

# La génesis innovadora en el ámbito empresarial. Aproximaciones a su estudio

LUIS ENRIQUE MANZANO PEÑA \*

DIANA DE LUNA MARTÍNEZ \*\*

La innovación es un factor deseable en el ámbito empresarial; además, es un concepto abundante en la literatura. Sin embargo, hay pocas evidencias sobre su origen, porque es frecuente concebirlo como natural o como resultado de un proceso de aprendizaje. En este artículo se reflexiona sobre la necesidad, la experiencia y el conocimiento —factores que pueden considerarse fuente o detonador de la actividad—, para resaltar, con base en los estilos de pensamiento divergente y convergente, el papel de la gestión administrativa como eje articulador de la actividad innovadora en el ámbito empresarial.

PALABRAS CLAVE: necesidad, experiencia, conocimiento, gestión.

Innovation is something desirable in the business world and it is a concept or phenomenon that has been prolific in the literature on the matter. However, there is little evidence regarding the genesis of the phenomenon, since in most cases it is conceived as something natural or as the result of a learning process. This article tries to reflect on the factors that can be considered as sources or triggers of the activity: the need, experience and knowledge to, based on divergent and convergent thinking styles, highlight the role of administrative management as articulating axis of innovative activity in the business field.

KEYWORDS: Necessity, experience, knowledge, management.

---

\* Profesor-investigador de la Dirección de Posgrados en Innovación Empresarial para la Competitividad, de la División de Posgrados, Educación Continua y a Distancia, Universidad Intercontinental, México. Contacto: [luis.manzano@uic.edu.mx](mailto:luis.manzano@uic.edu.mx)

\*\* Profesora-investigadora de la Dirección en Administración y Dirección Estratégica, y Dirección en Contaduría y Finanzas, de la División de Negocios, Universidad Intercontinental. Contacto: [diana.deluna@uic.edu.mx](mailto:diana.deluna@uic.edu.mx)



Los estudios y publicaciones sobre la innovación son muy variados y diversos, pues el fenómeno es objeto de interés para distintos campos de conocimiento. Se han explorado aspectos de carácter psicológico, sociológico y hasta ambiental para tratar de explicar en qué consiste la innovación, cómo se implementa y en qué condiciones llega a obtener resultados exitosos.

Desde posturas que la consideran una condición natural del individuo hasta estimaciones sobre la necesidad de recibir una formación educativa innovadora, es frecuente señalar su importancia y sus efectos positivos en el funcionamiento individual y colectivo.

Abunda la información sobre los beneficios de tener una mente innovadora y, en consecuencia, mayores posibilidades de desarrollo personal y social.

El ámbito empresarial también ha sido sensible a los influjos de la innovación, pues se ha llegado a considerar como deseable en la productividad y la competitividad. Son muchas las opiniones sobre que las empresas deben contar con personas, áreas y estructuras dedicadas a ello.

En algunos casos, esas opiniones sostienen que la innovación debe ser parte de la genética del negocio. Todas estas condiciones son deseables,

pero en la mayoría de los casos se queda en palabras y no es realista.

Sin considerar la innovación como inherente al individuo, y que para desarrollarla basta tomar acciones para ello, el presente artículo revisa aspectos relacionados con su génesis y explica los factores que la propician o detonan.

En particular, nos interesan tres elementos comúnmente reflejados en la innovación o bien considerados como su fuente: la necesidad, la experiencia y el conocimiento. Subrayamos que la actividad innovadora responde a estas condicionantes y, al mismo tiempo, éstas constituyen la entrada a la propia actividad innovadora.

Finalmente, el documento revisa la gestión y su papel a nivel empresarial como un punto que articula al pensamiento divergente y al convergente; estos últimos se consideran enfoques característicos y equidistantes de la génesis innovadora.

En el primer apartado, se refleja de forma sucinta el concepto *innovación* para ubicar al lector en el discurso del documento; luego, en el segundo apartado, se expresan algunas reflexiones sobre los orígenes de la actividad (intención) innovadora para resaltar el papel de la necesidad, la experiencia y el conocimiento. En el tercer apartado, la apuesta radica en posicionar a la gestión

administrativa como el puente epistemológico que conjuga la divergencia y la convergencia en el ámbito organizacional y cómo esta función puede congrega la aparente dicotomía entre sendas formas de pensamiento.



### **A qué nos referimos con *innovación***

Por tradición, la innovación ha sido un concepto de amplio espectro y dimensionamiento. Se ha utilizado de distintas formas, en campos de conocimiento tan variados como la tecnología, el comercio, la economía, el medio ambiente y el emprendimiento.

También se ha utilizado el término para identificar tanto a sucesos particulares como a la creación de herramientas, instrumentos y materiales que mejoran el funcionamiento de una actividad.

Aún más, se ha apostado por un conglomerado de acciones que en conjunto pretenden una mejora integral en el comportamiento y desempeño a nivel intra e interorganizacional.

En el ámbito económico y empresarial, es común encontrar concurrencias en la utilización del concepto con base en la definición del *Manual de Oslo* (OECD, 2018) para referir al resultado de una acción de mejora, ya sea en productos o procesos, que en forma significativa representan un cambio en relación con la —hasta ese momento— vigente forma de operar.

Con base en ello, la literatura ha sido abundante y diversa en innumerables representaciones en torno al fenómeno (tabla 1) desde la perspectiva empresarial.

En otras palabras, cada vez con mayor ahínco se piensa y trabaja la innovación como una alternativa para surgimientos, crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

En el ámbito de las organizaciones productivas, este concepto se ha vinculado, por tradición, a aspectos de carácter tangible, sobre todo en lo relativo a la generación de nuevos bienes o servicios que satisfagan las necesidades y deseos de consumidores.

Tabla 1. Caracterización de la innovación empresarial.

AUTOR	DEFINICIÓN
Joseph Schumpeter (1967)	Acción de introducir un nuevo producto, con características distintivas, en el mercado, pero también como la incursión de la empresa en nuevos mercados o el descubrimiento de nuevas fuentes de abastecimientos de insumos para la organización.
Rothwell (1994)	Actividad enfocada hacia la conversión de técnicas, diseño, elaboración y prácticas comerciales cuya resultante sea la venta de un bien o la implementación de un nuevo proceso de fabricación.
García (2009)	Introducir mejoras en los productos para la consecución de una ventaja competitiva
Antón (2011: 22)	“La innovación consiste en la puesta en funcionamiento con éxito de un producto o proceso nuevo o significativamente mejorado o en la introducción de cambios organizativos o de marketing en el mercado o en la empresa.”
Sheperd <i>et al.</i> (2012: 5)	“La innovación incluye dos partes: la generación de una idea o invención, y la comercialización fructífera de dicha invención/idea.”
Medellín (2013: 21)	“Hoy en día la innovación es un proceso clave de las empresas, pues permite la creación de ventajas competitivas gracias a la introducción de productos y servicios nuevos o mejorados al mercado, y respalda su eficiencia productiva y organizacional gracias a la introducción o mejora de los procesos de producción y entrega.”

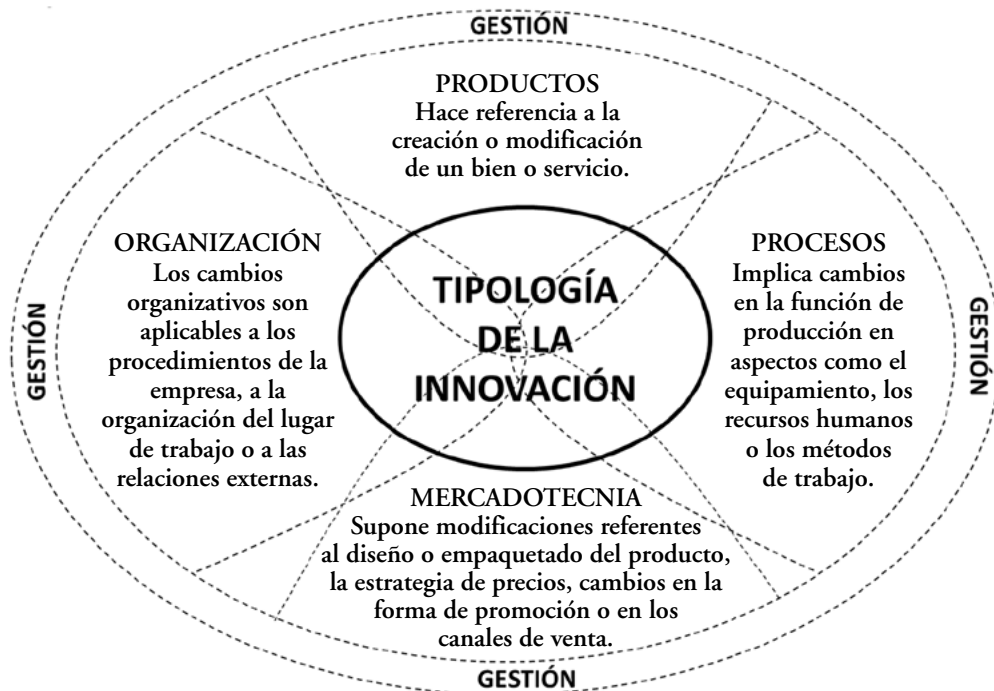
FUENTE: Elaboración propia con base en autores.

En síntesis, la innovación puede entenderse como toda actividad que dé como resultado un cambio en la naturaleza de la organización y en sus operaciones cotidianas y que redunde en la generación de valor hacia los clientes, hacia personas de interés y colaboradores.

Ello, sin duda, hace presente el concepto de la eficiencia como un factor trascendental para el sostenimiento organizacional y, al mismo tiempo, establece fuertes lazos con la administración, pues comparten la prominencia del máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.

Por otra parte, el concepto de innovación no ha sido estático y ha transitado hacia diversas representaciones que trascienden su carácter primigenio ligado a la tecnología (figura 1). De ahí, su condición multidimensional, pues ha explorado aspectos tan diversos dentro de las organizaciones como son los productos, los procesos, la mercadotecnia y el propio quehacer organizacional (Antón, 2011 y Velásquez *et al.*, 2018).

Figura 1. Variantes innovadoras en el ámbito empresarial.



FUENTE: Elaboración propia con base en Antón (2011), Velásquez *et al.* (2018) y Falcone-Treviño *et al.* (2018).

Es importante destacar el lugar que ocupa la gestión en todo acto de innovación, pues no ocurre como un fenómeno aislado en la organización. Por el contrario, requiere y recurre a la necesaria interacción entre las distintas áreas para la generación de la sinergia organizacional.

En otras palabras, la innovación por sí misma no es suficiente si no se amalgama con el concurso o la participación de la organización en su conjunto; y esto representa la idea fundamental del pensamiento sistémico que actualmente rige el actuar de las entidades productivas.

### **Orígenes de la actividad (intención) innovadora**

Lo expuesto hasta aquí tiene un común denominador: la innovación como un evento que ocurre (o debiera ocurrir) en la actividad empresarial. Sin embargo, resulta de sumo interés detenerse a pensar en aspectos como ¿de dónde surgen las ideas que pueden catalogarse como innovadoras? ¿Qué circunstancias o situación permean y, al mismo tiempo, son detonantes de procesos innovadores? ¿Qué factores son propicios para la innovación?

---

*La innovación por sí misma no es suficiente si no se amalgama con el concurso o la participación de la organización en su conjunto*

---

Estas interrogantes trascienden al propio acto o acción de innovación, y escudriñar en sus intersticios puede ser una buena oportunidad para abonar a la génesis de la innovación, pensada más allá de una suerte de generación espontánea o acto natural y asincrónico.

### **Tres causas de la innovación empresarial**

Proponemos tres aproximaciones al intento por develar la génesis de la innovación en la esfera empresarial: la necesidad, la experiencia y el conocimiento.

Si bien no existe pretensión de que sean consideradas como únicas o restrictivas, vale la pena reflexionar sobre estas condicionantes como factores fuertemente vinculados al pensamiento innovador.

La actividad innovadora bien puede encuadrarse en momentos de apremio en las organizaciones, cuyos orígenes pueden situarse en entornos intra o extraorganizacional.



### *Oportunidad en la necesidad*

En lo interno, las entidades productivas pueden desatar procesos de innovación como respuesta a crisis o condiciones álgidas, derivadas de una disminución de utilidades, la pérdida de participación de mercado o la simple obsolescencia de sus procesos productivos. En estas circunstancias surge la necesidad de cambio o de mejo-

ra, pues la posibilidad de quiebra empresarial se vislumbra como algo cercano.

Bajo condiciones contrarias —o en época de auge— difícilmente las organizaciones enfocan sus esfuerzos hacia momentos de innovación, pues sus intereses estarán centralizados en aspectos como mayor productividad, expansión comercial e incremento de la rentabilidad. En este escenario, el horizonte empresarial se vislumbra como prometedor e incluso calmo y sin contratiempos.

La necesidad, entonces, es un fuerte promotor de la innovación, puesto que detona u obliga a pensar en el desarrollo de nuevos productos, diferentes procesos o modos de operación o incluso la entrada en nuevos espacios de actuación empresarial (la participación en nuevos mercados).

En lo extraorganizacional, la necesidad también toma cuerpo en un concepto íntimamente ligado al funcionamiento organizacional: la competitividad. Este factor hoy perenne en casi cualquier campo de desarrollo empresarial funge como catalizador de la in-





novación, pues las organizaciones son —o deberían serlo— conscientes de que, como resultado de la globalización, no existe espacio de participación productiva que no esté sujeto a condiciones de lucha o disputa entre distintos actores económicos.

En el siglo XXI, cualquier organización que se precie de ser moderna debe reconocer que el fenómeno de la globalización trajo consigo tres conceptos preponderantes para la operatividad empresarial:

1. El reconocimiento de que existen otras organizaciones dentro del orbe que pueden estar produciendo bienes o servicios iguales o similares al propio detona la necesidad de competir.
2. La diversidad de opciones al alcance de los usuarios o consumidores para satisfacer sus necesidades y deseos.
3. La incertidumbre, que se encuentra fincada en la imposibilidad de racionalizar la elección de alternativas para satisfacer las demandas del mercado, toda vez que existe una gran complejidad en la toma de decisiones y en la elección los beneficiarios del resultado de la actividad empresarial.

---

*El reconocimiento de que existen otras organizaciones dentro del orbe que pueden estar produciendo bienes o servicios iguales o similares al propio detona la necesidad de competir*

---

Las organizaciones productivas responden con mayor frecuencia a condiciones apremiantes que frente a situaciones de bonanza, puesto que el riesgo de fracaso se hace más visible cuando en momentos de crisis se obliga a realizar esfuerzos, al menos a nivel de pensamiento, para paliar la situación imperante.

Podría argüirse que la innovación es un proceso sobre todo coyuntural, al reflejarse con mayor vehemencia ante circunstancias álgidas y de riesgo inminente.

## *El rol de la experiencia*

La experiencia también juega un rol importante en la génesis innovadora, porque funciona como la fase a partir de la cual se tienen elementos tangibles para crear o cocrear nuevas alternativas de actividad empresarial. Los éxitos o fracasos resultantes de actividades pasadas representan un cúmulo de información a tomar en cuenta para el diseño y puesta en marcha de distintas formas de actuación que ofrezcan oportunidades de mejora en el funcionamiento organizacional.

En otras palabras, a nivel de empresa, el análisis de acciones pasadas —positivas o negativas— son, en la mayoría de las ocasiones, fuente natural de nuevas ideas y oportunidades de negocio, lo cual puede representar alternativas para un resurgimiento o desarrollo a nivel organizacional.

Innovar sin la debida atención a la experiencia acumulada puede resultar en toma de decisiones demasiado aventuradas o riesgosas, toda vez que pone en juego recursos organizacionales escasos y con poca probabilidad de recuperación. La innovación transita entonces en la necesaria atención al pasado, al aprendizaje y a la experiencia.

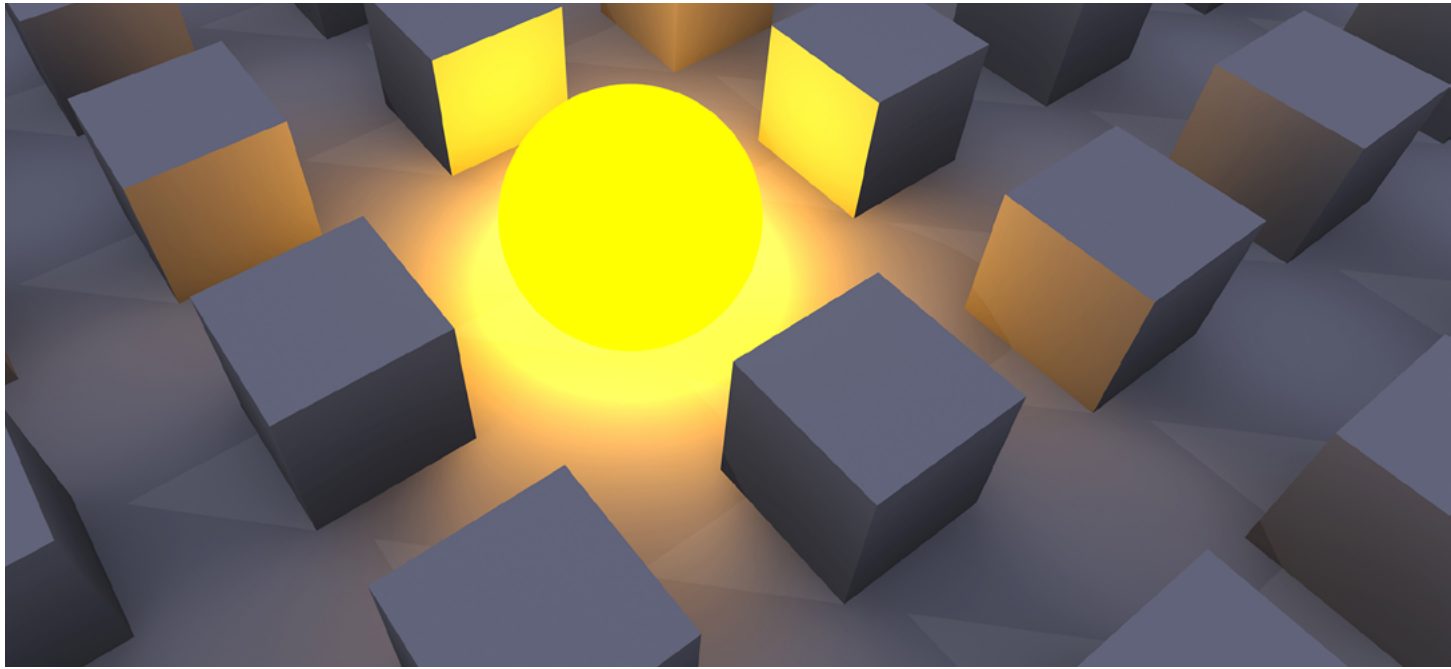
En lo extraorganizacional, también la experiencia juega un papel importante mediante el estudio de aquellas organizaciones que han implementado distintas acciones con resultados definidos.

Recuperar las experiencias ajenas de yerros y aciertos pueden ser una condicionante para el desarrollo de nuevas ideas y la empresarial. Tradicionalmente desde la perspectiva administrativa, sobre todo, el aprendizaje del estudio de las acciones innovadoras del sector— representan ajenas, que confluyen la oportunidad ideas innovadoras en un

Son muy pocos los casos sustentados en la experiencia muestra de que la innovación pasado. Las evidencias son desde los casos, se encuentran definir las nuevas aportacio-



creación de éstas en la actividad concebido como *benchmarking* tratativa, la observación —pero, entorno y, particularmente el doras implementadas por los la apropiación de experiencias nidad de diseñar o implementar escenario propio. de éxito con innovaciones no como para considerarlos como ocurre con independencia del guas y, frente a análisis sólidos cios relativos a experiencias que nes empresariales.



### *El conocimiento como fuente innovadora*

El conocimiento debe entenderse no sólo como el resultado de la experiencia —o cuando menos no limitarlo—, sino como el bagaje de conocimientos abstractos, técnicos y operativos provenientes de una formación profesional —aquí también permítase no constreñir el concepto a una educación universitaria—. Es el conjunto de saberes no necesariamente empíricos, sino abstractos; es la plataforma donde también puede situarse la génesis innovadora, pues permite la consolidación de procesos creativos encaminados hacia la búsqueda y obtención de distintivas formas de operación.

Invirtiendo el argumento, nuevamente existen pocas evidencias de innovaciones que sean ajenas o distantes al conocimiento. En otras palabras, innovar en campos de conocimiento alejados de la formación cognoscitiva precedente incrementa el riesgo de fracaso y, en consecuencia, el desperdicio de recursos organizacionales.

Ejemplificando lo anterior, si no se tienen conocimientos específicos y particulares de tecnología, como puede ser el caso de las aplicaciones o plataformas tecnológicas, difícilmente se estará en condiciones de innovar en el campo.

Resulta muy común, en este caso, confundir el consumo de tecnología con el desarrollo de la misma, y se tiene la falsa creencia de que lo primero lleva inevitablemente a lo segundo.

Ser un consumidor está limitado a ser un usuario ávido de este tipo de recursos. Por el contrario, ser desarrollador implica un conocimiento técnico, específico y, en muchas ocasiones, avanzado en el campo particular de conocimiento, como puede ser la programación computacional.

---

*Si no se tienen conocimientos específicos y particulares de tecnología, como puede ser el caso de las aplicaciones o plataformas tecnológicas, difícilmente se estará en condiciones de innovar en el campo*

---

El conocimiento es, entonces, una suerte de caja de Petri donde ocurre la conjugación de ideas, el planteamiento de soluciones a problemas específicos, el contraste de acciones implementadas para casos similares, el estudio y análisis de las evidencias disponibles y, finalmente, la elucubración sobre alternativas, ya sea para la solución de situaciones problemáticas o para inclinarse por procesos de mejora continua.

Lo hasta aquí expuesto refleja una situación altamente probable en relación con la tríada de factores vinculados a la génesis innovadora: necesidad, experiencia y conocimiento.

La resultante puede indicar que estos elementos no son mutuamente excluyentes; por el contrario, se conjugan en diversa proporción y balance, pero mantienen su presencialidad como catalizadores de la actividad innovadora.

En lo relativo al tercer factor, el conocimiento, existe un fuerte vínculo con la administración, pues el *corpus* de saberes de esta última tiene presencia y preponderancia en lo relativo a la gestión de la innovación. Se puede adelantar aquí un supuesto de carácter afirmativo: la administración no necesariamente está cercana a la innovación, pero sí a la puesta en marcha de ideas innovadoras a través de su adecuada gestión.

## El papel de la gestión en la innovación

La administración como campo de conocimiento es una disciplina cuyo origen y evolución ha estado fuertemente vinculada al terreno empresarial, de los negocios, de las organizaciones.



Fundamentalmente en relación con las dos primeras acepciones, lo empresarial y los negocios, el carácter administrativo ha tenido presencia en la actividad gestora, que en términos pragmáticos atiende a la necesidad de procurar arreglos organizativos y de funcionamiento, que tienden al uso eficiente de los recursos disponibles, tomando como precepto universal el hecho de que éstos son escasos o limitados.

Desde la perspectiva administrativa, la gestión implica una deliberada conjunción de técnicas y herramientas que tienen como propósito el máximo aprovechamiento de las capacidades organizacionales, sean éstas financieras, humanas o materiales.

Teniendo por delante siempre un objetivo, meta o finalidad, la disposición de los recursos estará al amparo de la adecuada toma de decisiones, que considera en todo momento el costo de oportunidad, pues la elección de una alternativa de actuación implica, en forma inherente, la eliminación de otras tantas disponibles.

Si la innovación tiene en esencia un carácter divergente, exploratorio y desafiante, surge aquí una inquietud: ¿Qué papel juega la administración y, en particular, la gestión en la actividad innovadora si, como ciencia disciplinar, está continuamente sujeta a paradigmas de pensamiento racional, objetivo y metodológico?

### **Convergencia *versus* divergencia**

Una posible respuesta a la interrogante puede estar basada en establecer los vínculos y cercanías existentes entre dos fenómenos aparentemente opuestos: la divergencia y la convergencia.<sup>1</sup>

Sería ingenuo, y en cierta medida presuntuoso, pedirle a una disciplina anquilosada en el pragmatismo, que en su seno acuñase de forma imperiosa el carácter creativo de la innovación, pues en la esencia administrativa predomina el orden y el control como factores o ejes rectores de su desenvolvimiento. Esta circunstancia presupondría distancia y alejamiento o cuando menos falta de comunión y reciprocidad.

No obstante lo anterior, la innovación y, en particular su gestión, requieren la participación de sendos fenómenos, pues, si bien la divergencia permite y potencia la posibilidad de incursionar en nuevas alternativas —ya sea para hacer frente a una problemática o para proponer nuevas formas de actuación que mejoren lo hasta entonces vigente—, también es importante detenerse a reflexionar en torno a que la divergencia desata una

---

<sup>1</sup> De acuerdo con Acevedo *et al.* (2016: 51), “el enfoque [pensamiento] convergente es descriptivo y enfocado, se concentra en el análisis de las causas del problema empleando técnicas y métodos sistemáticos para encontrar soluciones prácticas. Frecuentemente se denominan técnicas racionales de solución de problemas. El enfoque [pensamiento] divergente es sensitivo e imaginativo, plasmando puntos de vista diversos, emplea técnicas novedosas y creativas con elevado *feedback* de los involucrados en el problema”.



libertad creativa que en pocas ocasiones repara en las limitantes organizacionales.

Dicho de otro modo, la creatividad, como sinónimo de pensamiento divergente, aboga por la libertad y la exploración de temáticas que en determinado momento pueden llegar a ser consideradas inviables o poco factibles de implementarse en la práctica.

Por el contrario, el pensamiento convergente continuamente se encuentra circunscrito al espacio de lo real, lo concreto, y sus aportaciones pueden estar condicionadas en relación con la disponibilidad de elementos a poner en juego para la resolución de problemas o la generación de propuestas de mejora al funcionamiento existente.

La convergencia por sí misma es autolimitante porque oscila entre las esferas de la realidad y la racionalidad. Es renuente a la exploración de alternativas que trasciendan la lógica fundada del pensamiento. Para este caso, la mayor limitación radica en el estreñimiento cognitivo que en muchas ocasiones impide la asunción de riesgos y situaciones con escasa probabilidad de éxito.

---

*La convergencia por sí misma es autolimitante porque oscila entre las esferas de la realidad y la racionalidad. Es renuente a la exploración de alternativas que trasciendan la lógica fundada del pensamiento*

---

Bajo estos dos polos de pensamiento, la administración y particularmente su actividad gestora pueden llegar a fungir como un puente que posibilite una suerte de simbiosis o, promueva el establecimiento de líneas de comunicación entre sendos enfoques de pensamiento.

No es la intención aquí el hacer una exaltación de la gestión como el elemento que aglutina ambos estilos de cognición, pues ello redundaría en el sofisma de considerar a la administración como el espacio de concentración de estas lógicas de saberes.

Por el contrario, la intención radica en resaltar que la gestión puede llegar a ser en algunos casos, como en la divergencia, el ancla

que sigue a este estilo de pensamiento en un escenario cercano a la realidad y, en el enfoque convergente, que se convierta en un impulsor o promotor de aproximaciones diversas a la atención de las condiciones que demandan la actividad innovadora.

Para el caso particular del pensamiento divergente, la gestión administrativa convoca la creatividad al amparo de las condiciones existentes y establece limitantes o espacios de movilidad para la creatividad, en donde se mantenga la presencia explícita o implícita de los recursos disponibles para su posible puesta en práctica. Se trata entonces de establecer un escenario con fronteras establecidas para



el ejercicio creativo, pues la gestión mantiene con fuerte presencia el reconocimiento de sus capacidades y limitaciones para la actividad preponderante de la organización.

Por otra parte, la gestión es (o debe ser) un frecuente motivador y, en la mayoría de los casos, un creador de ambientes que potencian las posibilidades de ofrecer alternativas más allá de las experiencias, la lógica procedimental y el sentido común.

Aquí, la gestión recurre al diseño e implementación de actividades que detonen y motiven, en ciertos momentos, a presiones para la generación de nuevas ideas y distintas formas de operación con el fin de sacudir el marasmo organizacional que se gesta por la cotidianidad y la rutina.

En suma, la gestión administrativa desempeña el rol de ser el gozne que vincule ambas posturas de pensamiento teniendo como eje articulador el deseo por alcanzar los objetivos organizacionales a



través de acciones distintivas, originales, únicas, innovadoras, pero al mismo tiempo manteniendo preceptos de racionalidad, eficiencia y objetividad mediante el reconocimiento de los recursos, capacidades y competencias disponibles, que pueden ser puestos al servicio de la organización.

### **A manera de conclusiones**

Sin duda, la innovación es una actividad o proceso altamente deseable en el ámbito organizacional, pues llega a ser condición de sobrevivencia, crecimiento y desarrollo empresarial.

Sin embargo, la génesis innovadora difícilmente es la resultante de la serendipia o de eventos fortuitos; obedece más a la presencia de condiciones intra y extraorganizacionales, que influyen o provocan la intención de innovar.

---

*La gestión llega a jugar un papel de articulación, pues gravita y hace uso de su herramental administrativo para la generación de ambientes que propicien la creatividad*

---

Si se descarta a la innovación como un fenómeno que sólo es observable a partir de su manifestación, se pueden abrir alternativas para su estudio y análisis a partir de su origen, pero, sobre todo, de los elementos que pueden llegar a ser fuente y sustento de la actividad.

Aquí reviste importancia el detener a pensar en aspectos como la necesidad, la experiencia y el conocimiento, pues estas tres aristas se conjugan reiteradamente en torno al surgimiento de nuevas formas de atender las vicisitudes y lograr nuevas formas de operación y funcionamiento.

Bajo estos precedentes, la gestión llega a jugar un papel de articulación, pues gravita y hace uso de su herramental administrativo para la generación de ambientes que propicien la creatividad, la innovación bajo el amparo de un conocimiento preciso y objetivo de las competencias, capacidades y limitaciones organizacionales.

Al mismo tiempo, la gestión administrativa es consciente de que la necesidad, la experiencia y el conocimiento son parte esencial de su actividad y continuamente las toma en cuenta para aprovechar las ideas innovadoras bajo criterios de viabilidad y factibilidad, pues es altamente consciente de la existencia de restricciones de diversa índole en las actividades productivas.

Las aproximaciones al estudio de la innovación, en este caso desde el ámbito empresarial, es un terreno fértil para la reflexión, el análisis y la comprensión del fenómeno más allá de su simple existencia y concreción. A esta pretensión intenta sumarse el presente trabajo para provocar el diálogo, el debate y la discusión en relación con la gestación del fenómeno y los factores que lo provocan.

## Referencias

- Acevedo Borrego, A., Cachay, Boza, O., y Linares, Barrantes, C. (2016). Los estilos convergente y divergente para resolución de problemas. La perspectiva de los sistemas blandos en el aprendizaje por experiencias. *Industrial Data*, 19(2), 49-58. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=816/81649428007>.
- Antón Pérez, J. J. (2011). *Empresa y administración*. Madrid: Macmillan. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouic/52804?page=22>.
- Falcone-Treviño, G. F., Jiménez-Galán, J.L., Tinajero-Mallozzi, Z. L. y Serna-Hinojosa, J. L. (2018). Gestión de Innovación en Negocios. *Vinculatégica EFAN*, 3(3), 463-478. Recuperado de [http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica\\_3.aspx](http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica_3.aspx)
- García, J. (2009). *Gestión de la innovación empresarial: Claves para ser una empresa innovadora*. Madrid: Netbiblo.
- Medellín, E. (2013). *Construir la innovación. Gestión de tecnología en la empresa*. México: Siglo XXI.
- Rothwell, R. (1994). Industrial innovation: Success, strategy, trends. En Dodgson, M. y Rothwell, R., *The Handbook of Industrial*. Northampton, Massachusetts: Edward Elgar, 33-53.
- Schumpeter, J. (1967). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Sheperd, C. D., Pervaiz K. A., Ramos, L. y Ramos, C. (2012). *Administración de la innovación*. México: Pearson Educación.
- Velásquez Restrepo, S. M., Pino Martínez, A. A., Restrepo Zapata, E. J. y Viana Rúa, N. E. (2018). Innovación en empresas: estado del arte considerando tendencias para su implementación. *Espacios*, 39 (48), Caracas, Venezuela.