

Dirección de la innovación y valores compartidos

ENRIQUE CLAVER CORTÉS

*Catedrático de Organización de Empresas
Universidad de Alicante.*

JUAN LLOPIS TAVERNER

JOSÉ LUIS GASCO GASCO

*Profesores titulares de Organización de Empresas
Universidad de Alicante.*

1. INTRODUCCION

Es evidente que las actuaciones, tanto simbólicas como técnicas, de la alta dirección marcan las pautas de la empresa. Tal es así que ENZ (1994; 11) indica que si un departamento es divergente con los valores de la dirección, ésta pronto intentará cambiarlos o, en su caso, reducir la importancia del mencionado departamento.

Este hecho se detecta aún más en las firmas que hacen de la innovación el puntal de su ventaja competitiva. Difícilmente se puede considerar una empresa como innovadora sin el fuerte compromiso de quienes toman las decisiones en la unidad económica.

A pesar de esta realidad, ampliamente compartida tanto por el mundo académico como por la praxis, lo que ya no resulta tan claro es la exigencia de un fuerte grado de asunción de esta filosofía directiva. En otras palabras, sin una cultura empresarial fuerte y compartida, con unas orientaciones claras hacia la innovación, difícilmente se podrá caracterizar una firma por ser competitiva gracias al desarrollo innovador en la misma (aspecto éste también señalado por DESHPANDE, FARLEY y WEBSTER 1993; 33). Esta problemática es sintetizada por DAVIDSON (1992; 14) en los siguientes términos: "Invocar la innovación no garantiza que se inspire este valor entre los colaboradores".

Basándonos en lo anterior, analizamos en este trabajo las características y peculiaridades que describen a las organizaciones con una cultura empresarial arraigada en valo-

res compartidos en la tecnología y en la innovación. Paralelamente, diferenciamos entre estos dos últimos, ya que el empleo de la tecnología no tiene porqué ir ligado a la innovación y, además, no toda innovación es de naturaleza tecnológica.

2. CULTURA EMPRESARIAL ORIENTADA HACIA LA TECNOLOGIA

Antes de tratar esta tipología concreta, podemos definir a la cultura empresarial como un conjunto de valores, símbolos y rituales compartidos por los miembros de una determinada empresa, que describen la forma en que se hacen las cosas en una organización, para la solución de los problemas gerenciales internos y de los relacionados con clientes, proveedores y entorno (LLOPIS TAVERNER 1992; 22).

Al hablar de organizaciones con creencias centrales en la tecnología, nos estamos refiriendo, sobre todo, a la relevancia que se le otorga al proceso tecnológico adaptado a la producción de bienes y servicios y al tratamiento de las materias primas. Podemos definir la tecnología siguiendo a RENAU PIQUERAS (1977; 683) como “la aplicación sistemática del conocimiento científico (u otro conocimiento organizado) a actividades prácticas, y particularmente a las actividades productivas”.

Todos los cambios en este campo están ocurriendo a una gran velocidad, afectando, en mayor o menor medida, a todos los sectores económicos. BODDY y BUCHANAN (1984; 233) nos recuerdan al respecto que “el cambio tecnológico es un proceso continuo en el cual las decisiones sobre nueva tecnología y cómo aplicarla son frecuentes”. De ahí que aunque no se tengan unas creencias claras sobre el papel que juega este factor y su uso no sea la ventaja competitiva de la empresa, ésta se verá afectada por ella en alguna medida. Incluso se puede decir que cualquiera que sea la orientación cultural de la firma, su influjo tendrá como mínimo un cierto grado. Bajo tal perspectiva SANTODOMINGO (1988; 12) mantiene que los “cambios estructurales y organizativos, cambios funcionales y de optimización de actitudes, cambios en los métodos, en las normas y, lo que es más importante, cambios de mentalidad son algunos de los impactos que las nuevas tecnologías están causando en la cultura empresarial”. Aunque esto sea una realidad, al referirnos a esta clase de cultura nos estamos preocupando de una firma enfocada específicamente a dicha orientación, siendo al mismo tiempo su principal ventaja competitiva.

Muchas veces, cuando se habla del uso de la tecnología en las unidades económicas, se está pensando en la innovación tecnológica, sin embargo conviene distinguir estos términos. Cuando nos referimos a que una empresa tiene como valor central la tecnología, lo que queremos significar es que el uso de los últimos procedimientos en la obtención de los bienes y en el proceso de administración es muy estimado. Ahora bien, el que esta tecnología se consiga por la misma firma, mediante la innovación, o se adquiera del exterior, a través de la compra directa o por patentes, tiene ya una importancia relativa a estos efectos.

En cuanto a la cultura empresarial basada en la innovación, habría que decir que los valores que la sobrestiman no son obligatoriamente de tipo tecnológico. De esta manera, se puede innovar en los sistemas de distribución de productos, en la forma de pago, en el modo de servir a los clientes, etc.

Las corporaciones sedimentadas sobre la tecnología pueden, en muchas ocasiones, adaptarse a un nuevo producto y/o mercado mediante una relativa diversificación. Esto es viable cuando se tiene la comprensión, los medios y, sobre todo, la mentalidad que se precisa para ello. Se trata de lo que ROBERTS y BERRY (1985; 3) denominan "familiaridad con la tecnología: sería la situación por la que existe en la compañía el conocimiento de una tecnología, pero que no necesariamente se ha aplicado". Convendría reiterar que este acostumbramiento se refiere tanto a su vertiente físico-técnica como cultural.

En otro orden de ideas, resulta lógico pensar que, por la inclusión del uso de nuevas tecnologías, se puedan producir fricciones y rechazos por parte de los trabajadores ante cambios en los procesos productivos y/o administrativos en el caso de que éstos no tengan perfectamente asumida esta orientación (CLAVER, GASCO y LLOPIS, 1995, 371). A través de este prisma, FERNANDEZ LASQUETTY (1989; 76) nos ofrece un ejemplo respecto a la aplicación mecanizada de los procesos administrativos: "El factor fundamental a tener en cuenta es valorar adecuadamente si la compañía y sus empleados van a ser capaces de absorber el cambio natural que supone la incorporación de herramientas ofimáticas. En otras palabras, si se van a aprovechar en la práctica las posibilidades que brindan estas herramientas, o bien si la inercia de la empresa va a hacer que, aunque todo cambie, todo siga igual".

Este peligro potencial, inherente a toda empresa, puede ser paliado, en alguna medida, diagnosticando si la firma tiene esta orientación y en caso negativo, observar el grado de confrontación para tomar las medidas pertinentes. Algunos consejos para que no se produzca un enfrentamiento entre los colaboradores y la adopción tecnológica, son los apuntados por BHALLA (1987; 187). Para éste, se lograría flexibilizar estas fricciones mediante el uso de staffs o líneas de ayuda que puedan acometer los siguientes objetivos:

- A. Asegurar el desarrollo y ejecución de un plan integral negocio/tecnología para cada unidad de negocio.
- B. Conducir cada organización tecnológica y sus recursos humanos a una máxima efectividad como soporte de los objetivos del negocio.
- C. Desarrollar y administrar el presupuesto tecnológico.
- D. Mantener una visión tecnológica para explotar sinergias.

El fenómeno inverso también es susceptible de producirse, es decir, la manera en que la empresa define su ventaja competitiva, desarrolla su nueva tecnología y prepara a sus colaboradores, será un origen sólido de unos valores corporativos concretos que sedi-

menten una cultura organizativa con estas características (MIRVIS, SALES y HACKETT, 1991; 132).

Aún suponiendo que el personal sea receptivo a la aplicación tecnológica, se observa que, debido a los cambios y complejidad que va adquiriendo ésta, se precisa una dedicación exclusiva a determinadas facetas por parte de un porcentaje considerable de operarios. Al referirse a la tecnología, FREILE URIARTE (1989; 21) puntualiza que “su conocimiento y dominio exige mayor preparación, lo que a la postre conduce a una especialización y a unas prácticas que hacen perder versatilidad a los hombres y a la organización”. En definitiva, se intuye (CLAVER y LLOPIS 1989; 3) que una unidad económica que haya infundido entre sus miembros el uso planificado de la tecnología, debe seguir cuidando de forma especial estas creencias puesto que, en muchas ocasiones, tecnología y política social están inversamente relacionadas.

Debido en parte a esta especialización, las empresas con una concepción básica hacia la tecnología suelen estar en contradicción con las posibles subculturas de marketing. Realmente se trata del eterno enfrentamiento entre producción y comercialización en el que la tecnología suele apoyar a la producción. Sin embargo, cuando el grupo de individuos que forman los departamentos de comercialización tienen claro que la baza que han de jugar es la de que sus productos son tecnológicamente superiores, las fricciones pueden disminuir y la efectividad en las ventas aumentar.

Esta es la idea que subyace en el planteamiento de PETERS y AUSTIN (1986; 120): “Es un mito que el empuje tecnológico es la piedra angular del éxito en los negocios, pero en realidad el antagonismo entre empuje del marketing y empuje tecnológico se ha exagerado demasiado”. Existen, además, otros autores que reconocen que son posiciones más bien encontradas que enfrentadas. Así CALORI y NOEL (1986; 64) testimonian que una cultura tecnológica, amén de otras características, tiene la de buscar “el acercamiento a los consumidores”. DAVIS y OLSON (1986; 193) hablan por su parte del “alto nivel de servicio” existente en esta taxonomía concreta.

Bajo otra perspectiva, cabría reseñar el análisis realizado por ROGOVSKY (1988; 8) quien distingue a su vez entre las culturas orientadas a una tecnología imperfecta o ambigua y las que tienen una tecnología perfecta o simple. Las primeras se caracterizan porque las decisiones se toman en reuniones cara a cara, la descentralización tiene su peso específico y los colaboradores más admirados son el personal profesional. En cambio, las que tienen una tecnología perfecta o simple se distinguen por las reglas y procedimientos estandarizados en cuanto a cálculos, planes y estadísticas en la toma de decisiones, el uso de la centralización en su estructura organizativa y la preferencia por el personal técnico.

A su vez, podemos reagrupar las características de estas organizaciones con DUSSAUGE y RAMANANTSOA (1987; 211): “La tecnología es como el corazón de la cultura y de la

identidad de la empresa"; en definitiva, esta categoría de creencias pasa por una fuerte asunción por parte de todos los niveles organizacionales.

3. LA INNOVACION COMO CREENCIA ORGANIZACIONAL CENTRAL

Llegados a este punto, cabría recordar la fundamental diferenciación entre innovación y tecnología. En tal sentido, además de lo que hemos venido sosteniendo, podemos basarnos en DRUCKER (1981; 263) al respecto: "Innovación no es un término técnico, sino económico y social. Su criterio no es la ciencia o la tecnología, sino un cambio en el ámbito económico y social, un cambio en la conducta de las personas como consumidores o productores, como ciudadanos, etc. La innovación crea una nueva riqueza o un nuevo potencial de acción antes que un nuevo conocimiento". Lógicamente esta innovación puede ser de tipo tecnológico, pero también puede basarse en otros conceptos como, por ejemplo, nuevos métodos de pago de cara a los clientes, cambios en los diseños de los productos y en el envasado, nuevas formas de distribución, búsqueda de métodos para motivar a los colaboradores, etc.

En este sentido, no tiene, necesariamente, que estar ligada a conceptos como componentes electrónicos, biotecnología, ingeniería, etc. y, además, el valor añadido que se obtiene con ella no siempre tiene una relación directa con el grado de recursos empleados. Al respecto esquematizan FERNANDEZ y FERNANDEZ (1988; 131) que "una innovación que parecía relevante puede llegar a ser nada más que un virtuosismo técnico. Y una innovación con modestas pretensiones intelectuales puede originar un negocio de grandes proporciones y alta rentabilidad. Son muchas las innovaciones que han fracasado sólo por estar adelantadas con respecto a su tiempo".

Esta tipología particular es conocida además por otros nombres. Así DEAL y KENNEDY (1985; 113) la califican como de "apuesta la compañía", describiéndola como "culturas donde las decisiones ponen mucho en juego, y tienen que pasar años antes de que los empleados sepan si las determinaciones fueron buenas. Es un ambiente de alto riesgo y retroinformación lenta". De aquí se observa que tanto directivos como empleados tienen claro que la inversión, tanto monetaria como en el tiempo, para buscar nuevas fórmulas innovadoras es de primera necesidad. Nadie opina que estos gastos sean caprichosos, dado que el éxito de la empresa, y en último término su supervivencia, pasa necesariamente por la innovación.

Por su parte ANSOFF (1979; 120) también viene a reconocer esta característica en las culturas que él llama "creativas" al afirmar que "tienen preferencia por el riesgo inhabitual". El convencimiento de que el riesgo es inherente a la innovación está siempre presente en esta clasificación cultural. No por ello se produce un miedo al fracaso, puesto que en estas firmas se tiene muy asimilado que el éxito no se logra a la primera. Como señala PARKER (1982; 21): "Las compañías innovadoras aceptan

que el futuro es incierto y el proceso de planificación corporativa genera nuevos conocimientos dinámicos”.

Otra característica observable en estas unidades económicas es la señalada por HASSARD y SHARIFI (1994; 140) y KITCHELL (1995; 198) en el sentido de que la innovación sólo puede florecer cuando la corporación está comprometida con la experimentación y esto se mantiene a largo plazo. Vemos así que estos valores deben mantenerse durante un largo período de tiempo, ya que difícilmente se detectan los resultados a corto plazo.

Es ahora cuando estamos en condiciones de entender la definición de LOWE y HUNTER (1992; 251): “Innovación empresarial es la movilización de ideas en orden a cumplir las aspiraciones tangibles e intangibles de la corporación. En ocasiones las ideas son nuevas, en otras antiguas, pero el propósito es siempre el mismo: capacitar la creación de productos y servicios nuevos y útiles, en los que la compañía y los individuos puedan expresar su ideología”.

Partiendo de estas concepciones, estos valores, cuando son ampliamente compartidos en la organización, no producen una ansiedad y malestar por parte de los colaboradores cuando no salen bien las cosas, sino que en expresión de AMAT (1989; 81): “La orientación a la innovación y al cambio facilita la motivación intrínseca individual (autoestima, autorealización)”.

Por su parte FERNANDEZ y CASINO (1988; 107) son más directos: “El conflicto resulta inevitable en las empresas. Sin embargo, las empresas innovadoras lo emplean como instrumento de cambio de forma que contribuya a una mayor solución de problemas”.

No obstante, tampoco se puede descartar totalmente la posibilidad de que existan algunos problemas al respecto ya que, como seguidamente afirman estos autores, “también favorece la aparición de conflictos interpersonales al crear una mayor presión y exigir un esfuerzo continuo en un entorno incierto y arriesgado, con recursos limitados y con objetivos ambiguos y diferenciados”. A pesar de este comentario anterior, es de esperar que esta potencial inseguridad, por no saber cómo actuar, desaparezca al menos en cierta medida, al tener todos en mente esa necesaria predisposición a innovar.

De un talante más moderado resultan PETERS y WATERMAN (1991; 254): “La tolerancia ante el fracaso es una parte muy específica de la cultura de las empresas sobresalientes, y esta lección viene directamente de arriba. Los campeones tienen que hacer gran cantidad de ensayos y por consiguiente sufren algunos fracasos, o de lo contrario la organización no aprendería”.

Otra cuestión a plantear sería la relación entre tamaño de la compañía y la adopción de esta cultura específica. SOLE y VALLS (1989; 69) indican que las grandes empresas tienden a ser, en muchas ocasiones, conservadoras y por tanto “sus estructuras organiza-

tivas, a veces excesivamente burocratizadas, pueden resultar también un freno a las ideas y, por tanto, a la innovación. Contrariamente, a las PYMES se les atribuye una gran capacidad para actuar con rapidez y flexibilidad en cuanto a puesta a punto de una innovación". Desde esta postura, esto es realmente así, ya que el gigantismo empresarial suele llevar consigo una lentitud en muchas actividades, lo que puede ir en contra de cualquier proceso en la búsqueda de facetas inéditas.

No obstante, y siendo lo anterior cierto, PEARSON (1989; 87) afirma que "la ambigüedad en los estudios empíricos indican que no hay un tamaño empresarial relacionado con la innovación; ello depende de otros aspectos organizacionales tales como la estructura y la cultura corporativa". Por lo tanto, a pesar de ostentar una gran dimensión, una compañía puede desarrollar una política basada en la innovación y que sea exitosa siempre que, como mínimo, haya una gran cohesión entre sus miembros, ocupando estas creencias un lugar predominante y existiendo además una estructura organizativa flexible y no rígida.

Una particularidad ligada a estas empresas es que suelen tener una estructura organizativa descentralizada, puesto que lo contrario puede impedir que los diferentes departamentos y divisiones asuman riesgos por cuenta propia. Esto se debe a que las decisiones de este tipo son tomadas por la cúpula empresarial, impidiendo, en muchas ocasiones, la detección de algunas posibilidades de innovaciones fructíferas. Bajo esta corriente PETERS y AUSTIN (1986; 120) exponen que "las innovaciones comerciales viables tienen más posibilidades de aplicarse en organizaciones netamente descentralizadas, aún cuando en ellas su desarrollo resulte menos ordenado. Se consigue la innovación y se eluden los principales motivos de retraso, confiando las funciones de concepción, fabricación y marketing a grupos pequeños y entusiastas".

Desde otro punto de vista, se puede pensar en una clasificación sectorial respecto a qué facetas económicas son las que más revelan estos valores. Al respecto hemos de indicar que, bajo esta perspectiva, al no haber una relación directa entre sector económico y cultura innovativa, no se pueden sacar unas conclusiones tajantes.

Paralelamente, SCHNEIDER, GUNNARSON y NILES-JOLLY (1994; 21) sostienen que los empleados, en estas culturas, deben estar de acuerdo con las creencias de los directivos sobre los siguientes puntos:

1. El éxito viene del conocimiento del mercado y de las necesidades del consumidor final.
2. Lo importante es la calidad de la idea, no la autoridad y poder de la persona autora de la misma.
3. Para tener buenos resultados, las personas creativas necesitan un soporte y compromiso de la organización.

4. Las decisiones importantes deben tomarse paso a paso, ya que suelen existir altos índices de riesgo en los procesos de innovación.

En otro orden de ideas, AKAAH (1993; 60), basándose en WALLACH (1983), indica que una cultura asentada en la innovación se relaciona con el comportamiento ético de la investigación bajo dos perspectivas. De un lado, la naturaleza de esta cultura lleva a los empleados a buscar resultados de la innovación, sin olvidar planteamientos éticos. De otro, la naturaleza creativa de esta taxonomía cultural alenta a los directivos a desarrollar políticas que incrementen el comportamiento ético de la investigación.

En definitiva, para conseguir ventajas competitivas vía búsqueda de nuevos procesos empresariales, se hace imprescindible sostener a priori una cultura que lo fomente. Como resumen de todas estas conclusiones, coincidimos con VRACKING (1990; 99) cuando afirma que: "La sensación cultural es un requisito previo para un comportamiento innovador con resultados efectivos".

5. CONCLUSIONES

Tanto los procesos de empleo de la tecnología en la empresa, como de innovación en la misma, precisan no sólo recursos físicos y monetarios, sino también de una predisposición de todos cuantos estén implicados en ello. En este sentido, es necesario, pero no suficiente, que la alta dirección esté fuertemente comprometida en ello. Se precisa además que tanto los mandos intermedios como el resto de los colaboradores de la empresa, asuman estas exigencias y valores y actúen en consecuencia en su tarea diaria. En otras palabras, se requiere una cultura empresarial fuerte con estas asunciones para que la tecnología y/o innovación sean el puntal de las organizaciones que buscan una ventaja competitiva por esta vía.

De este modo, podemos afirmar que *una cultura empresarial orientada hacia la tecnología se caracteriza por:*

1. El temor no es elevado a la hora de invertir en nuevos equipos e instalaciones.
2. Alto nivel tecnológico en instalaciones y equipos.
3. Se está muy pendiente del exterior, sobre todo en lo que respecta a los avances tecnológicos que surgen en el mercado.
4. El valor añadido de los productos viene, fundamentalmente, por la tecnología.
5. Concienciación de que la tecnología es el pilar básico de la empresa.
6. Flexibilidad de los colaboradores ante cambios necesarios de tipo tecnológico.

Por su parte, *cuando la innovación es la creencia central de la organización, las peculiaridades son las siguientes:*

1. Informalidad relativa en cuanto a las relaciones entre los individuos de la firma, junto con una predisposición al cambio y aprendizaje.
2. Tolerancia directiva en cuanto a posibles fracasos.
3. Planteamientos de resultados a largo plazo.
4. Predisposición, por parte de todos los miembros organizacionales, a la asunción de riesgos.
5. Estructuras organizativas descentralizadas.
6. Apoyo gerencial ante nuevas ideas y mentalidad corporativa de experimentación.

5. BIBLIOGRAFIA

- AKAAH, I. P. (1993). "Organizational culture and ethical research behavior", *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 21, núm. 1, págs. 59-63.
- AMAT, J. M. (1989). "Cómo introducir nuevas tecnologías", *Alta Dirección*, núm. 145, págs. 77-97.
- ANSOFF, I. H. (1979). *Strategic management*, MACMILLAN Press, Londres.
- BHALLA, S. K. (1987). *The effective management of technology*, Battelle Memorial Institute, Massachusetts.
- BODDY, D. y BUCHANAN, D. (1984). "Information technology and productivity: Myths and realities", *Omega. The International Journal of Management Science*. Vol. 12, núm. 3, págs. 233-240.
- CALORI, R. y NOEL, R. (1986). "Successful strategies in french high technology companies", *Long Range Planning*. Vol. 19, núm. 6, págs. 54-65.
- CLAVER, E. y LLOPIS, J. (1989). "Cultura industrial y cambio tecnológico", *III Congreso Nacional de Economía*, La Coruña, diciembre.
- CLAVER, E.; GASCO, J. L. y LLOPIS, J. (1995). *Los recursos humanos en la empresa: Un enfoque directivo*, Civitas, Madrid.
- DAVIDSON, K. M. (1992). "Innovation et fusion d'entreprises aus États-Unis", en *Culture d'entreprise et innovation*, en BERNARD, P. J. y DAVIET, J. P. (coord.), Presses du CNRS, Lonrai, págs. 91-106.
- DAVIS, G. B. y OLSON, M. H. (1986). *Systèmes d'information pour le management*, Editions G. VERMETTE Inc. Vol. 1, París.
- DEAL, T. E. y KENNEDY, A. A. (1985). *Culturas corporativas*, Fondo Educativo Interamericano, México.
- DESPANDE, R.; FARLEY, J. U. y WEBSTER, F. E. (1993). "Corporate culture, customer orientation and innovativeness in japanese firms; a quadrad analysis", *Journal of Marketing*. Vol. 57, núm. 1, págs. 23-37.
- DRUCKER, P. F. (1981). *Gestión dinámica. Lo mejor de Peter Drucker sobre management*, Hispano Europea, Barcelona.

- DUSSAUGE, P. y RAMANANTSOA, B. (1987). *Technologie et stratégie d'entreprise*, McGRAW HILL, París.
- ENZ, C. A. (1994). *Power and shared values in the corporate culture*, UMI Research Press, ANN ARBOR, Michigan.
- FERNANDEZ, E. y CASINO, A. (1988). "La empresa innovadora", *Alta Dirección*, núm. 138, págs. 105-111.
- FERNANDEZ, E. y FERNANDEZ, Z. (1988). *Manual de dirección estratégica de la tecnología. La producción como ventaja competitiva*, Ariel, Barcelona.
- FERNANDEZ LASQUETTY, J. (1989). "La nueva cultura empresarial", *Actualidad Económica*, núm. 1.640, noviembre, pág. 76.
- FREIJE URIARTE, A. (1989). *Estrategia y políticas de empresa*, Deusto, Bilbao.
- HASSARD, J. y SHARIFI, S. (1994). "Cultural barriers to strategic change", en HARDY, C. (ed.) *Managing strategic action*, Sage, Londres, págs. 134-142.
- KITCHELL, S. (1995). "Corporate culture, environmental adaptation, and innovation adoption: a qualitative/quantitative approach", *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 23, núm. 3, págs. 195-205.
- LLOPIS TAVERNER, J. (1992). *La cultura de empresa: Análisis y enfoque cualitativo para la toma de decisiones*, CAM y Universidad de Alicante.
- LOWE, A. y HUNTER, R. B. (1992). "The role of design and marketing in the culture of innovation", en BAKER, M. (ed.) *Perspective on marketing management*. Vol. 2, JOHN WILEY, Chichester, Inglaterra, págs. 247-264.
- MIRVIS, P. H.; SALES, A. M. y HACKETT, E. J. (1992). "The implementation and adoption of new technology in organizations: the impact on work, people, and culture", *Human Resource Management*. Vol. 30, núm. 1, págs. 113-139.
- PARKER, R. C. (1982). *The management of innovation*, JOHN WILEY AND SONS, Nueva York.
- PEARSON, G. J. (1989). "Promoting entrepreneurship in large companies", *Long Range Planning*. Vol. 22, núm. 3, págs. 87-97.
- PETERS, T. J. y AUSTIN, N. K. (1986). *Pasión por la excelencia*, Folio, Barcelona.
- PETERS, T. J. y WATERMAN, R. H. (1991). *En busca de la excelencia*, 5.ª edición, folio, Barcelona.
- RENAU PIQUERAS, J. J. (1977). "Innovación y previsión tecnológica: últimos modelos", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. Vol. VI, núm. 22, octubre-diciembre.
- ROBERTS, E. B. y BERRY, C. A. (1985). "Entering new business: selecting strategies for success", *Sloan Management Review*. Vol. 26, núm. 3, págs. 3-17.
- ROGOVSKY, I. (1988). "Diagnóstico de la cultura empresarial: valores y contravalores", *XXIII Jornadas de Estudio de la Asociación Española de Dirección de Personal*, noviembre, Madrid.
- SANTODOMINGO, A. (1988). "Cultura empresarial y sistema de información", *CHIP*, núm. 90, págs. 11-18.
- SCHNEIDER, B.; GUNNARSON, S. K. y NILES-JOLLY, K. (1994). "Creating the climate and culture of success", *Organizational Dynamics*. Vol. 23, núm. 1, págs. 17-29.

- SOLE, F. y VALLS, J. (1989). "Innovación tecnológica y estrategia empresarial" en: *La dirección estratégica de la empresa en el marco económico actual*, CAM y Universidad de Alicante, págs. 67-76.
- VRAKKINGS, W. J. (1990). "The innovative organization", *Long Range Planning*. Vol. 23, núm. 2, págs. 94-102.
- WALLACH, E. J. (1983). "Individuals and organizations: the cultural match", *Training Journal*. Vol. 37, febrero, págs. 29-36.