Contenido

GLOSARIO **2**

ADELGAZAMIENTO CRÍTICO EN LOS NEGOCIOS **2**

PENSAMIENTO CREATIVO EN LOS NEGOCIOS **5**

TENDENCIAS BÁSICAS PARA LA CREACIÓN DE VALOR **6**

SOCIOSY ACTIVIDADES PARA LA CREACIÓN DE VALOR 7

Gestión inteligente de procesos de negocio 19

Creación de valor industrial sostenible 20

VALOR AMBIENTAL, SOCIAL, CULTURAL Y ECONÓMICO DEL NEGOCIO Y EL EMPRENDIMIENTO **21**

El apoyo de la Comisión Europea para la producción de esta publicación no constituye una aprobación del contenido que refleja únicamente los puntos de vista de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en el mismo.
NÚMERO DE PROYECTO: 2020-EL01-KA204-078802

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

GLOSARIO

Pensamiento críticose define como "todo o parte del proceso de cuestionamiento, análisis, síntesis, interpretación, inferencia, razonamiento inductivo y deductivo, intuición, aplicación y creatividad".[1]

Pensamiento críticoes una disciplina intelectual que involucra los siguientes elementos de pensamiento: identificación de propósito y problema, clarificación de conceptos, descubrimiento de suposiciones, consideración de puntos de vista, detección de implicaciones/consecuencias, validación de evidencia y reflexión.[2]

Pensamiento creativoes la capacidad de producir respuestas originales y útiles. Al igual que otros procesos de pensamiento complejos, el pensamiento creativo se basa en recursos cognitivos de orden superior.[3]

Creación de valores un proceso para que las empresas ingresen a una industria, reaccionen a los imitadores y coevolucionen con estrategias de mercado de productos y con factores ambientales.[4]

PENSAMIENTO CRÍTICO EN LOS NEGOCIOS

Pensamiento crítico(CT) es un juicio autorregulador con propósito que da como resultado la interpretación, el análisis, la evaluación y la inferencia, así como la explicación de las consideraciones probatorias, conceptuales, metodológicas, criteriológicas o contextuales en las que se basa ese juicio. La TC es esencial como herramienta de indagación. Como tal, CT es una fuerza liberadora en la educación y un recurso poderoso en la vida personal y cívica. Si bien no es sinónimo de buen pensamiento, la TC es un fenómeno humano omnipresente y autorrectificador. El pensador crítico ideal es habitualmente inquisitivo, bien informado, confiado en la razón, de mente abierta, flexible, imparcial en la evaluación, honesto al enfrentar los prejuicios personales, prudente al hacer juicios, dispuesto a reconsiderar, claro sobre los problemas, ordenado en asuntos complejos. , diligente en la búsqueda de información relevante, razonable en la selección de criterios, centrado en la indagación y persistente en la búsqueda de resultados que sean tan

[1]Seiberto, 2021
[2]Como anteriormente
[3]Redifer, et al., 2021
[4]Cliente, Haftor, 2021

precisos como lo permitan el tema y las circunstancias de la indagación. Por lo tanto, formar buenos pensadores críticos significa trabajar hacia este ideal. Combina el desarrollo de habilidades de TC con el fomento de aquellas disposiciones que constantemente producen conocimientos útiles y que son la base de una sociedad racional y democrática.[5]

Algunos autores, como Subir Bandyopadhyay, Jana Szostek definen el pensamiento crítico como un proceso de tres pasos. El pensamiento crítico se definió simplemente como la capacidad de identificar hechos relevantes, identificar y analizar opciones y llegar a una decisión final adecuada.[6]

1 mesa

Clasificaciones de comportamiento para el pensamiento crítico.

Comportamiento	Explicación
Identificación del problema	• Implica habilidades tales como identificar problemas clave, identificar asuntos urgentes, seguir instrucciones y prestar atención a los detalles; • Implica evaluar suposiciones y explicar por qué un tema es importante.
Recopilación de información	• involucra las habilidades de hacer preguntas, agregar comentarios y buscar aclaraciones; • incluye buscar aportes de otros y evaluar la credibilidad de otros.
exploración de opciones	• Implica identificar enfoques alternativos y discutir los pros y los contras de cada enfoque; • Incluye evaluar una decisión implementada y tener un plan alternativo.
Llegar a una decisión final	• implica la síntesis de toda la información en una decisión acertada; • incluye ser capaz de justificar la decisión y planificar adecuadamente la implementación de la decisión.

Fuente: Bandyopadhyay, Szostek, 2018

Sin embargo, el dominio de las nuevas tecnologías es solo una parte de la ecuación de las habilidades futuras, ya que las habilidades "humanas" como la "creatividad, la originalidad y la iniciativa", el "pensamiento crítico", la persuasión y la negociación también mantendrán o aumentarán su valor, ya que prestará atención a los detalles, la resiliencia, la flexibilidad y la "resolución de problemas complejos".[7]

[5]Facción, 1990
[6]Bandyopadhyay, Szostek, 2018
[7]Santos et al., 2021

En cuanto al "Pensamiento crítico", esta habilidad también está en línea con la norma ISO 9001, porque siempre que sea importante mejorar el producto o el proceso, también es necesario considerar el pensamiento crítico al analizar los problemas, lo que permite encontrar la respuesta correcta. soluciones La gran diferencia es si la innovación se refiere a los procesos de producción, muy común en los países en desarrollo, oa la innovación de productos, más común en los países desarrollados.[8]

El desarrollo es más importante hoy que en el pasadocon el fin de atraer y retener tomado dentro de las organizaciones.Las habilidades de pensamiento crítico y las habilidades de liderazgo, como liderar el cambio, crear una visión e involucrar a otros, encabezan la lista de habilidades imprescindibles para el éxito. Se espera que los líderes lideren equipos, desarrollen talento, desarrollen estrategias comerciales, organicen reuniones y manejen desacuerdos, a menudo con calendarios ocupados, sin mucho tiempo designado para pensar. En un entorno complejo, la capacidad de asimilar información y tomar decisiones de alta calidad rápidamente frente a la incertidumbre y la presión es esencial para el éxito del líder. Las habilidades de pensamiento crítico requieren intelecto, conocimiento, tiempo y práctica. El presidente John F. Kennedy lo dijo mejor: "Con demasiada frecuencia… disfrutamos del consuelo de la opinión sin la incomodidad del pensamiento".[9]

El pensamiento crítico requiere la capacidad de extraer información y analizar datos desde una perspectiva de equipo, así como considerar el impacto en la organización en todos los niveles. Esto requiere una mayor transparencia en la toma de decisiones, la apertura para investigar y aprender y la capacidad de trabajar con la próxima generación. Muchos líderes están luchando con este cambio de autoridad de arriba hacia abajo a un entorno de aprendizaje inclusivo.[10]

El pensamiento crítico es la competencia necesaria para los procesos de cognición, toma de decisiones y puesta en acción por parte de los gerentes. Su importancia está aumentando a medida que el acceso rápido y relativamente fácil a información de diferente calidad e importancia en términos de su posible impacto puede conducir a la parálisis de decisión o disonancia cognitiva o resultar en una manipulación e influencia más fácil.[11]

Muchos autores consideran necesario el pensamiento crítico en el entorno empresarial y empresarial actual, que constituye la base de la profesionalidad de los directivos. Como parte de la concepción de modelos de formación y desarrollo de gerentes, es fundamental descubrir, explorar y verificar continuamente métodos que conduzcan al desarrollo y apoyo al dominio profesional. Un aspecto esencial del dominio profesional es

[8]Como anteriormente
[9] hagemann,estropajo,2013
[10]Knap-Stefaniuk, Ambrozova, 2021
[11]Como anteriormente

el pensamiento crítico. El tema de la cognición, el pensamiento y la toma de decisiones de los gerentes es un tema que venimos tratando desde hace mucho tiempo.

La importancia del pensamiento crítico para la cognición, la correcta toma de decisiones y la acción efectiva en condiciones desafiantes, complejas y dinámicamente cambiantes está creciendo actualmente. Estas razones incluyen la cantidad y disponibilidad de información y su oportunidad, confiabilidad y validez.[12]

Pensamiento críticose puede ver desde diferentes ángulos. En el sentido más amplio, el pensamiento crítico puede definirse como decisiones cuidadosas y juiciosas sobre si aceptar, rechazar o abandonar una afirmación con cierto grado de certeza. El pensamiento crítico supone comprender la información, captar una idea y examinarla a fondo, comparándola con otras opiniones y con lo que ya sabemos sobre el problema, dando como resultado una opinión y una responsabilidad. El pensamiento crítico examina suposiciones, identifica valores ocultos, evalúa evidencia y evalúa conclusiones. Incluye la capacidad de investigar un problema, pregunta o situación e integra toda la información disponible para llegar a una decisión o probar una hipótesis.[13]

Pensamiento críticoes el pensamiento independiente. Puramente individual, intransferible. Está relacionado con la propiedad y autoría de las ideas. Se trata del sentimiento de libertad de pensar por uno mismo, de independencia consciente. Obtener información es el punto de partida, no el objetivo del pensamiento crítico. En este sentido, es fundamental pensar en la capacidad de utilizar la información y la experiencia adquirida. El pensamiento crítico comienza con preguntas y problemas a resolver. Se trata de la curiosidad, la capacidad de ver, percibir y resolver problemas activamente. El pensamiento crítico se basa en argumentos razonables. Los buenos argumentos admiten que puede haber contraargumentos, puntos de vista desde diferentes ángulos. El pensamiento crítico es pensar en sociedad. Las ideas se verifican y refinan a medida que las compartimos con otros.[14]

PENSAMIENTO CREATIVO EN LOS NEGOCIOS

El estudio actual encontró que el liderazgo empresarial se relacionó positivamente con la creatividad de los empleados. Además, se encontró que el empoderamiento psicológico y la seguridad psicológica mediaron las relaciones entre el liderazgo empresarial y la creatividad de los empleados.[15]

[12]Como anteriormente
[13]Como anteriormente
[14]Knap-Stefaniuk, Ambrozova, 2021
[15] mehmood,Jian, akram,Tariq,2021

A medida que las organizaciones enfrentan feroces competencias globales y rápidos cambios en tecnología y economía, la creatividad de los empleados se considera un recurso potencial para la supervivencia de las organizaciones, esto se refiere a la generación de ideas novedosas y útiles de productos, prácticas, servicios y procedimientos en el lugar de trabajo. . Entre los abundantes factores, se ha demostrado que el liderazgo juega un papel esencial para facilitar la creatividad de los empleados.

Cuando el comportamiento transparente de los líderes es alto, compartirán información relevante con los empleados, se comunicarán abiertamente con los empleados y les darán retroalimentación, lo que enriquece los recursos para la participación de los empleados en actividades creativas. Por lo tanto, el comportamiento transparente de los líderes contribuirá a la creatividad de los empleados al proporcionarles información y crear un clima transparente.[16]

El pensamiento de diseñoes un proceso sistemático de innovación creativa. Se ha estado utilizando para resolver problemas y crear innovaciones a través de productos y servicios, consta de 3 componentes principales:

1) comprensión del problema: este proceso requiere tiempo para comprender el problema en profundidad, lo que juega un papel importante en la determinación de la dirección para resolver el problema.
2) pensando fuera de la caja - para generar ideas y evaluar la posibilidad,
3) aprender a través de experimentos creando prototipos para comunicar y generar conceptos claros.[17]

Además, el proceso de pensamiento de diseño también es un proceso que combina el pensamiento creativo y el pensamiento empresarial para desarrollar cosas nuevas e innovación basadas en la satisfacción de los clientes y la resolución de problemas (centrada en el ser humano). El proceso de Design Thinking consiste en empatizar, definir, idear, prototipar, probar. En conclusión, el proceso de pensamiento de diseño es un proceso que conduce al desarrollo de innovaciones para resolver problemas para satisfacer las necesidades de los clientes o clientes. El proceso de pensamiento de diseño debe ser actuado repetidamente hasta lograr la mejor innovación antes de ponerla en uso.[18]

El emprendedor digital se refiere a los propietarios de negocios que utilizan activamente la tecnología digital para desarrollar habilidades y gestión, planificar estrategias comerciales y crear competitividad mediante la aplicación de conocimientos tecnológicos para mejorar los procesos comerciales.

[16]Yi, Hao, Yang, Liu, 2017
[17]Proctor, 2021
[18]Proctor, 2021

Los emprendedores que se convierten en emprendedores digitales deben crear valor en productos o servicios, los lugares de trabajo parecen organizaciones digitales, mercados digitales. Los emprendedores digitales deben tener competencia digital, competencia de emprendimiento digital e innovación creativa en economía digital. La innovación de la economía digital creativa consta de 2 componentes: (1) creación de prototipos de innovación de la economía digital creativa para responder a las necesidades del cliente, incluido el uso del conocimiento digital en el servicio al cliente, (2) desarrollo de la innovación de la economía digital creativa para conectar entre clientes y productos .

Hay muchas definiciones de creatividad, pero en los negocios se refiere a encontrar ideas sobre los problemas. Cualquier persona que busque promover los intereses de su organización debe poder pensar de forma creativa. No sorprende que el interés por la resolución creativa de problemas siga siendo alto. En un mundo que cambia constantemente y presenta nuevos desafíos, siempre hay demanda de caminos para la solución de nuevos tipos de problemas. Sin embargo, el pensamiento creativo no debe verse como el 'antídoto universal' capaz de curarlo todo, sino que ofrece formas de examinar problemas que nos obligan a cuestionar cuestiones fundamentales. Nos hace desafiar supuestos básicos.

Solución creativa de problemasimplica explorar caminos mentales alternativos para desarrollar nuevas ideas. Para tareas rutinarias, este suele ser el enfoque más eficaz. Sin embargo, para tareas que requieren resolución creativa de problemas, un esquema consolidado puede reducir el rendimiento porque las ideas creativas requieren evitar respuestas de alta frecuencia.[19]

TENDENCIAS BÁSICAS PARA LA CREACIÓN DE VALOR

Los autores proponen cuatro categorías de supervivencia de creación de valor que una empresa podría utilizar durante un cambio disruptivo:

1) crecimiento firme,
2) generación de ingresos adicionales,
3) una ventaja competitiva y sostenida,
4) mayor beneficio.

Por lo tanto, la previsión corporativa podría crear valor al mejorar la capacidad de una empresa para crear innovaciones incrementales y radicales superiores que le permitan a la empresa obtener y mantener una ventaja competitiva.[20]

[19]Rosseel, Anseel, 2022
[20] Rohrbeck,2012

En la literatura se identificaron varios grupos de creación de valor, como se puede observar en la Tabla 2.

2 Mesa

Grupos potenciales de creación de valor desde la prospectiva corporativa

Group	*Code*	*Potential value contribution*	*Description*
Trigger responses	VC 1 VC 7 VC 9	• Identify relevant external change • Trigger new innovation initiatives • Challenge innovation development to ensure state-of-the-art	Based on a continuous scanning of the environment, the corporate foresight activity ensures that the firm responds adequately to meet threats and grasp opportunities.
Start and facilitate strategic discussions to enable strategic change	VC 4 VC 5 VC 6 VC 8	• Challenge and change existing mental models • Moderate strategic discussions • Promote participation • Support breaking away from path dependency	The corporate foresight activity motivates, orchestrates, and drives strategic discussions that—through active participation of relevant internal stakeholders—lay the foundation for strategic corporate change.
Identify and support acquisition of needed strategic resources	VC 2 VC 3	• Search resources • Decide on development or acquisition of resources	The corporate foresight activity identifies resources that are needed to generate a competitive advantage in changed environments and support their acquisition

Fuente:Rohrbeck,2012

Las acciones de consideración pueden contribuir al valor, sin embargo, las siguientes son una serie de recomendaciones generales para aumentar el impacto de la previsión corporativa:

- Diseñar la actividad de prospectiva basada en personas comprometidas, poniendo especial énfasis en el uso de relaciones de intercambio mutuamente valiosas, como en la red de exploración donde todas las partes se benefician de la actividad;
- Garantizar un alto nivel de comunicación y participación, como en el caso de la actividad de búsqueda de consumidores;
- Usar métodos que permitan modelar e interpretar el sistema de factores influyentes (como la técnica de escenarios), en lugar de confiar en métodos que se basen en relaciones lineales de causa y efecto.

- Experimente con métodos y procesos hasta que haya encontrado una práctica que funcione para su empresa y tenga en cuenta los requisitos especiales de su contexto.[21]

SOCIOS Y ACTIVIDADES PARA LA CREACIÓN DE VALOR

La rueda de creación de valor (VCW) ayuda a identificar, analizar y resolver problemas al proporcionar un proceso dinámico paso a paso para crear valor para la sociedad y todas las partes interesadas involucradas en la cadena de valor (por ejemplo, clientes, empleados, proveedores, distribuidores). , inversionistas y accionistas). VCW es útil por algunas razones VCW puede ayudar a seleccionar entre una variedad de opciones complejas, lidiando con la paradoja de la elección. Los equipos y las personas requieren herramientas con recorridos sistematizados. La evidencia empírica demuestra que la variedad de opciones puede ser desalentadora y desmotivadora y puede crear tensiones a nivel personal. Del mismo modo, la falta de herramientas para hacer frente a la variedad de opciones puede crear divisiones, una amplia gama de tensiones y, en última instancia, puede resultar perjudicial para las organizaciones, las personas y la sociedad.[22]

1) ***VCW puede ayudar a repensar el enfoque tradicional para la toma de decisiones y la resolución de problemas***, es decir, ayudando a superar varias limitaciones del uso tradicional de la lluvia de ideas, como el juicio frecuente, el miedo al juicio y los participantes habladores tienden a dominar las sesiones.[23]
2) Los profesionales, los formuladores de políticas públicas, los profesores y los investigadores generalmente están de acuerdo en que los marcos teóricos tradicionales no brindan todas las respuestas y tienden a basarse en compensaciones en lugar de paradojas. La ventaja del VCW es que "[es] adaptable, no marca casillas, está estructurado pero permite la creatividad y se aplica bien a la innovación basada en tecnología". Finalmente, VCW "presenta una solución para la paradoja del impulso tecnológico y la atracción del mercado. Normalmente las personas y los frameworks vienen de un lado…"

VCW presenta un enfoque dinámico que ayuda a generar y seleccionar ideas, pasar de un desafío abstracto a una propuesta de valor enfocada con un punto de venta único (PVU) claro y generar modelos comerciales personalizados.

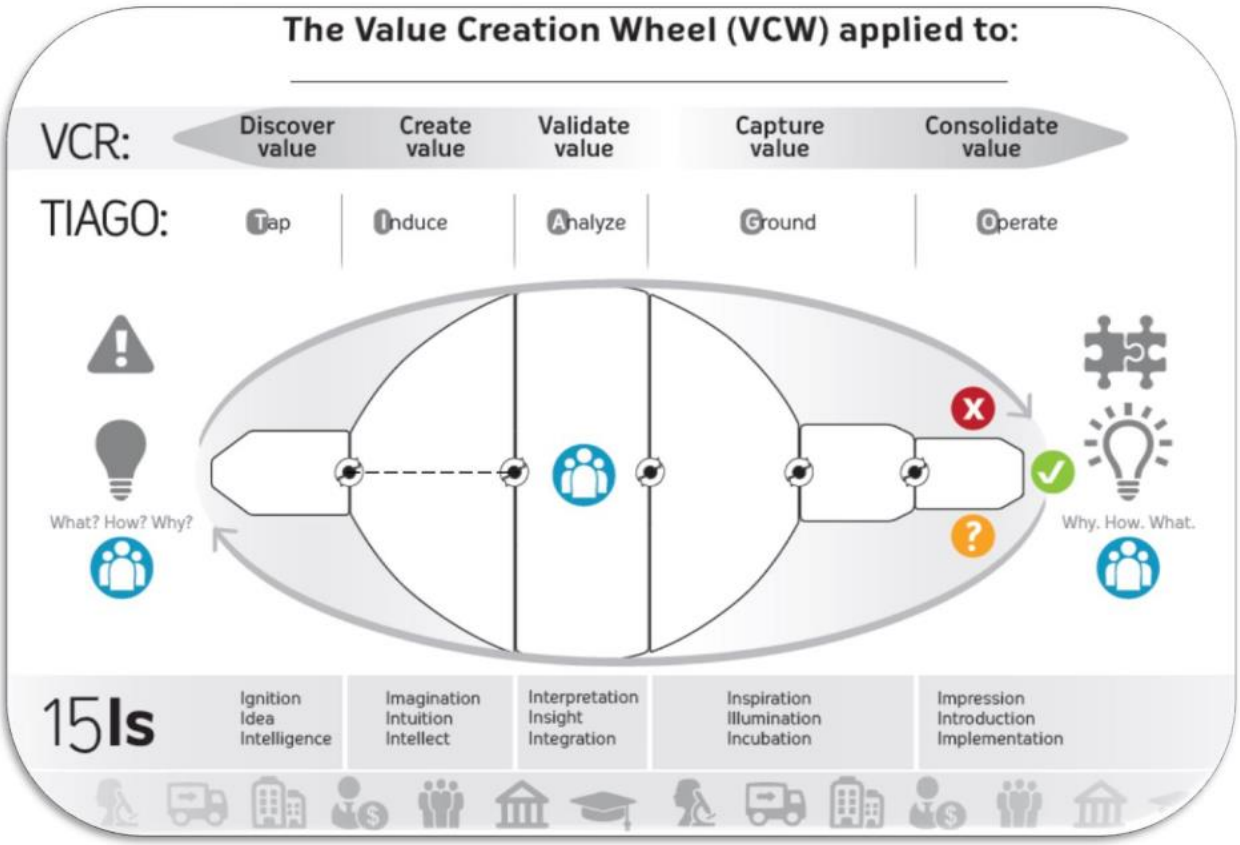
[21] Rohrbeck,2012
[22]Lages, 2016
[23] McCaffrey, Pearson, 2015

Fases de VCW

Fase	Descripción
Tocar	Necesario para delimitar el espacio y clarificar el problema/desafío en el contexto específico a analizar. Para empezar es fundamental adquirir conocimientos de mercado, técnicos y/o prácticos sobre la cadena de valor y el tema en cuestión. También se necesita una visión clara, objetivos, comprender las tendencias y tener una pregunta de investigación definida con precisión. Este proceso puede tomar desde minutos (por ejemplo, cuando un CEO está muy familiarizado con el tema y tiene un problema muy claro que resolver) hasta varios años.
Inducir	El objetivo es lograr tantas ideas de soluciones y filtros como sea posible utilizando varias partes interesadas. Las personas no pueden matar las ideas y es importante involucrar a todos los interesados críticos internos y externos. La generación de ideas debe estar respaldada por múltiples enfoques (p. ej., banco de ideas, intercambio de ideas, crowdsourcing, trabajo en red, innovación abierta y talleres), en lugar de enfoques exclusivamente tradicionales, en los que la jerarquía y la burocracia acaban con la creatividad individual. Todas las ideas incrementales, rompedoras y las resultantes del benchmarking,necesita ayuda. En esta etapa, no hay buenas o malas ideas. Esta fase se bifurca en dos áreas que luego de un análisis en profundidad deben permanecer separadas: a) soluciones yb) criterios/filtros. Los filtros son los criterios de aceptación/rechazo, las razones (p. ej., problemas, desafíos, amenazas, oportunidades, estrategias) por las que una solución puede o no ser adecuada para una implementación futura. Los filtros suelen reflejar las características del producto/servicio/tecnología/persona (p. ej., nivel de preparación tecnológica, precio, posicionamiento, atributos), mercado/competencia (p. ej., tamaño del mercado, crecimiento del mercado, océano rojo o azul), equipo/empresa (p. ej., visión, capacidades, recursos, tamaño), y entorno (p. ej., fuerzas político-económicas, socioculturales, tecnológicas, ecológicas y legales - PESTEL).
Analizar	Los tomadores de decisiones clave identifican el potencial de cada solución y filtro proveniente de la fase anterior. El resultado de esta fase depende en gran medida de la jerarquía y los sistemas de control

	dentro de la organización, y del número de partes interesadas internas y/o externas involucradas en el proceso. Para que esta fase sea extremadamente efectiva, recomendamos utilizar el método POKER, desarrollado por Lages y Hartmann. El método POKER consiste en informar, validar, refinar, multiplicar y/o eliminar soluciones y filtros existentes. Los tomadores de decisiones clave luego deben seleccionar y clasificar los filtros desde el más importante hasta el menos importante.
Terrestre	El equipo construye el embudo de creación de valor (VCF). El VCF es el resultado de aplicar los filtros clasificados (por ejemplo, sistemas de control basados en el comportamiento y los resultados) a las soluciones provenientes de la fase anterior. Esto permites unos para identificar las soluciones con el mayor potencial en un contexto particular y conduce a una o más soluciones para operacionalizar el problema (por ejemplo, a través de un concepto o prototipo). Aunque el VCF es una herramienta eficiente y eficaz para reducir una amplia gama de soluciones, el equipo debe ser abierto y flexible, y la herramienta VCF no debe ser rígida. El equipo de VCF debe dar espacio para considerar el factor humano, las emociones, las ideas, las soluciones y los filtros estratégicos que a veces son códigos intangibles y ocultos que la alta dirección no está dispuesta a compartir en público. Al final de esta fase, el equipo debe presentar concepto(s) y/o prototipo(s) de la(s) idea(s) final(es). Mantenga todas las soluciones excluidas del VCF en una base de datos para un nuevo ciclo de VCW o para proyectos futuros.
Funcionar	TI es el desarrollo y la implementación de la(s) solución(es) que surgen de un modelo de negocio, cuando corresponda. La junta tiene que decidir entre Go, No Go o Check (es decir, volver a cualquiera de las etapas anteriores). Los miembros de la junta pueden subcontratar o delegar en una subsidiaria o departamento dentro de la empresa la decisión de definir una hoja de ruta y/o implementar.

Fuente: Lages, 2016



2 Figura. modelo/herramienta de creación de valor

Fuente: Lages, 2016

Durante las cinco fases, una acción crítica es incorporar los comentarios de las partes interesadas internas y externas con respecto a las soluciones, los filtros, las decisiones clave, la viabilidad comercial, la factibilidad del producto, la conveniencia del cliente y las fuerzas ambientales. El sentido común sugiere que los escépticos y los que se resisten a la innovación no deben participar en la generación de ideas. Sin embargo, a menudo juegan al abogado del diablo y presentan muchas razones (es decir, filtros para el embudo de creación de valor: VCF) para justificar por qué las soluciones propuestas no funcionarían. Como menciona un reportero del Wall Street Journal, al comentar sobre el "Método del usuario retrasado", los usuarios tardíos son relevantes porque "tienden a querer productos simples y rentables enfocados en usos específicos".[24]Las empresas pueden utilizar los aportes de los usuarios tardíos para identificar filtros críticos que expliquen por qué los productos/servicios pueden tener éxito en el mercado.

[24]Jahanmir, Lages, 2015

Fuentes:

Ayad, A.(2010), "Pensamiento crítico y mejora de procesos de negocio",Revista de Desarrollo Gerencial, vol. 29 núm. 6, págs. 556-564.https://doi.org/10.1108/02621711011046521

Bandyopadhyay, S., Szostek, J. (2018). Pensar críticamente sobre el pensamiento crítico: evaluar el pensamiento crítico de los estudiantes de negocios utilizando múltiples medidas. Revista de Educación para los Negocios. https://doi.org/10.1080/08832323.2018.1524355

Cliente RC, Haftor, DM (2021). Creación de valor a través de la evolución de los temas del modelo de negocio. Journal of Business Research, Volumen 122, páginas 353-361.https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.007Seibert, SA (2021). Aprendizaje basado en problemas: una estrategia para fomentar el pensamiento crítico y la perseverancia de la generación Z. Enseñanza y aprendizaje en enfermería, volumen 16, número 1, páginas 85-88.https://doi.org/10.1016/j.teln.2020.09.002

Facione, PA (1990). Prueba de habilidades de pensamiento crítico de California: informe técnico de nivel universitario. La Prensa Académica de California.

Hagemann, B.,Stroope, S.(2013). Desarrollando la próxima generación de líderes.Formación Industrial y Comercial, vol. 45 nº 2.https://doi.org/10.1108/00197851311309570

Jahanmir, SF y Lages, LF (2015). El método del usuario rezagado: utilizar a los rezagados como fuente de ideas innovadoras. Journal of Engineering and Technology Management, 37 (julio-septiembre), 65– 77

Knap-Stefaniuk, A., Ambrozova, E. (2021). Pensamiento crítico: la competencia básica para el liderazgo en el siglo XXI. Perspectivas de la cultura, No. 33/2. DOI: 10.35765/pk.2021.3302.10

Lages, LF (2016). VCW—Rueda de Creación de Valor: Innovación, tecnología, negocios y sociedad. Documento de trabajo, 600, NOVA School of Business and Economics.https://run.unl.pt/bitstream/10362/82745/1/WP600.pdf).

McCaffrey, T. y Pearson, J. (2015). Encuentra la innovación donde menos te lo esperas. Harvard Business Review, 93(12), 82–89.

Mehmood, Estados Unidos,Jian, Z.,Akram, U.yTarik, A.(2021), Liderazgo emprendedor: la clave para desarrollar la creatividad en las organizaciones.Revista de desarrollo de liderazgo y organización, vol. 42 núm. 3.https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2020-0008

Proctor, T. Fundamentos absolutos del pensamiento creativo y resolución de problemas. (2021). Enfoque de Routledge, 1ª ed.https://doi.org/10.4324/9781003124054

Redifer, JL et. Alabama. (2021). Autoeficacia y retroalimentación del desempeño: impactos en la carga cognitiva durante el pensamiento creativo. Aprendizaje e instrucción, vol. 71.https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2020.101395

Rohrbeck, R.(2012).Exploración de la creación de valor a partir de actividades de previsión corporativa. Futures Revista de estudios de política, planificación y futuros, 44(5), 440-452.https://doi.org/10.1016/j.futures.2012.03.006

Rosseel, J., Anseel, F. (2022). Cuando la reflexión dificulta la resolución creativa de problemas: una prueba de estrategias alternativas de reflexión. J Bus Psychol 37.https://doi.org/10.1007/s10869-021-09741-8

Santos, G., Sa, JC, Felix, MJ, Barreto, L., Carvalho, F., Doiro, M., Zgodavova, K., Stefanovic, M. (2021). Nuevas habilidades de gestión de calidad necesarias para los gerentes de calidad 4.0. Sostenibilidad 2021, 13, 6149. https://doi.org/10.3390/su13116149

Yi, H., Hao, P., Yang, B., Liu, W. (2017). Cómo influye el comportamiento transparente de los líderes en la creatividad de los empleados: las funciones mediadoras de la seguridad psicológica y la capacidad para centrar la atención. Revista de Liderazgo y Estudios Organizacionales.https://doi.org/10.1177/1548051816670306