos detectado el alto impacto de las áreas de Talento Humano, como Sponsor en la promoción de culturas organizacionales orientadas al gestionar el cambio lo cual permite avanzar y mejorar la autonomía y viabilidad de las empresas en medio del entorno.
- Dentro de los procesos de cambio, encontramos prioritario contar con capital humano de alto rendimiento, con habilidades gerenciales y liderazgo, que permita a través de toda la cadena de valor, contar con procesos innovadores resultado de formas de pensar y actuar diferente. Es por ello que los procesos de reclutamiento y selección de líderes son susceptibles de un arduo análisis el perfil de los candidatos a fin de asegurar contar con el recurso humano idóneo

para afrontar los desafíos que propone el entorno desde lo estratégico hasta lo táctico con una visión innovadora y altamente competitiva. Para ellos se proponen metodologías como el método Gronholm, que permite comprobar la personalidad, capacidad de trabajo en equipo, actitudes y aptitudes de los candidatos.

Referencias Bibliográficas

- Ferrás X., 2010, *Innovación 6.0. El Fin de la Estrategia*, Ed. Plataforma
- Scott D. A. et al., *Guía del Innovador para Crecer*, Harvard Business
- Dyer J., et al., *El AND del Innovador*, Ed. Deusto
- Puchol L., et al., *El Libro de las Habilidades Directivas*, Ed. Díaz de Santos
- Valls A., *Las 12 Habilidades Directivas Clave*, Ed. Gestión 2000
- Christensen C., *El Dilema del Innovador*, HarperBusiness Essential
- Christensen C., *La solución de los innovadores*, McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Innovación y Competitividad, Documento recuperado el 15 de febrero de 2014: <http://www.monografias.com/trabajos34/innovacion-y-competitividad/innovacion-y-competitividad.shtml#ixzz2tRzddFrI>
- Innovación, una filosofía empresarial, Documento recuperado 20 de febrero de 2014:
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=640>
- Las Siete Empresas más Innovadoras de Colombia, Documento recuperado el 20 de marzo de 2014: <http://m2m.com.co>
- El Método Gronholm, Documento recuperado el 26 de marzo de 2014:
<http://blogdeorientacion.blogspot.com/2009/07/el-metodo-gronholm.html>
- David McClelland y su concepto de «competencias directivas». Documento recuperado el 3 de abril de 2014:
<http://amalgamadeletras.blogspot.com/2006/12/david-mcclelland-y-su-concepto-de.html>

- Hacer de la Innovación una Competencia (Dávila, Epstein y Shelton, 2006; Skarzynski y Gibson, 2008). Documento recuperado el 3 de abril de 2014: <http://crearesultados.blogspot.com/2010/09/hacer-de-la-innovacion-una-competencia.html>
- Skarzynsky y Gibson, *Innovación en el ADN de la Organización*, Cengage Learning Editores
- Zuleida González, *Las Competencias Profesionales en la Educación Superior*, documento recuperado el 7 de abril de 2014: http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol25_3_11/ems11311.htm
- *Las Competencias Laborales, sus métodos y aplicaciones*, documento recuperado el 7 de abril de 2014: http://www.slideshare.net/aau_lafirmaeducation/aplicacin-de-las-competencias
- Miriam Escobar, *Las Competencias Laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?*, documento recuperado el 7 de abril de 2014: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002
- Ernesto López, *Modelo para el Proceso de Formación de las Competencias Creativas en los Estudiantes de la Carrera de Licenciatura En Estudios Socioculturales de la Universidad de Pinar del Río*, documento recuperado el 7 de abril de 2014: <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/tesis/index/assoc/HASH01c5.dir/doc.pdf>
- Ernesto López, *El proceso de formación de las competencias creativas. Una necesidad para hacer más eficiente el aprendizaje de los estudiantes*

universitarios, documento recuperado el 7 de abril de 2014:

<http://www.rieoei.org/deloslectores/1593Lopez.pdf>