

Recepción: 06 de abril de 2015

Aceptación: 08 de mayo de 2015

Publicación: 27 de agosto de 2015

LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

BUSINESS INNOVATION AND ORGANIZATIONAL CULTURE

José Alberto Acosta Guzmán¹

1. Docente de UTESA. Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Tecnológica de Santiago (UTESA) y Magíster en Administración de Empresas, mención Gestión Empresarial, por la misma universidad. Doctor en Economía y Administración de Empresas por la Universidad de Sevilla (España). Ph.D, en Economics, en Atlantic International University, United States of America. E-mail: josacoguz@hotmail.com

RESUMEN

En el presente siglo, los desafíos serán inmensos y para ello la empresa debe contar con una cultura que innove y que dé iniciativa a las personas integrantes de la empresa. En esta investigación se expone el concepto de innovación y de cultura organizacional teniendo en cuenta que son dos elementos complementarios y necesarios entre sí, para afrontar el futuro a largo plazo, que es el único en el que se puede confiar, si la empresa quiere permanecer en el mercado. También se aborda el problema de la cultura y la capacidad, teniendo en cuenta que es necesaria una fuerte implicación de la dirección empresarial. La innovación representa en estos momentos el Talón de Aquiles pues, como informó el emperador romano Julio Cesar, antes de cruzar el río Rubicón a sus subalternos “la suerte está echada” así mismo, para muchas empresa esta sentencia es válida, pero no de éxito, como así lo fue para Julio Cesar, sino el inicio de la decadencia y finalmente, su desaparición de los mercados actuales.

ABSTRACT

In this century, the challenges are immense and for this the company must have a culture that innovate and initiative to members of that company. In this research the concept of innovation and organizational culture is exposed considering that are complementary and necessary elements together, to address long term, which is the only that can be trusted, if the company wants to stay on the market in the future. The problem of culture and ability is also addressed, given that a strong involvement of business management is necessary. Innovation is at the moment the Achilles heel because, as reported Roman emperor Julius Caesar, before crossing the Rubicon River to subordinates "the die is cast" also, for many company that judgment is valid, but no success as well it was for Julio Cesar, but the beginning of decay and finally disappearance of current markets.

PALABRAS CLAVE

Innovación; cultura; creatividad; emprendedor; competitividad.

KEY WORDS

Innovation; culture; creativity; entrepreneurship; competitiveness.



INTRODUCCIÓN

El concepto innovación es consustancial al concepto de empresa sostenible. Toda empresa, todo proyecto de negocio debe fundamentar su continuidad en el mantenimiento y crecimiento de su ventaja competitiva. Se ha constatado que los proyectos de reingeniería, entendidos como un ataque frontal a los costes a efecto de llevarlos a su mínima expresión, tienen límites y son de validez a corto plazo. Si una empresa quiere plantearse un proyecto duradero y sostenible debe buscar su ventaja competitiva en el mercado a través de mejores productos, satisfacción del cliente, satisfacción de necesidades latentes, búsqueda de nuevos mercados, etc., todo ello de una forma eficiente y rentable, no solo a corto plazo, sino también de forma continuada, es decir a largo plazo.

Es interesante y necesario distinguir entre la innovación como proceso y la innovación como valor y principio asentado en una cultura organizativa:

“En la innovación como proceso, la empresa se propone ofrecer al mercado nuevas soluciones a sus necesidades, o bien a satisfacer necesidades nuevas o incluso latentes y no manifiestas. En esta forma de proceder la empresa puede encontrar ventajas competitivas de cierta duración. Será habitual que esta forma de proceder se articule en torno a instrumentos, fundamentalmente de naturaleza técnica o tecnológica.

La segunda forma de proceder. La innovación como valor y principio asentada en una cultura organizativa, es la que a nosotros más nos interesa. Presupone que la empresa genera un nuevo tejido cultural y un nuevo clima organizativo que fomenta la conducta innovadora de sus miembros. Esta postura, elección, por parte de la empresa exige un nuevo Gestor que incorpore los valores mencionados, nuevas formas organización que permitan el nacimiento, desarrollo y expansión de dichos valores, nuevas técnicas de gestión para medir, dirigir y coordinar los nuevos valores.

Esta segunda alternativa, obviamente se incorpora a la primera mencionada y presenta a la empresa frente al mercado, como una empresa capaz no sólo de saber aprovechar lo nuevo en lo técnico y tecnológico sino en saber potenciar las oportunidades que el cambio mantiene latentes” En este mismo trabajo los autores citan distintas opciones del proceso y dividen el proceso de innovación en dos etapas:

- Invención, concepción de nuevas formas de conseguir fines dados, incluyendo tanto la creación de cosas no existentes previamente utilizando conocimiento existente o nuevo, como la creación de cosas ya existentes.
- Innovación, aplicación comercial de invenciones por primera vez. imitación o difusión, adopción de la nueva tecnología en el período “post innovación”.

Sin embargo, existe otra corriente de opinión que no ve necesariamente una relación lineal entre invención e innovación. Pertenecen a ésta, autores como Schumpeter, a pesar de describir la innovación como un proceso basado fundamentalmente en tres etapas:

- **Invención:** idea, prototipo, modelo de un nuevo producto o proceso antes de llegar al mercado.

- **Innovación:** invención aceptada por el mercado.
- **Difusión:** proceso que permite que una determinada innovación sea asimilada por un número creciente de usuarios.

El segundo tema en importancia a investigar en este trabajo, es la cultura organizacional la cual existen autores como Gareth (2008) los cuales la definen de la siguiente forma “Conjunto de valores y normas compartidos que controlan las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores y clientes y otras personas externas a la misma”.

Ahora bien, un servidor ha elaborado la siguiente definición de Cultura Organizacional: Es el conjunto de Principios, Valores y Normas asociados a un grupo personas, las cuales interactúan entre sí de manera cotidiana con los grupos de interés, y que al mismo tiempo, esos grupos de interés la identifican, por sus característica en específico.

CULTURA EMPRESARIAL

La cultura empresarial es un elemento integrante de la innovación, pues es necesaria una cultura vanguardista y renovadora para poder aplicar aquella. Es un concepto de difícil definición al ser un aspecto intangible. Autores importantes sobre temas de gestión empresarial se han encontrado con esta misma dificultad de definición. Así, en un artículo publicado por Charlotte, Sutton y Debra mencionan:

"La cultura organizacional continúa siendo un tema central tanto a nivel de investigadores como de practicantes, si bien académicos y directivos han encontrado que el concepto cultura es elusivo, difícil de definir, y aún más difícil llevar a un uso práctico". En un intento de definición, estas mismas autoras, indican que la cultura organizacional refiere a "los valores compartidos, creencias y normas que tienen los miembros de la organización". En una cultura fuerte, se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente los valores centrales de la organización Wiener (1988). Hofstede (1980) define cultura como la programación mental colectiva de una comunidad en un ambiente específico. Otros autores, dan una definición similar de cultura:

"Para las organizaciones la raíz de la cuestión reside en la cultura, que tiene una decisiva repercusión en la capacidad de los grupos para hacer cosas de forma colectiva. La cultura de una organización determina qué conductas son aceptables y es en las normas y convicciones de origen cultural donde casi siempre se escuda la resistencia al cambio en las organizaciones".

Huete y Debaig han expresado que las empresas avanzadas, rupturistas con los esquemas tradicionales "quieren hacer crecer en sus empresas los niveles de confianza mutua, el sentido de responsabilidad y el espíritu de servicio de todos los que la componen hasta conseguir que estas dinámicas lleguen a constituir el núcleo de su cultura corporativa". Estos autores hacen incidencia en tres aspectos más concretos respecto a otros anteriormente mencionados sobre los componentes de cultura organizacional. Bennis y Nanus, prefieren el término "arquitectura social" a cultura organizacional, si bien a lo largo de su libro tienden a usar el mismo indistintamente. Su definición de arquitectura social recalca la característica de intangibilidad, valores y normas. Así mencionan "... es un intangible, pero gobierna la manera en que actúa la gente, los valores y normas que sutilmente se transmiten a grupos e individuos y la construcción de lazos de compromiso mutuo en una compañía". "normas y valores que moldean el comportamiento de cualquier organización". Un aspecto importante apuntado por estos autores para su inclinación por el término arquitectura social es que el mismo "... implica cambio y tractabilidad y que los líderes pueden hacer algo sobre ella y sin embargo "cultura" lleva una cierta connotación de rigidez o intractabilidad". Hombres de negocios, líderes empresariales, tienen su propia definición de cultura. Naisbitt (1980) de forma clara expresó "que estábamos pasando de una sociedad de empleados a una sociedad de empresarios".

Un empleado de una importante compañía dio su propia definición, poco académica, pero que transmite claramente la idea: "Es como hacemos las cosas por aquí". De esta frase "... hacemos las cosas" se desprenden los modos de actuar, códigos de conducta, valores

compartidos que influyen tantas cosas como por ejemplo la política de desarrollo de producto, conciencia de servicio al cliente, compromiso (o ausencia de) con el concepto de calidad, respeto medioambiental, relaciones con terceros (clientes, proveedores) políticas de recursos humanos, reconocimiento y remuneración.

Coopers menciona: "La cultura moldea los procesos y tomas de decisiones de la organización, guía sus acciones y orienta el comportamiento individual de cada uno de sus miembros. Comprende los valores, creencias, actitudes inherentes a la organización".

Según los ya citados Bennis y Nanus, los principales elementos que definen la arquitectura social de una organización son los siguientes:

- Sus orígenes.
- Principios operativos básicos.
- La naturaleza de su trabajo.
- Gestión de información, toma de decisiones.
- Influencia.
- Status.

En base a estos elementos, caracterizan tres tipos diferentes de cultura organizacional:

- Colegial.
- Personalista.
- Formalista.

Tal como se desprende de las diferentes definiciones, todas ellas enfocadas en valores, creencias, visión, la cultura organizacional o también corporativa es sumamente importante para que una organización pueda alcanzar sus objetivos y tenga una posición reconocida en su mercado. A pesar de este concepto intangible, la mayoría de los autores y hombres de negocios coinciden en que la cultura organizacional es un aspecto crítico tanto para obtener (o mantener) la ventaja competitiva como para lograr el cambio requerido a efectos de adaptarse a los turbulentos entornos actuales. "Para competir con éxito, se está haciendo algo más que modernizar nuestras redes y adaptar nuestros procesos de trabajo. Se está transformando la cultura corporativa en una que se defina por las personas a las que servimos y aquellos a quien empleamos".

Coopers expresa: "Cuando cada individuo (de la organización) está conectado a través de un conjunto de valores, objetivos y creencias, compartidas, la organización en su conjunto mejorará radicalmente su rendimiento". Una cultura correcta, bien enfocada y en línea con la estrategia es un factor tremendamente positivo. En una encuesta realizada por Waterhouse Coopers, noventa por ciento de los encuestados respondieron "cultura" cuando se les preguntó qué debía cambiar en sus organizaciones para conseguir los objetivos marcados. "En cualquier organización, el alto rendimiento deriva de los comportamientos y decisiones apropiadas por parte de sus componentes. La cultura determina los comportamientos y decisiones" Gerard Egan menciona: "la cultura de una compañía, explícita o implícita, añade bien valor o bien costo".

En todo el mundo empresarial, las nuevas empresas, son el resultado de nuevos empresarios que han considerado que la vida y el trabajo deben ser un ejercicio de autorrealización. Como expresó Timmons (1989) no creen que el empleo en las grandes corporaciones sea el "nirvana". Las culturas flexibles, enfocadas al negocio de compañías como Intel y Motorola añaden una buena proporción de valor. En consecuencia, la cultura corporativa afecta el rendimiento de la organización a través de sus "outputs", comportamiento y decisiones. El comportamiento es la manera como sus componentes se relacionan y trabajan conjuntamente, desde aspectos internos a aspectos de servicio al cliente. La cultura, a través de su sistema de valores, normas, reglas entendidas, influencia el comportamiento de los componentes de la organización.

Rodríguez (2011) ha expresado que uno de los elementos fundamentales para cambiar y mejorar la cultura organizaciones, lo representa el factor pasión. LM Huete y Michael Debaig en la descripción de los aspectos diferenciales de las empresas rupturistas - NH, The Body Shop, Virgin, Riu Hoteles entre otras - si bien no lo menciona explícitamente, se desprende que las mismas han llegado a las posiciones actuales gracias a la visión de sus fundadores y a la pasión, compromiso con el proyecto de empresa que supieron imbuir en los miembros de sus organizaciones. De hecho, estos autores mencionan como uno de los aspectos básicos de estas empresas rupturistas a su personal "... Por encima de la jerarquía se encuentra la flexibilidad y el carisma directivo... el valor dominante en el diseño de la estructura corporativa es la satisfacción del cliente".

Birch (1998), demostró que, aún en economías desarrolladas como la de los Estados Unidos, los procesos de creación de empresas están más ligados a las micro, pequeñas y mediana empresas, que a las grandes empresas. Si bien la cultura organizacional es muy importante, la pregunta que se plantea es cómo se puede conocer si la misma contribuye positivamente al rendimiento de la organización. La consultora Price Waterhouse Coopers, presenta el siguiente cuadro para evaluar el impacto de la cultura organizacional sobre el rendimiento de la organización, mencionando que "... una cultura fuerte puede ser una enorme ventaja si está en sintonía con la estrategia de la organización. Por otra parte, si tiene fallos, la fuerza de su cultura puede convertirse en una de sus mayores debilidades: toda esta tradición, todas estas creencias y normas empujan la compañía hacia la mediocridad, o quizás algo peor".

Se necesita una gestión basada en el principio de que el ser humano, bien aprovechado es el factor más importante y más rentable en la comunidad del futuro (Valera, 2010). Muchas empresas obtienen su fuente de ventaja competitiva de la fuerza y cohesión de sus recursos humanos. Para atraer la gente excelente, la que marca la diferencia, el "alto rendimiento" (en términos de rentabilidad, capacidad de innovación, visión de negocio) que se deriva de una cultura fuerte, coherente, en perfecta sintonía con la estrategia, es de importancia primordial.

El modelo más apropiado para explicar de forma gráfica y breve la importancia de la cultura organizacional y su efecto en el rendimiento (performance) de las organizaciones es el descrito por Price Waterhouse Coopers.

Para que la cultura organizacional contribuya al éxito deben darse tres condiciones:

- 1 **Diferenciar:** Debe ser un elemento principal de diferenciación.
- 2 **Proyectar:** Debe basarse en un proyecto, una visión.
- 3 **Participar:** Debe ser conocida, compartida y participada por todos

Cuando las organizaciones, por lo general están iniciando sus operaciones, optan por el isomorfismo mimético, esto lo realizan de forma intencional, se imitan y copian entre ellas para aumentar su legitimidad. En la República Dominicana esta situación puede ser observada de manera cotidiana, teniendo en la mayoría de los casos, situaciones catastróficas pues, si existe una empresa rentable las demás, tratan de copiar y en este proceso de competencia, se reparten el mercado, llegando la gran mayoría de estas, en desaparecer el mercado por la baja rentabilidad o peor en muchos casos, las pérdidas, (Gareth, 2008).

CULTURA EMPRESARIAL ENFOCADA A LA INNOVACIÓN

La innovación es el proceso mediante el cual una organización utiliza sus habilidades y recursos para desarrollar nuevos y mejores bienes y servicios o nuevos sistemas de producción y operación con el fin de responder mejor a las necesidades de sus clientes. (Burgelman y Maidique, 1988). La organización creadora de conocimientos es aquella en la que la innovación se realiza en todos los niveles y en todas las aéreas (Gareth, 2008). La cultura organizacional también desempeña un papel importante a la hora de moldear y promover la innovación.

Según Valera (2010), la productividad debe ser la medida de todas las acciones económicas. Así, como se ha comentado antes, la innovación ha de ser el elemento que permita la sostenibilidad de la empresa y el pilar sobre el que descansa el mantenimiento de la ventaja competitiva, es evidente que las empresas que triunfan son aquellas en las que su cultura empresarial no solo acepta sino que fomenta y premia la innovación. Debe conseguirse en consecuencia que la empresa tenga una orientación y enfoque claro a la innovación. Sin embargo, esto que parece tan evidente no se traduce siempre en la práctica. “La falta de elementos reforzadores en el interior de la empresa es la clave de la escasa innovación real/capacidad de cambio-avance de muchas empresas.”

Porter (1990) establece que la productividad empresarial, la innovación y la competitividad de las organizaciones del clúster se benefician de interacciones funcionales y tecnológicas más allá de simples transacciones de entradas y salidas que ocurren entre cuatro atributos necesarios para el desarrollo de una industria en un país, siendo éstos: a) los factores condicionantes, b) la demanda, c) las empresas de soporte relacionadas, d) la estrategia y la estructura de la organización y la rivalidad (Acosta, 2015c).

El gobierno y la sociedad tienen que crear una política de Recursos Humanos que incluya y provea incentivos significativos, en lugar de castigos, a todos aquellos que buscan trabajos independientes y la creación de nuevas empresas, Valera (2010). Las organizaciones orientadas a la innovación necesitan desarrollar unos valores compartidos y un clima organizacional lo suficientemente libre y flexible como para que tales valores puedan desarrollarse.

Svendsen *et al.* (2001) expresaron como la ventaja competitiva de una empresa ya no está sólo en factores como la calidad, el precio o el servicio debido a que estos factores se han ido igualando entre todos los competidores, demostrando que existen otros factores sociales, éticos y medioambientales que contribuyen a que la empresa se diferencie. En este contexto, la habilidad de comprometerse con los “stakeholders” se convierte en una capacidad empresarial de vital importancia, Acosta (2015a).

Afirma Martinotti (2004), en Hispanoamérica existen 60 millones de pymes que generan 150 millones de empleos, participan en la práctica con más del 70% de los empleos. Es precisamente ese elemento cultural, intangible, una amalgama de espíritu de iniciativa, sentido del riesgo, pasión por la mejora, descaro para competir en el escenario internacional, el que se echa de menos en buena parte de las grandes empresas. Atributos

que sí se encuentran en las empresas que dan beneficios y crecen y que, indefectiblemente, surgen de la personalidad, de las entrañas mismas de los equipos directivos".

Según Gareth (2008), la capacidad de las empresas para competir de forma exitosa en el mercado competitivo en estos momentos, es cada vez más en función de su capacidad de innovación y de qué tan rápidamente introducen nuevas tecnologías. El diseño organizacional desempeña un papel importante en la innovación.

Expresa Rodríguez (2011), los negocios y la muerte están estrechamente relacionados por un lado, los negocios son una explosión de vida; propio de las personas sanas. Por otro, la muerte es un recordatorio, una explosión de finiquitad, en ambas la acción y la reacción pueden permanecer minutos o años en el pensamiento o en el recuerdo. En el entorno actual, los equipos directivos de las empresas están sujetos a la tensión constante de la exigencia de unos resultados a corto plazo para satisfacer la demanda de los analistas e inversores. Cuando además la lógica económica les demanda una creación de valor para el accionista de forma sostenida. Tal como apunta Stein (2002) "En nuestra época se vive al día. Impera el corto plazo y se toman decisiones empresariales que perjudican la posición estratégica a largo plazo, único horizonte fidedigno para medir la creación de valor".

La idea de que la creatividad es propia de grandes genios individuales, la verdad es que la creatividad es un proceso social, es un puro mito, Oppenheimer (2014). Se puede afirmar que las empresas deben plantearse el desarrollo de una cultura empresarial basada en el fomento de la innovación, con una visión en el largo plazo, abierta a las nuevas tendencias pero con unos puntos fuertes de anclaje para preservar aquellos valores que son consustanciales a la misma, y donde se fomente la tolerancia, la experimentación, la iniciativa, el compartir conocimientos, problemas, decisiones, éxitos y fracasos, y sobre todo, donde se trabaje verdaderamente en equipo. Según Acosta (2015b), la obtención de beneficios y maximizar el valor, es siempre el fin último de cualquier empresa, independientemente de su tamaño, de su actividad o de su localización.

Todos tenemos y poseemos espíritu emprendedor o actitud emprendedora; esta en nosotros mismos, es inherente al ser humano es como la humanidad, que siempre evoluciona y seguirá evolucionando, porque todos sentimos ansias de vivir y de continuar viviendo con aspiraciones de mejoría permanente, Rodríguez (2011). El cambio de cultura empresarial es un concepto apasionante, ya que se trata de aspectos intangibles y fuertemente arraigados en la empresa, pudiéndonos llevar a entrar en aspectos y debates que están fuera del ámbito de la presente ponencia. Se tendría que destacar que al final del mismo deberíamos pasar de una cultura empresarial que ve la innovación como un proceso restringido al departamento de I+D; responsabilidad de unos pocos, a una visión del concepto de innovación como uno de los valores culturales arraigados en la empresa, elemento integrador a través del cual todos los miembros pueden contribuir para crear valor sostenible, es decir valor a largo plazo.

El crecimiento y desarrollo de las microempresas en la República Dominicana dependerá asimismo de un gran número de variables entre la que cabe destacar; mejora económica del país, regímenes políticos estables, mayor disponibilidad de servicios financieros, reforma de los sistemas tributarios y un marco legal que ampare este tipo de instituciones

(Acosta, 2015b). Una explicación más precisa la ofrece (Oppenheimer, 2014) cuando indica que la diferencia no estará en el gobierno, tampoco en los recursos financieros, sino en las personas que conforman esa cultura organizacional.

CULTURA Y CAPACIDAD

Ninguna organización que actúe en función del mercado tiene una cultura ínsula o fácil de olvidar. Estas organizaciones mantienen su cohesión a través de una cultura generalizada de orientación hacia el exterior diseñada para suministrar una calidad y un valor superiores en términos del cliente, y crear ventajas competitivas sobre sus competidores. Una cultura fuerte representa los beneficios compartidos de una organización, su mentalidad y su punto de vista, y define cuales comportamientos son apropiados y cuáles no lo son. En las organizaciones que actúan en función del mercado, todas las decisiones inician con el cliente y con las posibles oportunidades de ganar ventajas (Day, 1999). La cultura y las capacidades viven en una relación simbiótica; la una no puede funcionar sin la otra y deben estar en consonancia a fin de obtener resultados superiores. Las capacidades se necesitan para canalizar los valores, las creencias y los comportamientos comunes integrados dentro de la cultura para que se conviertan en mayor valor para el cliente. Las capacidades a su vez, son paquetes de destrezas, tecnologías y lecciones acumuladas estrechamente integradas las cuales se ejercen a través de los procesos organizacionales (Day, 1999).

Las organizaciones se están transformando porque los avances de la informática y el mayor conocimiento sobre el poder de los equipos permiten una mayor dispersión de la información y las decisiones. La esencia de las estrategias interactivas radica en utilizar la información de los clientes en lugar de la información sobre los clientes (Day, 1999).

Finalmente, las empresas deben crear e implementar su modelo empresarial, teniendo presente que el concepto de empresa lo vamos a interpretar como una abstracción que refleja todo lo que la empresa es o puede llegar a ser en la cual se integran un conjunto de elementos asociados a algunas ideas empresariales (Valera, 2010).

CONCLUSIONES

La innovación es esencial al mantenimiento de la empresa como negocio en marcha y al concepto de creación de valor de forma sostenible, a través del mantenimiento y potenciación de las ventajas competitivas. La innovación dirigida a la reducción de gastos es necesaria para la eficiencia de la empresa, pero no suficiente para una trayectoria futura. La innovación orientada a la satisfacción del cliente, al desarrollo de nuevos productos, a la captación de nuevos mercados y satisfacción de nuevas necesidades de los consumidores, es la palanca de crecimiento y expansión de las empresas.

La cultura empresarial debe ser un campo abonado donde crezca el espíritu innovador, estando abierta a las nuevas ideas, fomentando la participación, creando un clima positivo donde se reconozcan las aportaciones, se favorezca el compartir conocimientos y la experimentación y toma de riesgos. Una cultura empresarial sólida, abierta, rigurosa, pero a la vez flexible a los nuevos planteamientos, puede ser un factor poderosísimo de fomento de la innovación empresarial

Además, las empresas innovadoras deben crear ellas mismas su modelo empresarial teniendo siempre presente, que los mercados actuales son de demandas y, que un error solo es un paso más de este proceso de mejora continua, es decir los fracasos acontecidos en las empresas, solo son parte de los triunfos actuales y futuros.

Finalmente, toda empresa creativa e innovadora, como tal, debe tener presente siempre sus rutinas organizativas e ir mejorándolas de acuerdo a esos mercados (la demanda). Además, siempre teniendo presente que la innovación no es más que la creatividad en su accionar más alto, donde solo los exitosos logran llegar a través de un trabajo tesonero y continuo y disciplinado, (día por día).

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, José A. (2015a): Los “stakeholders” como ventaja competitiva en el sector empresarial” *Contribuciones a la Economía*.
- Acosta, José A.(2015b): *Impacto del Microcrédito en República Dominicana*. Observatorio Economía Latinoamericana. ISSN: 1696-8352.
- Acosta Guzmán, José:(2015c) "La formación de clúster turístico: caso ciudad Santiago" en *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, disponible en <http://caribeña.eumed.net/clusters-turistico/>
- Andover Birch, D. A. (1998) “Who creates jobs” *The public interest* No. 65 Fall.
- Bennis, Warren y Nanus, Burt (1985) *Leaders, the strategies for taking charge*. (Harper & Row Publishers.
- Birch, D.A.(1998) “Who creates jobs” *The public Interest*, N 65 FALL.
- Burgelman R. y Maidique, M. (1988). *Strategyc managerment of Tecnology and Innovation*.
- Day George S. (1999). *La organización que actúa en función del Mercado*. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Gareth R. Jones (2008): *Teoría Organizacional. Diseño y Cambio en las Organizaciones*. Quinta Edición. Pearson Educación. México.
- Hofstede, G. (1980) *Motivation, leadership and organization. Do American theories applied abroad?*, Organizational Dynamics, AMACON.
- Huete Luis Mª Degai- Michel. (1996). *Hacia un nuevo paradigma de gestión*; Mc. Graw-Hill.
- Irwin, (1996). Price Waterhouse. *The Paradox Principles*.
- Martinotti, S.f.(2004) *Potencialidades y demandas de desarrollo de las pymes en el Perú*.
- Naisbitt J. (1980): *Ten New Directions Transforming Our Lives*, Warner Books Nueva York.
- Oppenheimer Andres (2014) *Crear o Morir* Ramdon House Inc. Grupo Editorial. México.
- Price Waterhouse. *Corporate Culture: A competitive advantage or not*. (1995).
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Rodríguez Castillo, Príamo (2011) *Para emprender* Primera Edición. República Dominicana.
- Stein, G. (2002): *Dirigir en tiempos de incertidumbre*.
- Sutton Charlotte D. y Nelson Debra (1993): Elements of the Cultural Network: The Communicator of Corporate Values” en *Leadership & Organiization Development Journal*, Volumen E. no 5.
- Timmons, J. A. (1989) *The Emtrepreneurial Mind*, Brick House Publisching Co.

Valera Rodrigo Valera (2010): *Innovación Empresarial. Arte y Ciencia en la Creación de Empresas*. Tercera Edición. Pearson Educación, México 2010.

Wiener Y. (1988) "Forms of Values Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and cultural Change and Maintenance", *Academy of Management Review*.