

LA CREATIVIDAD APLICADA A LA GERENCIA EDUCATIVA

*Tobar, Shirley

RESUMEN

El presente artículo tiene por finalidad resumir el estado actual del conocimiento en el campo de la creatividad aplicada a la gerencia educativa y presentar una nueva visión de lo planteado por diferentes autores sobre este tema en particular, tales como: Álvarez, E. (2010), Bono, G. (2006), Chiavenato, I. (2001), entre otros. Metodológicamente se ubica en la investigación documental, lo cual consiste en estudiar problemas con el fin de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza apoyado en investigaciones previas, información presentada en medios impresos, audiovisuales o electrónicos, lo cual permitió encontrar variedad de conceptos sobre el tema en desarrollo. Se concluye, que el gerente educativo, como lo señalan las nuevas tendencias, debe poseer capacidad para observar y modificar las emociones y los estados de ánimo de las comunidades en las cuales actúan, de esa manera puede alcanzar un mayor compromiso y arraigo al interior de las organizaciones, es decir a él le corresponde impulsar su creatividad para activar la capacidad de quienes laboran en la institución.

Palabras claves: creatividad, innovación, gerencia educativa.

CREATIVE EDUCATIONAL MANAGEMENT APPLIED TO

ABSTRACT

This article aims to summarize the current state of knowledge in the field of creativity applied to educational management and present a new vision of the issues raised by different authors on this particular issue, such as: Alvarez, E. (2010) Bono, G. (2006), Chiavenato, I. (2001), among others. Methodologically situated in documentary research, which is to study problems in order to broaden and deepen the knowledge of nature supported by previous research, information presented in print, broadcast or electronic media, which allowed finding the variety of concepts developing subject. We conclude that the educational manager, as indicated new trends, must be able to observe and modify the emotions and moods of the communities in which they operate, thereby achieving a greater commitment and sense of belonging within organizations that is up to him to boost your creativity to turn on the ability of those working in the institution.

Keywords: creativity: innovation, educational management.

Lcda. Educación Integral (UJGH-2009). Maestrante en el Programa Gerencia e Innovación Educativa (UJGH-2014) shirly.tobar@hotmail.com

Introducción

La necesidad de impulsar el desarrollo de la creatividad en la educación, no responde a una moda en boga dentro del mercado de las ideas, ella tiene que ver con las exigencias de una sociedad marcada por el ritmo incesante de cambios, así como por el elevado nivel de incertidumbre. Ya no es posible planificar teniendo la certeza de que lo ideado puede ser alcanzado a lo largo del tiempo estipulado, situaciones diversas se presentarán a lo largo de ese tiempo, aflorarán nuevas ideas y problemas, lo que obliga a quien dirige y a quienes lo acompañan a tener que inventar, reacomodar y modificar tanto conocimientos como herramientas de trabajo. El modo tradicional de gestionar el cambio, apropiada en épocas más estables, ya no es válido.

El factor más crítico para gestionar exitosamente cualquier organización humana es la calidad del líder que la dirige. Esa acción de liderazgo comporta el establecimiento de una visión de futuro claramente compartida, incentivar la comunicación y participación de todos los actores de la comunidad educativa, y de igual manera, introduce elementos de motivación y compromiso, para garantizar el esfuerzo necesario que permita alcanzar el mejor desempeño de la organización.

El nuevo modelo de gestión educativa debe estar apoyado en la creatividad, entendida esta como el desarrollo amplio de capacidades de orden moral, de liderazgo y aquellas referidas a las habilidades técnico instrumentales para garantizar el mejor desempeño de las organizaciones educativas. Igualmente, la gestión educativa (como la de cualquier organización humana), supone tener atribuciones para gestionar los recursos humanos, físicos, financieros y pedagógicos que permiten la consecución del objetivo que toda sociedad espera de ella.

En gerencia, al igual que en otras disciplinas, hay nuevos desarrollos, tendencias e incluso modas. Cabe hacer notar que se trata de prácticas que siempre se han realizado, con otros nombres, procesos o de forma intuitiva. Sin embargo hay un aspecto básico y necesario que siempre está presente en cualquiera de estos enfoques: la creatividad del ejecutivo, ya que es ésta en última instancia, la que permite un mejor análisis para la toma de decisiones, la búsqueda de alternativas y oportunidades, mayor capacidad para redefinir y solucionar problemas y en general el encuentro de ideas novedosas.

Se ha dicho precisamente que la principal característica de una buena gerencia es la creatividad, que siempre habrá algo que innovar, no sólo en productos, sino en sistemas, estructuras o métodos de dirección. La preocupación sobre la manera que se desarrolla el proceso gerencial en las instituciones educativas plantea la necesidad de pensar en incorporar estrategias creativas que ayuden al fortalecimiento y desarrollo de las mismas de tal manera que permanezcan en el tiempo, se posicionen y sean competitivas. En suma, tal parece que ante el contexto planteado surge la necesidad de que los gerentes se transformen en agentes de cambio donde la creatividad sea el principal elemento de fuerza.

Con esta investigación se busca ampliar los conceptos de gerencia educativa y creatividad así como la importancia de la aplicación de éste término en la gerencia, él mismo estará estructurado de la siguiente manera: breve resumen, introducción, fundamentación teórica, consideraciones finales y referencias bibliográficas.

Fundamentación teórica

El Gerente

Rojas (2005), sostiene que una característica de los líderes que debe ser aprendida por quienes dirigen organizaciones, es su capacidad para observar y modificar las emociones y los estados de ánimo de las comunidades en las que actúan. Referido al espacio de la escuela se afirma que una de las tareas más importantes, es crear estados de ánimo en el personal, que posibiliten el logro de la calidad educativa. Por lo tanto, se crean situaciones que posibilitan cambios profundos y duraderos en la vida escolar.

Asimismo se considera que, Gerente es aquel que tiene la responsabilidad de plantear las estrategias de desarrollo institucional y asegurar un crecimiento sostenido. Además de tener la medida exacta de la eficiencia y eficacia para lograr las metas institucionales, en el siglo XXI, el paradigma debe cambiar, el gerente sin perder su autoridad, sin abandonar su responsabilidad, debe saber delegar, conocer a su gente, buscar rodearse de los mejores profesionales, implantar una cultura participativa, potenciar la creatividad y aumentar el conocimiento dentro de su organización.

Mora, 2006, opina que un gerente debe tener la capacidad de estar enterado de todo, conocer el área de trabajo, tener metas claras, mantener la política de puertas abiertas y

contagiar a sus subordinados con su visión para que estos se adhieran a ella con entusiasmo. Para impulsar los cambios necesarios en la gerencia del siglo XXI, el gerente debe poseer algunas características que le ayuden a influir en la conducta de sus colaboradores, entre las cuales podemos citar:

Liderazgo: Para un líder es necesario tener claridad y ubicación en el trabajo gerencial, el líder da libertad a sus colaboradores supervisando los resultados, enseña a partir de sugerencias, escucha a su personal, tiene un trato amable, cordial y atento con los demás, su conducta es flexible y abierta al dialogo, no juzga comprende más que lo que critica, es humilde y solidario.

Creatividad: genera ideas nuevas, es tolerante, admite sus errores, es flexible, utiliza la analogía. **Inteligencia:** La inteligencia no va unívocamente ligada a un buen expediente académico o a los resultados de algunos test, esto influye pero no es determinante, un gerente inteligente maneja con asertividad las relaciones interpersonales, tiene una clara comunicación y excelente disposición para adaptarse a diferentes estilos de personas y de situaciones y hace buen uso de los métodos de trabajo.

Dotes de mando: Es evidente que el gerente, ha de saber mandar, sin ser autoritario, hay que combinar el ordeno y mando con la comprensión para lograr el equilibrio.

Capacidad de Comunicación: El gerente debe saber llegar a los demás, saber hablar, entender y hacerse entender. Debe motivar a su personal a través de la información permanente, con ello la institución se fortalece.

Capacidad de Escuchar: Es imprescindible escuchar al personal, captar los mensajes, informaciones o datos que ellos aportan, ofrece posibilidades ciertas de éxito en una gestión.

Del mismo modo para **Krygier, (2001)** la gerencia es un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección de una organización. En este sentido se puede entender como gerencia un cargo ocupado por un directivo el cual debe cumplir múltiples funciones para que la organización pueda cumplir exitosamente sus metas; por lo tanto es la encargada del proceso de planeación, organización y control.

La gerencia está relacionada con la toma de decisiones y con la habilidad de liderizar a un grupo de personas, para alcanzar el funcionamiento óptimo de estrategias y el manejo de recursos.

Gerencia educativa

Puede entenderse como el conjunto de medios adecuados de los cuales dispone la escuela para encauzar y realizar la obra educativa, conduciendo a la comunidad hacia la superación constante en todos sus aspectos. La organización escolar debe ordenar la compleja estructura de la escuela, sometiéndola a normas que permitan que todos los elementos materiales y humanos, que en ella intervienen, cualquiera sea su carácter o papel contribuyan eficazmente a que cumpla su función educativa.

Aragón (2006), opina que no existe suficiente consenso que unifique los criterios en torno a una definición de gerencia educativa, sin embargo, agrega, que esta responde a los mismos intereses de cualquier otra organización, por lo cual se hacen extensivos los mismos principios de la administración.

En virtud de lo anterior, es necesario que el Administrador y/o gerente de la institución educativa conozcan y maneje las funciones para que las aplique a cabalidad, así como tener bien clara la naturaleza y misión de su institución a fin de llevar estas funciones al contexto educativo para dar así aplicación práctica al concepto de gerencia educativa.

En las manos de un gerente educativo, está el proceso administrativo, el cual corresponde a todas las actividades que este líder educativo debe realizar. **García (2005)** expone sobre el proceso administrativo, son todas aquellas funciones que él debe realizar para que se logre los objetivos en la forma más racional posible, es decir, con la óptima realización de los recursos.

Se orienta entonces hacia búsquedas y mantenimiento de la excelencia y la calidad en sus diferentes niveles y modalidades. Todo ello con la finalidad de lograr la calidad del proceso enseñanza y aprendizaje. De allí que el Gerente se vea en la necesidad de desprenderse de actitudes que por largos años se han considerado deseables, antes de abordar los nuevos enfoques de la gestión organizacional y transformar la institución en un centro de interacción constructiva con el fin de elevar la calidad educativa.

El Gerente educativo como ente esencial, encargado de proyectar la educación y las instituciones educativas, así como una serie de valores y ejecutar las destrezas y habilidades que deben interactuar con el sistema social en que está inmerso, debe cumplir funciones de planificación, administración, coordinación, organización y control que se complementen con las características personales idóneas de un dirigente educativo tales como: honestidad, perseverancia, optimismo, creatividad, liderazgo y capacidad de comunicación, para hacer óptimo el desempeño que le corresponde.

Graffe (2004) señala que el rol del gerente educativo es gerenciar el sistema que representa la escuela que dirige o la red escolar que coordina, a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes actores internos o vinculados a la institución y así contribuir a cubrir la demanda cuantitativa y cualitativa de la educación. Ante esto, los gerentes educativos deben estar abiertos a los cambios, no pueden cerrarse a la oportunidad de avanzar en el contexto educativo para poder luchar por la utilización de una gerencia efectiva". En este mismo orden de idea e indagando en los innumerables conceptos de gerencia

Es importante conocer y darle apertura a las situaciones que implican mejoras, en este caso en el proceso gerencial de una institución educativa. Deben estar abiertos a los cambios, no pueden cerrarse a la oportunidad de avanzar en el contexto educativo para poder luchar por la utilización de una gerencia efectiva.

En este mismo orden de idea e indagando en los innumerables conceptos de gerencia educativa **Dordelly, (2008)** comenta, que la gerencia educativa es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa por lo tanto se puede decir, que la gerencia educativa es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación donde estimule, inspeccione, oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar.

Creatividad y Gerencia Educativa

La creatividad es un fenómeno complejo que necesita de las capacidades y acciones individuales, así como de las colectivas y de los ambientes adecuados, si se logra combinar estos tres factores: propósito moral, liderazgo y habilidades técnico instrumentales; se

generaran en la gerencia educativa procesos y productos creativos, ya que ellos son potenciadores de los rasgos creativos en las personas. Por supuesto, no es suficiente con tener en las instituciones personas caracterizadas por su creatividad, ello debe ir acompañado de motivación, métodos y técnicas que permitan que tal potencialidad se mantenga.

En este sentido **Bono (2006)** indica que la creatividad es la actitud de producir ideas, composiciones y productos que son esencialmente nuevos y desconocidos para el ser que participa en el acto creativo. En la gerencia educativa caracterizada por la creatividad hay que incorporar la visión pedagógica creativa del gerente, es decir, se deben conjugar los actores, escenarios y estrategias creativas que coadyuven a consolidar acciones creativas que ayudaran a logros originales y pertinentes tanto en los procesos de aprendizaje como de construcción de productos creativos.

En el mismo orden de ideas **Carrera (2003)**, refiere que la creatividad es un potencial que todo ser humano posee y que el gerente educativo debe valorar y estimular en las instituciones educativas, mostrándose abierto y sensible tanto descubrirla como para encauzarla como el don más preciado tomando en cuenta que la creatividad es un valor como tal y quienes la poseen son originales en sus ideas, en su producción, tienen un aspecto diferente, por eso el gerente educativo debe enfocar su acción hacia la creatividad.

Para **Velasco (s.f.)**, la creatividad es "la capacidad de producir cosas nuevas y valiosas". Ya sea para su creador, para la sociedad o la humanidad. Además, el mismo autor plantea que, esta capacidad es propia del ser humano. Por su parte, **Álvarez (2010)** afirma que "la creatividad es un proceso del pensamiento, un mecanismo intelectual a través del cual se asocian ideas y conceptos, dando lugar a algo nuevo, original.

Tomando en consideración las definiciones anteriores, podemos decir que la creatividad es la habilidad o capacidad que tienen las personas de desarrollar ideas innovadoras y originales, que contribuyan a solventar un problema determinado, lo cual puede conllevar a la elaboración de nuevos y mejores productos, que tengan utilidad para el creador o para la sociedad. Además, es importante mencionar que la creatividad es una característica exclusivamente humana y que está presente de forma potencial en todas las personas.

Debido a los distintos enfoques anteriores de la creatividad es de destacar, que al generar una institución educativa, surge la necesidad de operacionalizar un enfoque que permita al gerente, aprovechar al máximo el potencial creativo individual de los recursos humanos disponibles y los propios. La escuela constituye un espacio, por excelencia, para el desarrollo de la creatividad de toda persona, dependiendo también de factores como: el maestro, el modelo pedagógico, el currículo escolar, planes de estudio, programas, métodos didácticos, ambiente escolar, entre otros. Por ello la gerencia cumple un papel fundamental en la utilización de estrategias creativas en su gestión y en la resolución de problemas cotidianos presentados en el ámbito educativo para así promover la creatividad en el personal de la institución.

Para mantenerse vigentes en el futuro, las organizaciones requieren de un ambiente en el cual germinen las ideas, que surjan las opiniones de los colaboradores y colegas. La creatividad en la gerencia incluye redescubrir las habilidades de aprendizaje de los colaboradores: adaptarse fácilmente a nuevos procesos, a nuevas formas de percibir y de pensar, hacer conexiones y juntar las cosas existentes con una finalidad. Por su lado, los gerentes tienen que demostrar, además de una personalidad de liderazgo, múltiples talentos y habilidades, entre los que sobresalen: visión intuición y creatividad. Estas dos últimas les permitirán tener la perspectiva adecuada para "gerenciar" en tiempos difíciles

Así pues que, la gerencia es una responsabilidad que demanda creatividad, pero a la que con frecuencia se le aplican restricciones no creativas. La crítica y las limitaciones de normas, tiempo y costo son los inhibidores más evidentes de la creatividad. La actitud crítica es uno de los factores que pueden impedir la creatividad en el análisis de problemas y sus soluciones. Usualmente, el gerente debe solucionar problemas sobre una base de criterios ya establecidos, lo que limita las posibilidades de explorar más allá. El juicio crítico hace uso de la experiencia previa, así como de los hechos y acciones anteriores. Este enfoque de "retrovisor" se opone a lo nuevo y original.

Afirma **Chiavenato (2005)**, una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no se pueden lograr mediante la iniciativa individual. Por lo cual dentro de una institución la gestión gerencial debe estar enfocada hacia el fortalecimiento del clima organizacional, basándose primeramente en la comunicación, pues a través de ésta se generan los procesos de interacción entre los miembros

de la institución y en consecuencia el fortalecimiento de un clima organizacional favorable es fundamental para un funcionamiento eficiente de la institución educativa, así como crear condiciones de convivencia armoniosa.

No cabe la menor duda, que la gerencia debe mostrarse más identificada con el alcance que genera la creatividad, integrar adecuadamente todos aquellos recursos que involucra, hacer partícipe al talento humano de la institución, a desarrollarla calidad educativa, acompañados de planes que conlleven a resultados favorables. Utilizado por una persona sola. En una gerencia educativa caracterizada por la creatividad hay que incorporar la visión pedagógica creativa del gerente, es decir, se deben conjugar los actores, escenarios y estrategias creativas que coadyuven a consolidar acciones creativas que ayudaran a logros originales y pertinentes tanto en los procesos de aprendizaje como de construcción de productos creativos.

Metodología

El presente artículo se deriva de una investigación documental, contextualizado en el paradigma pospositivas, tipo descriptivo y diseño bibliográfico, de acuerdo al criterio de Pulido y otros (2007), quienes definen este tipo de investigación como un instrumento o técnica de investigación cuya finalidad es obtener datos e información a partir de documentos escritos o no escritos, susceptibles de ser utilizados dentro de los propósitos de un estudio concreto, a los fines de establecer diagnóstico y comparaciones, respecto al tema objeto de estudio. Así mismo, para abordar el presente estudio, se recurrió a la revisión de fuentes impresas tales como: textos, trabajos de investigación y documentos disponibles en la Web que se indican en las referencias bibliográficas de este artículo.

Consideraciones finales

La investigación permitió afirmar que en gerencia no existen patrones definitivos para guiar las acciones, lo que debe privar es el lograr un balance adecuado entre el conocimiento y las habilidades. Un gerente eficaz no debe tan sólo saber qué hacer, tiene que reconocer cuando es adecuado y porque es necesario hacerlo. Un buen conductor promueve un estilo de liderazgo que incentiva la creatividad en el personal, la velocidad y profundidad del cambio y al mismo tiempo genera esfuerzos para conservar aquellos aspectos más significativos de la cultura, valores y normas que son dignos de preservar. De igual manera, saben que políticas, prácticas, recursos se han de establecer y cómo ordenarlos de acuerdo a las prioridades de la organización.

El punto de vista que se defiende en esta investigación, se afirma que una manera de aproximarnos a este estilo de gerencia que describimos, es el relacionado con el proceso de promover una actitud creativa en los gerentes. Se parte del supuesto general, que existen mecanismos, procedimientos y acciones que pueden potenciar la creatividad en las personas y estas podrían contribuir a que los gerentes sean más exitosas en las labores, De igual manera, alcanzar esa necesaria actitud creativa permitirá que estos profesionales sean más creativos, más abiertos y atentos a las inquietudes y necesidades de quienes le acompañan en el trabajo de la escuela, fomentar la cooperación y la participación, y sobre todo, generar un ambiente de trabajo donde prevalezcan valores como el de la tolerancia y la comprensión.

En tal sentido, el ser creativo puede ser considerado sinónimo de productividad en la medida en que gerentes y trabajadores pueden contar con nuevas ideas, mejores instrumentos, crecientes capacidades para afrontar todas las situaciones que se presentan en el acontecer de las organizaciones educativas. Por esta razón, cabe la insistencia en afirmar la necesidad de promover en los gerentes el desarrollo de una actitud creativa.

Se concluye entonces, que la gerencia educativa busca contribuir una nueva concepción ideológica y pedagógica que conduzca a visionar una gerencia educativa atendiendo a las capacidad y buen uso de los recursos presentes en el entorno a fin de llevar a cabo una serie de ideas y propósitos plenamente planificados dentro de un escenario creativo, lo cual servirá para dar un cambio a la gerencia tradicional que se ha desarrollado sin una orientación hacia el cambio, es decir una gerencia aislada de los problemas que en cierto modo afectan el proceso educativo normas y responsabilidades. Esto significa que debe perfilar la creatividad en el ámbito de la gerencia educativa con una orientación hacia la transformación de la educación.

La creatividad es la que permite un mejor análisis para la toma de decisiones, la búsqueda de alternativas y de oportunidades, dota de mayor capacidad para solucionar problemas y, en general, facilita el encuentro de ideas novedosas, la principal característica de una buena gerencia es la creatividad, que siempre habrá algo que innovar, no sólo en productos, sino en sistemas, estructuras o métodos de dirección. De tal manera que, la vitalidad de una empresa se deriva de la habilidad de sus gerentes para crear y aplicar ideas, agregando que un buen gerente debe ser capaz de pensar creativamente, debe buscar constantemente nuevas combinaciones, mejores metas y métodos mejorados; debe mantenerse alerta para saber lo que

está sucediendo, para reconocer sus problemas y encontrar solución a ellos; debe tener voluntad para destruir lo pasado de moda y lo ineficaz, para reemplazarlo con lo nuevo y lo mejor.

Así pues que la creatividad es de hecho parte de la actividad normal, La administración moderna, y por supuesto la gerencia educativa, no puede sobrevivir sin la capacidad de crear cada día algo nuevo, aún si esto se limita al resultado de recombinar elementos en forma diferentes, para mejorar la labor educativa. Constituye entonces, un proceso continuo de solución de problemas, toma de decisiones, elaboración de estrategias, mejoramiento de procesos, entre otros. Toda organización está permanentemente sujeta a una serie de presiones que la obligan a reaccionar y responder a los nuevos acontecimientos, en la sociedad actual.

La gerencia Educativa es un mundo complejo, hay que diseñarla de acuerdo al caso, de acuerdo a los problemas existentes, de acuerdo al entorno, tomando en cuenta las estratificaciones sociales y por género. Al momento de Gerenciar sin duda alguna hay que ser creativo, líder y sobre todo hay que poseer tacto y sensibilidad.

Referencias Bibliografía

Alvarado O. (2003) *Gerencia y marketing educativo*. Lima, Universidad Alas Peruanas.

Álvarez, E. (2010). *Creatividad y Pensamiento Divergente. Desafío de la mente o desafío del ambiente*. Recuperado de http://www.interac.es/adjuntos/crea_pensa_diver.pdf

Aragón, F. (2006). *La Administración Educativa*. Documento en Línea).Disponible: <http://www.sec-sonora.gob.MX/ve/htm>.(consulta: mayo 5, 2014,).

Andrade, R. (2010). *Guía de estudio sobre Gerencia Educativa*.

Bono, G. (2006). *La creatividad y sus conexiones*. Caracas. Editorial simposio.

Carrera, C. (2003). *El potencial de la creatividad*. Caracas. Editorial hermanos.

Chiavenato, I. (2001): *Administración*. Bogotá: Mac Graw-Hill.

De La Torre, Saturnino. (coord. y Dir.) *Comprender y evaluar la creatividad*. Vol. 1. Málaga, España: Ediciones Aljibe, 2006.

Dordelly, I. (2008). *Los Gerentes*. Documento en línea. Disponible en: <http://www.sapiens.com/castellano/articulos.nsf/autor!openform&RestrictToCategor>

García, J. (2005) *Como Ser Creativos. Aplicaciones Prácticas Para Afrontar Los Cambios Con Éxito*. Sevilla. Editorial trillas.

González, C. *Creatividad en el escenario educativo. Pedagogía y currículum*, 2007. [Consultado el 03 de mayo de 2014]. <http://educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar/10/10carlos.html>

Graffe, G. J. (2004). *Gestión Educativa para la Transformación de la Escuela*. En S. Nube y M. Sánchez (Comps.) Cuadernos Monográficos Candidus Nro 4. La Gerencia de la Calidad Educativa 1era parte. Acarigua.

Krygier, A. (2001). *Consultores de Gerencia: ¿Terapeutas de las Organizaciones? Gerente*.

Mora, C. (2006). *La Importancia de ser Gerente*. (Documento en Línea). Disponible: <http://www.degerencia.com/articulo.php>. (consulta: mayo 4, 2014).

Rojas, H (2005). *Curso de formación gerencial*. Editorial la casa tomada.

Velasco, L. (s.f.). *Desarrollo del Pensamiento Creativo*. Recuperado de http://www.agoratalentia.es/web/documentos/desarrollo_pensamiento_creativo.pdf
y=Indira%20Dordelly. Consulta: (Mayo 2014, 5: 45 pm)