



LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA.

SEMINARIO DE GRADO

LA IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA

LENDA JOHANNA CARO QUITO

CÓDIGO 6501618

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA.

2014



LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA.

SEMINARIO DE GRADO

LA IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA

LENDA JOHANNA CARO QUITO

CÓDIGO 6501618

MIGUEL GARCÍA BUSTAMANTE

DOCENTE

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA.

2014



LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA.

LA IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA

Partiendo de los postulados de Eliyahu Goldratt¹, autor del libro Cadena Crítica, existen diversas manifestaciones que se presentan en un proyecto, especialmente cuando los resultados no son los esperados y se presenta la tendencia a buscar culpables y no analizar factores internos de la organización que podrían haber conllevado a posibles retrasos y otras implicaciones que redundan en costos financieros.

De igual manera, plantea que las decisiones o directrices que se tomen en el marco de un proyecto afectan ineludiblemente la ejecución del mismo, puesto que el hecho de la toma de decisiones basadas en la economía sin tener en cuenta la calidad puede afectar los resultados esperados y aceptación de la población objetivo.

En este mismo sentido, indica que el clima organizacional y factores externos a la empresa o proyecto pueden incidir en la operación del mismo, habida cuenta que se pueden considerar como externalidades aspectos de índole política como

¹ Eliyahu Goldratt nació en marzo 31 de 1947 en Israel, murió en Junio 11, 2011. Fue educador, escritor, científico, filósofo y líder comercial. Pero por encima de todo es considerado un pensador, persuadía a su público para examinar y reimponer sus prácticas comerciales con una visión fresca y nueva. Licenciado en Ciencias Físicas por la Universidad de Tel Aviv, con master y doctorado. Trabajó en una empresa de software informático, elaborando a través de sus experiencias la teoría de las restricciones, y otra para empresas de producción masiva. Creó el Instituto Abraham Goldratt, y el Goldratt Marketing Group, donde aplico sus teorías para empresas.



LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA.

decisiones gubernamentales. No obstante, es necesario considerar dichos escenarios al planear, así como la renovación e innovación constante.

El autor (Goldratt, 2001), plantea situaciones que se presentan en el desarrollo de proyectos en la empresa contemporánea en diferentes ámbitos y que redundan en la ejecución y el resultado, por lo cual, haré énfasis en las principales actividades que se deben tener en cuenta en el marco de la gestión de proyectos, en especial con referencia a la importancia de la Innovación para evitar incurrir en dichos eventos, relacionándolo con la vida diaria y personal con base en una perspectiva propia.

Con base en lo expuesto por Goldratt (Goldratt, 2001), se evidencia la necesidad de realizar una constante mejora en las actividades que se desarrollan no solo a nivel organizacional sino a nivel personal, puesto que se plantea que la competencia es una variable que permite generar investigación y desarrollo, llevando a que elementos que en un momento satisfacen necesidades pasen a ser obsoletos por las mejoras que introducen los competidores.

Si observamos la dinámica de una empresa, ésta coincide con los planteamientos a nivel personal, puesto que en la actualidad el hecho que a nivel profesional no se realicen actualizaciones, conlleva a perder experiencia y oportunidades de



LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA.

aprendizaje y por tanto a no ser competitivos en el mercado laboral o en ámbito en el que se desee incursionar.

No obstante, si bien la adquisición de conocimientos está orientada a mejorar, implica una rigurosidad en el desarrollo y aplicación de herramientas que permita el uso pleno de las capacidades y habilidades que nos distinguirán entre muchos a la hora de mostrar resultados, es decir, en la práctica o trabajo de campo se demuestra lo aprendido y la tenacidad. De ahí el paralelo con la situación planteada en el libro cadena crítica, en la que se debe tener seguridad de los conocimientos adquiridos en situaciones claves, que permitirán adquirir experiencia y reconocimiento por las acciones que se adelanten.

Así como Goldratt plantea algunos aspectos a tener en cuenta en el desarrollo de proyectos, considero que adicional a ello es pertinente recalcar los planteamientos de (Ponti, 2010)²², autor que plantea en su libro “Los siete movimientos de la Innovación”, siete modos para generar en las empresas la cultura de la innovación, como los son: el rumbo para conocer a donde se quiere ir, el equipo donde se involucra a todos, cambio de estructuras internas y de contacto con las externas, la tendencia anticipándose al futuro, creatividad generando ideas,

²² Nació en Barcelona el 24 de noviembre de 1961, es Licenciado en Humanidades por la UOC, Diplomado en psicología empresarial por EADA y Master en gestión gerencial también por EADA. Da clases en el departamento de dirección de personas de EADA desde mediados de los noventa



LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA.
proyecto realizando énfasis en la innovación continua y resultados sistematizando la innovación.

Entre los planteamientos de Ponti en los “Siete Movimientos de la Innovación”, es muy importante aquel que destaca como cualidad de las organizaciones el hecho de que son “sistemas vivos”, debido a que esto implica la necesidad del conocimiento del entorno para saber cómo prepararse y/o adaptarse a situaciones. De igual manera, la característica en mención implica que no son entes estáticos sino que están sujetos al cambio, por lo cual los directivos deben ser receptivos para escuchar y aplicar nuevas propuestas, puesto que puede suceder que en ocasiones se muestren reacios a modificar algo que funciona pero que con el paso del tiempo puede convertirse en obsoleto.

Lo anterior puede relacionarse también con la premisa de Ponti en la obra “Si Funciona cámbielo”, bajo la cual la creatividad y la innovación son herramientas que contribuyen al desarrollo de capacidades y potencialidades en todos los ámbitos de la vida empresarial, teniendo en cuenta que la única constante es el cambio. Pero en la medida que se evoluciona con nuevas propuestas, hay que tener siempre presente el nivel y la calidad de los recursos con los que se cuenta, saberlos aprovechar y explorar el futuro, anticipándose a lo que pueda ocurrir y



LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA.
estratégicamente ajustarlo a lo que se desea. En otras palabras, Ponti sugiere que se debe aplicar la prospectiva estratégica.

En los siete movimientos se especifica que innovar significa “alterar los procesos inteligentes de una empresa (tecnologías, gestión, personas, comprensión de mercados)” para que sea capaz, de forma regular, de generar output de innovación (productos, servicios, estrategias) que aumenten la rentabilidad y generen una mayor fidelidad de los clientes (Ponti, 2010).

La afirmación de Ponti se puede traducir en el hecho de que la innovación no debe ser considerada como un problema sino como una estrategia sujeta a ser apropiada e implementada en toda empresa que pretenda ser exitosa, es decir, en términos de perdurabilidad en el tiempo y rentabilidad. Por esta razón, desde la misión y visión debe incorporarse el espíritu innovador, para que todos los que hagan parte de la empresa actúen teniendo en cuenta la generación y valor agregado a producir.

En este sentido, todos y cada uno de los integrantes de la organización están invitados a innovar. En algunos puede resultar más fácil que para otros por experiencias que traen consigo, pero el hecho que todos participen será posible en



LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA.

la medida en que se implemente esta propuesta como una filosofía de la empresa. Lo anterior, se puede dar aprovechando el colectivo y disparidad de criterios, lo que puede conjugarse en lluvia de ideas y por ende ideas innovadoras con respecto a algún tema en particular o el que se prefiera.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, se evidencia la necesidad de estar al tanto de lo que ocurre a nivel global para conocer las tendencias y estar en capacidad de responder a los requerimientos futuros anticipándose a los mismos.

De ahí que comparta con el profesor Jairo Laverde³, la premisa de “piense global actúe local” puesto que es un claro ejemplo de lo planteado.

Adicionalmente, es necesario trabajar en equipo, debido a que permite generar más de lo esperado a partir de la creatividad. Sin embargo, es necesario investigar y desarrollar ideas, productos, servicios e innovar continuamente, con el fin que se refleje en los resultados de la empresa. En caso que se identifique que no se están generando los resultados esperados, se hará necesario evaluar en términos de dirección, es decir, a nivel interno de la organización.

³ Docente - Investigador – Consultor. Universidad Militar Nueva Granada.



LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA.

Por consiguiente, los siete movimientos de la innovación es muy valioso no solo para empresas sino a nivel personal porque permite evaluar en cierta medida si lo que vamos a aplicar en la empresa lo apropiamos y lo desarrollamos para nuestro bien a nivel personal.

De este modo, entre los puntos a revisar en la ejecución de proyectos, se encuentra el establecimiento de metas y objetivos que permite conocer que se espera de un proyecto y a donde se quiere llegar, con base en lo cual, se puede programar y/o planear los recursos que se requieren para determinado fin, introduciendo desde este paso la cultura de innovación y ambientes creativos.

En síntesis, conocer que se quiere, permite estimar y establecer en buena medida los elementos con los que debemos contar para la operación y ejecución de cualquier proyecto. Es así que, desde la planeación es indispensable determinar el tiempo en el que se obtendrán los resultados, puesto que permite además estimar los costos asociados al mismo.

Una vez se obtengan los resultados esperados, será necesario con base en los postulados del libro de Ponti, "Si Funciona Cámbielo", replantear el marco



LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA.

institucional, con el fin de no confiarse en un éxito momentáneo sino buscar mejoras, ajustes y éxitos perdurables en constante proceso de renovación.

Otro aspecto a tener en cuenta en la ejecución de proyectos que es relevante considerar, es el tiempo que transcurra para poner en marcha el proyecto y en especial, cuando se tarda más de lo esperado, puesto que el aspecto financiero se ve afectado al incrementarse los costos.

Ahora bien, es preciso realizar un constante monitoreo al desarrollo de cualquier proyecto y tomar decisiones oportunas para evitar pérdidas o sobrecostos, prácticas que se relacionan con el seguimiento y poder determinante de definir el momento de replantear procesos, que implica innovar no solo sujeto a la creación de nuevos productos o procesos sino al hecho de revisar lo que se realiza, frente a lo que se puede mejorar a través del CAMI⁴ (copiar, adaptar, mejorar e innovar)

Paralelo a la estimación de recursos, encontramos la relevancia de la gestión de los líderes de proyecto, puesto que son éstos los responsables de tomar las decisiones en torno a la gestión y la correcta utilización de recursos como los financieros y el talento humano.

⁴ Término trabajado en Prospectiva estratégica (Profesor Jairo Laverde), basado en estrategias japonesas de Copiar y asimilar.



LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA.

En cuanto al recurso o talento humano la labor de dirigirlos es dispendiosa, debido a que se debe conocer las experticias y habilidades de cada quien, con el fin de que se ubique en la sección que más le favorece tanto individualmente como a nivel organizacional. Con base en lo anterior y en concordancia con el autor Goldratt, los líderes tienen una inmensa responsabilidad en la ejecución de un proyecto, porque en la medida que tome una decisión, ésta influirá directamente en los resultados.

De ahí la importancia de contar con equipos de trabajo interdisciplinarios que puedan aportar en la medición de riesgos, así como contribuir al estudio de alternativas que realmente incidan positivamente en una organización, al presentarse una oportunidad para generar ideas sujetas a análisis e incorporación de cambios y mejoras, a través de la cultura de la innovación.

Se debe buscar la manera de reducir riesgos y tomar alternativas que conduzcan a tomar la mejor ruta para la consecución de la meta, es decir, la estimación de la cadena crítica. Teniendo en cuenta que los proyectos y organizaciones son estructuras Biosocioestructurales, en las que como su nombre lo indica están conformadas en parte por un talento humano, es necesario invertir en el capital intelectual, puesto que genera valor a cualquier proceso.



LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA.

Así pues, una estrategia a considerar e implementar en las organizaciones contemporáneas es la Cultura de la Innovación, que redundará en aspectos como el clima organizacional, los resultados, productos y procesos orientados a la mejora continua, con base en un enfoque sistémico.

Es de anotar que se debe tener en cuenta que factores externos a la organización pueden interferir en el desarrollo de un proyecto, por lo que deben estimar los tiempos que por causas ajenas podrían llegar a afectar el buen desempeño de un proyecto. Es imprescindible estimar el tiempo en el que se pretende recuperar la inversión en cualquier proyecto, puesto que es parte del análisis económico que permitirá determinar en cierta medida el nivel de avance de cualquier organización y la reinversión que se puede llegar a adelantar.

De esta forma, se determina que no hay que perder de vista el hecho de que el contribuir a un proyecto es una inversión cuyo objetivo debe ser maximizarse y no cambiar el sentido del proyecto inicial bajando calidad, sino mejorando cada vez más en el área que se desarrolle el proyecto.

Para el logro de resultados, es necesario un continuo mejoramiento de elementos y actores que participan en el proyecto, puesto que una continua capacitación por



LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA.

parte del líder dará en gran medida confianza entre el grupo al que pertenezca y por ende estará en capacidad de mover masas y optimizar procesos.

En los diferentes ámbitos de la vida es preciso tener un objetivo, pues guiará en gran parte cada una de las acciones que desarrollemos. Así mismo, se debe tener claro que en la ejecución de actividades se presentaran obstáculos y no por ello se dejará de lado los propósitos, sino que se debe seguir adelante. Por lo dicho, es necesario conocer el tipo de dificultad presentada y por ende la causa y el efecto que tendrá cada una de las decisiones que tomemos para solucionarlo o reducir las afectaciones.

En consecuencia, las restricciones o cuellos de botella que identifiquemos en aspectos personales u organizacionales deben ser tratados y no obviarse, debido a que es una oportunidad de obtener mejores resultados erradicando o disminuyendo costos asociados.

Lo anterior, por medio de la utilización al máximo de los elementos identificados como débiles en procesos productivos o en áreas específicas, contrastándolo con lo personal, permitirá que no se subutilicen recursos por una parte y que no se sobrecarguen áreas por el represamiento de elementos a causa de la restricción.



LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA.

En otras palabras, en la lectura del libro Cadena Crítica se expresa el hecho que los directivos son responsables del éxito o no de un proyecto, debido a que está dentro de sus posibilidades el análisis de situaciones y la toma de decisiones que bajo un escenario negativo, dará cuentas del nivel de la decisión y la efectividad de la misma.

En resumen, a cargo de los niveles directivos está la búsqueda de alternativas que permitan mejorar las condiciones que suscitaron algún hecho inesperado y la autoridad para conformar equipos de trabajo idóneos para la consecución de actividades dentro de las diferentes áreas de una organización o de un proyecto.

Particularmente, retomo un análisis de lo expuesto en el Libro de Chantal Selva, que trata sobre los constantes cambios que se producen no solo en una organización sino a nivel personal, lo que conlleva a que debamos reaccionar como sujetos de derechos no solo para actuar sino para aplicar a la vida la mejor forma de realizar las cosas, por medio de la creatividad e innovación en el actuar que redundara en la entrega de resultados a una organización.

Partiendo de los postulados del libro los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva (Covey, 2006), existen diversas formas de conseguir resultados exitosos,



LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA.

sin embargo, para que este éxito no sea ocasional sino perdure en las diferentes actividades que emprendamos, es necesario empezar a conocernos a sí mismos antes de dirigir a otras personas y generar hábitos para responder ante desafíos propios y del mundo.

De tal modo, los hábitos que se generen deben estar orientados en principio hacia la persona, el crecimiento individual y posteriormente hacia el trabajo en equipo, es decir, con otras personas que permitan facilitar la comunicación, cooperación y finalmente hábitos que nos permitan renovar continuamente hacia el mejoramiento continuo propio y que redunde en nuestro entorno.

Lo anterior, coincide con los fundamentos de lo descrito en la Paradoja del Chimpancé (Peters, 2013), en el que se identifica que es necesario reconocernos a nivel interno, es decir, nuestra mente, comportamiento, entenderse a sí mismo, entender a otros, comunicarse eficazmente, vivir en su mundo, cuidar su salud, tener éxito y ser feliz.

Ambos libros, presentan la importancia del ser humano como pilar fundamental para realizar el cambio y/o cualquier actividad. Basados en lo anterior, la responsabilidad hacia sí mismos pocas veces es visible pero resulta ser relevante.



LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA.

Por esta razón, se identifica la complejidad del liderazgo propio, dado que en la mayoría de oportunidades tratamos de liderar a otros, sin siquiera revisar la vida propia en la que debemos involucrar la cultura de innovación, como premisa de una constante renovación.

Concluyendo, la planeación que se realice para ejecutar proyectos es indispensable toda vez que plantea a dónde se quiere llegar, cómo y qué se busca. Sin embargo, las circunstancias pueden cambiar y los proyectos pueden afectarse en términos de tiempo y presupuesto variables que determinan los resultados. Por lo anterior, se deben identificar posibles causas de los sucesos planteando soluciones y disminuyendo el riesgo de que se presenten.

Es necesario estar en constante evolución, mejorando productos, servicios e inclusive mejorando aspectos personales buscando ser competitivos bajo la premisa y cultura de innovación y fortalecimiento ante el cambio.

Hay que aprender de los errores, analizando las situaciones presentadas y revisando el contexto en busca de las causas que conllevaron a la misma y a partir de ésta identificación, lograr alternativas o estrategias efectivas.



LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA.

Se pueden conformar equipos interdisciplinarios en busca de alternativas de solución y con base en los objetivos estudiar la más adecuada para su aplicación.

Una constante investigación, permite identificar, comparar y aprender de experiencias para una toma de decisiones efectivas en diferentes escenarios.

En la ejecución de un proyecto, es necesario optimizar recursos de toda índole, con el fin de no afectar cronogramas planteados y presupuesto.

A partir de la identificación de posibles cuellos de botella en actividades se puede tomar acciones que tiendan a disminuir los riesgos.

En todas las actividades que emprendemos sean laborales o personales estamos ejerciendo una planeación que no todas las veces medimos en la cotidianidad pero que si afecta los resultados que esperamos obtener y partimos de experiencias para no incurrir en riesgos innecesarios.

Es preciso aclarar que al establecer qué se hace y qué se quiere lograr, se están asociando los objetivos a los procesos y los mismos, deban estar orientados o articulados al logro de resultados.



LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA.

En conclusión, una organización y personas requieren estar en constante evolución, adquiriendo ventajas competitivas en el mercado, implementando estrategias que trasciendan en términos de rentabilidad y satisfacción, bajo lo cual, se puede dar inicio a un proceso de mejoramiento continuo, enfocado a la implementación de una cultura de innovación.

Sin embargo, los resultados que obtengamos del desarrollo continuo como individuos, también depende de la percepción que se tenga de sí mismo, por lo cual, en diferentes oportunidades, se hace necesario cambiar los paradigmas de nuestro entorno, empezando por los propios. En otras palabras, lo que creamos de sí mismos, es lo que reflejaremos en nuestro actuar.

Con base en lo anterior, considero que no solo se debe tener cuidado con lo que pensamos hacia sí mismos sino también de lo que pensamos de los seres que queremos porque podemos trascender en los demás y proyectarles miedos, inseguridades que posiblemente les afecte en términos de desempeño y felicidad, al establecerles o crearles falsos imaginarios de quienes son.



LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA.

Por consiguiente, como personas integrales debemos ser conscientes de la necesidad de los cambios propios al conocernos a sí mismos, antes de pretender hacer cambios en los demás, puesto que con paradigmas errados podemos inducir a los demás a que vayan en contra de su propio actuar por no comprenderlos primero y escuchar los diferentes puntos de vista, que también contribuyen a ampliar nuestras perspectivas.

En efecto, el manejo sobre sí mismos antes que sobre los demás nos permitirá identificar aspectos claves para triunfar desde el cambio interno primero y posteriormente a tener mejores vínculos con las personas de nuestros entornos, llámense laborales o personales, por medio de la cultura del cambio e innovación.

De manera que el hecho de manejar nuestros autos (autodominio, autocontrol), nos permitirán crear redes y relaciones sistémicas en distintos aspectos de la vida que ineludiblemente conllevarán a crear sinergia en el constante actuar con los demás. Así pues, es necesario manejar la cuenta emocional, con el fin de ser coherentes entre los acuerdos propios y el respeto hacia los demás.

Si bien, debemos reconocernos como seres en constante crecimiento y mejoramiento, también es indispensable reconocer lo mejor de los demás, para no



LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA.

incurrir en desequilibrios emocionales por cuestiones de envidia o celos que solo perjudican nuestro interior y retardan procesos de crecimiento personal.

Los resultados de nuestro actuar deben ir encaminados hacia la filosofía de ganar-ganar, en la que mutuamente con quienes interactuamos salimos siendo victoriosos o beneficiosos de las actividades que se emprendan. De tal modo, que nuestro ser en absoluto tenga la tranquilidad y capacidad de mejorar constantemente con la certeza de que actúa con unos fines y principios previstos.

Para finalizar, debo mencionar que coincido con los planteamientos de la teoría del caos en el sentido que, en un mundo complejo en el cual, se presentan situaciones que nos llevan al estrés, caos, podemos descubrir en nosotros y desarrollar habilidades que nos permitirán dominar situaciones complejas de nosotros mismos y del entorno, por medio de herramientas que fomenten la innovación.

De manera tal que las vivencias propias, conocimiento de sí mismo antes que el de otros, nos permitirán ser sujetos de derechos activos y en constante evolución “afilando nuestra sierra⁵, es decir, la programación del Chimpancé que llevamos

⁵ Ponti, F. (2010). *Los Siete Movimientos de la Innovación*. Grupo Editorial Norma.



LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA.

dentro” y dejando claro que por más difícil que algo parezca, la complejidad y el caos nos pueden conducir al crecimiento individual que puede con un buen manejo trascender positivamente en los demás.

En fin, la gestión que se desarrolle en la aplicación de proyectos puede ser entendida como una herramienta que conduce a la empresa/persona a mejorar en términos de productividad, rentabilidad y competitividad, realizando una constante valoración de procesos y procedimientos que se puede reforzar con acciones de cambio e introducción de la cultura de innovación.



LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA.

BIBLIOGRAFÍA

- Covey, S. (2006). *Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. PAIDOS.
- Goldratt, E. (2001). *La Cadena Crítica*. Madrid.
- Peters, S. (2013). *La Paradoja del Chimpancé*. Urano.
- Ponti, F. (2010). *Los Siete Movimientos de la Innovación*. Grupo Editorial Norma.
- Ponti, F, J.M Ferrer Arpí (2010). *Si funciona cámbielo*. Grupo Editorial Norma.

WEBGRAFÍA

Artículo electrónico. Los siete movimientos de la innovación.

<http://www.factorinnovation.eu/sites/default/files/entidades/documentos/subadministrador/presentacion-7-movimientos.pdf>

Normas APA. http://www.cesa.edu.co/EI-Cesa/Pdfs/pdf-pagina/Normas-APA_web.aspx

Selva, Chantal La programación neurolingüística aplicada a la Negociación.

http://www.cer.edu.mx/bibliovirtual/files/chantal_selva_-_la_pnl_aplicada_a_la_negociacion_.pdf