

TRABAJO EFECTUADO POR:

ÁNGELA UYA FRANCOS

*Licenciada en Empresariales y Master
en Ciencias, Tecnología y Sociedad*

ACCÉSIT PREMIO ESTUDIOS FINANCIEROS 1995

Sumario:

- I. Objetivos del trabajo.
- II. Justificación de la investigación.
- III. El capital humano, su tratamiento por parte de la teoría del crecimiento económico.

IV. Factor humano, el recurso básico de las organizaciones innovadoras.

1. Estructura flexible.
2. Cultura innovadora.
3. Estilo directivo y liderazgo.
4. Gestión de Recursos Humanos.

V. Conclusión.

VI. Bibliografía.

I. OBJETIVOS DEL TRABAJO

La investigación que nos disponemos a realizar versará sobre la interrelación existente entre los recursos humanos de la empresa y el grado en que dicha empresa puede ser considerada como innovadora. Podemos formular nuestra **hipótesis de partida** como: «El factor humano es el recurso esencial para la innovación en la empresa». Pretendemos desde esta perspectiva dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿por qué empresas que se encuentran en el mismo entorno, incluso en el mismo sector y se enfrentan a los mismos retos, obtienen resultados totalmente opuestos? ¿Por qué sólo unas pocas empresas alcanzan el éxito? Se trata en definitiva de destacar la importancia del factor humano en el proceso innovador que se desarrolla en el marco de una organización empresarial.

Este trabajo constará de tres epígrafes cuyo contenido exponemos a continuación:

1. Justificación de la investigación: en este epígrafe señalaremos la dimensión estratégica de la tecnología, basándonos en el concepto de competencias básicas y destacando el papel de los recursos humanos desde esta perspectiva. Con ello pretendemos justificar el interés y la utilidad del tema a tratar.

2. Cambio tecnológico y capital humano; su tratamiento por parte de la teoría del crecimiento económico: se trata de hacer una breve exposición histórica del tratamiento recibido por el capital humano por parte de la teoría económica, desde la ortodoxia neoclásica hasta las aproximaciones evolucionistas. El objetivo perseguido es, por un lado, señalar el momento del tiempo en que los recursos humanos comienzan a formar parte del análisis sobre el crecimiento económico y, por otro, servir de punto de partida para el epígrafe siguiente al concluir que la educación y la formación, medidas clásicas del capital humano, han de ir acompañadas de cambios organizativos e institucionales para que se aprecien sus efectos.

3. Factor humano, el recurso básico de las organizaciones innovadoras: este epígrafe constituye el núcleo central del trabajo puesto que con él intentamos verificar nuestra hipótesis de partida. Por ello le dedicaremos el mayor esfuerzo. Analizaremos una serie de aspectos que consideramos tienen una gran incidencia sobre la capacidad de innovación de la empresa desde el momento en que permiten un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y de su potencial. Entre estos aspectos se encuentran la cultura corporativa, la estructura y organización interna, el estilo directivo, etc.

II. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La tecnología, y de forma más general la innovación, es un tema de gran interés en nuestros días. Este interés data del momento en que la relación entre cambio técnico y desarrollo económico comienza a hacerse evidente. La atención prestada a la tecnología por parte de los economistas no es por tanto un fenómeno nuevo, sin embargo podemos detectar un elemento diferencial en los 80 y con más claridad en nuestra década. Se trata de una nueva concepción de la tecnología que consiste en concederle una **dimensión estratégica**. En este marco la tecnología supera su condición de simple elemento de apoyo para convertirse en un criterio de decisión fundamental que ha de inspirar y orientar la visión estratégica y la actuación de la empresa en todo momento.

Esta nueva dimensión estratégica de la tecnología se explica y justifica analizando las condiciones de la competencia actual. Las empresas se desenvuelven hoy en un entorno global caracterizado por su hostilidad y dinamismo. En este contexto, la ya clásica distinción de PORTER entre ventajas competitivas en costes o en diferenciación pierde gran parte de su fundamentación. En una economía globalizada como la actual las diferencias tienden a difuminarse, particularmente en términos de coste o de acceso a recursos. Además de esta creciente homogeneización de las condiciones de partida y como dificultad añadida, el nivel de exigencia para competir es cada vez mayor dando lugar a que ostentar una ventaja en costes o en diferenciación de forma aislada no sea suficiente para lograr una posición competitiva destacada y menos aún para mantenerla en el tiempo. La clave es entonces conseguir ventajas simultáneas en coste y en diferenciación y la única vía para lograrlo es precisamente la innovación. Como señala ESCORSA, P. (1990): «La tecnología es básica en la empresa ya que condiciona la calidad y el coste de sus productos, y determina su competitividad, sus cuotas de mercado y sus resultados financieros. La comprensión de la tecnología se ha convertido en vital para la dirección. Las empresas deben formular una estrategia tecnológica e integrarla en la planificación estratégica general como un componente esencial».

Como conclusión de lo señalado se desprende que la única fuente sostenible de competitividad es la innovación, lo que justifica su dimensión estratégica.

En línea con este planteamiento PRAHALAD, C. y HAMEL, G. (1990) señalan que para mantener una actitud competitiva de forma sostenida es necesario contar con tecnologías, competencias y actitudes que den lugar a continuas innovaciones. De nuevo la innovación adquiere una importancia capital, innovación que tiene sus raíces en las competencias y aptitudes que posee la empresa, estén o no explicitadas y reconocidas en sus planteamientos estratégicos. La rapidez con que unos productos son sustituidos por otros en el mercado, el acortamiento de su vida útil, hace imprescindible una actitud de innovación permanente, cuestión que se verá facilitada si la empresa explota sus competencias esenciales. Las competencias esenciales se definen, siguiendo a los dos autores mencionados, como «aquellas que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las dimensiones técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnología». Todas y cada una de las organizaciones empresariales cuentan con unas

competencias básicas, que constituyen un recurso estratégico esencial del que pocas son conscientes. Sus elementos constitutivos son: la voluntad, los conocimientos y las capacidades de la empresa [MORCILLO, P. (1994)]. La voluntad equivale a la misión de la empresa, *lo que la empresa pretende*; al hablar de conocimientos nos referimos a la experiencia tanto propia como ajena que está disponible para la empresa y constituye *lo que la empresa sabe hacer*; por último, las capacidades de la empresa indican *lo que la empresa puede hacer* y equivalen al talento, habilidades, creatividad, etc.

Es fácil deducir a partir de esta definición de las competencias básicas que los recursos humanos de la empresa van a jugar un papel esencial. Hemos llegado así al punto que queríamos justificar, el por qué reconocer una especial importancia a los recursos humanos en el proceso de innovación. La siguiente cita de PRAHALAD, C. y HAMEL, G. (1990) puede darnos la respuesta: «Las personas son las portadoras de las competencias esenciales, encarnan las competencias esenciales». Corresponde entonces a la dirección explotar esta fuente de oportunidades que con frecuencia se ha minusvalorado.

III. EL CAPITAL HUMANO, SU TRATAMIENTO POR PARTE DE LA TEORÍA DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO

Hoy día parece existir un consenso generalizado sobre los efectos positivos que tienen la educación y la formación sobre el crecimiento económico. Los países desarrollados llevan a cabo programas de formación cada vez más ambiciosos. España también ha realizado un esfuerzo considerable para incrementar el número de titulados superiores y facilitar la formación de personal investigador.

Cualquier observador podría preguntarse ¿por qué este esfuerzo en educación?, ¿de dónde proviene este convencimiento de que la educación conlleva beneficios que justifican los costes que supone? Para contestar estas preguntas tenemos que remontarnos a los años 50, momento en que los estudios sobre el crecimiento económico y sus causas comenzaron a ser frecuentes. Entre los prestigiosos economistas que se dedicaron a esta cuestión nos referiremos a SOLOW y al concepto de «residuo» que él introduce (1). SOLOW pone de manifiesto que sólo una ínfima proporción del crecimiento económico puede explicarse en términos de incrementos del trabajo o del capital, *inputs* clásicos del sistema productivo. Para conceptualizar ese factor no definido ni identificado que es responsable del crecimiento económico en mayor medida que los factores tradicionales, introduce el término residuo.

Muchos trabajos se desarrollan a partir de esta teoría del factor residual de SOLOW intentando cuantificar su efecto, analizando su naturaleza, etc. Entre ellos citaremos aquí los trabajos de DENISON que se centran en la importancia de los niveles de educación y cualificación de la fuer-

(1) Entre los pioneros en este campo citamos a SOLOW (1956 y 1957), ABRAMOVITZ (1956) y KENDRICK (1956).

za de trabajo como factor explicativo del crecimiento económico. «La continua tendencia al crecimiento observada en la educación, cualificación y versatilidad de la fuerza de trabajo ha contribuido al crecimiento de la renta nacional. Esta tendencia incluye las cualificaciones de los individuos adquiridas convencionalmente y aquellas adquiridas en el desarrollo del trabajo u ocupación», DENISON, E.F. (1985). Los trabajos de DENISON se encuadran en un amplio conjunto de modelos económicos basados en el capital humano y estudios que destacan la contribución de un mayor nivel educativo al crecimiento de la productividad (2).

Vemos así que la educación y formación o lo que es lo mismo en el marco de la teoría económica, el capital humano, es desde mediados de nuestro siglo una reconocida fuerza en los procesos de crecimiento. Así, se ha llegado a identificar como una de las causas de las desigualdades en el crecimiento económico de distintos países las diferencias en cuanto a niveles educativos de la mano de obra disponible. El capital humano se ha definido tradicionalmente como la acumulación de conocimientos útiles, científicos o codificables, aprendidos e incorporados en la fuerza de trabajo a través de la educación y formación. Esto es lo que se entiende por capital humano en sentido estricto y es la primera aproximación a una consideración más global e integral de los recursos humanos, en el sentido actual que la tradición del *management* le ha conferido (3).

Si partimos de esta concepción neoclásica del capital humano como motor del cambio técnico y del crecimiento económico, cualquier inversión en educación estaría justificada sin lugar a dudas pues se traduciría automáticamente en progreso. Este planteamiento es coincidente con la conceptualización que hace ARROW del proceso de innovación. ARROW asimila la innovación tecnológica a la producción de información, información perfectamente codificable y transferible (ARROW, 1962). Desde esta visión el cambio técnico se puede impulsar si se incrementa el nivel educativo pues ello promoverá una mayor producción de conocimiento científico. Evidentemente estos planteamientos se encuentran influidos por una visión claramente lineal del proceso de cambio tecnológico en el que cualquier impulso en el ámbito de la ciencia (como puede ser la inversión en educación) se traduce inmediatamente en avances tecnológicos y seguidamente en progreso económico y bienestar social. Como sabemos, esta visión lineal no está vigente hoy día.

Recientemente se ha desarrollado un nuevo enfoque del progreso tecnológico que tiene implicaciones para el concepto de capital humano. Su desarrollo se debe a la insuficiencia de las teorías existentes para explicar un factor «residual» que es en realidad la pieza central del crecimiento económico. Se trata de las teorías evolucionistas que ponen de manifiesto las raíces microeconómicas del progreso tecnológico y del desarrollo económico. «La habilidad y capacidades para innovar e imitar son específicas de cada firma, no son sectoriales ni nacionales, y dependen de las oportunidades e incentivos para innovar, la acumulación de esfuerzos y conocimiento implícito en las organizaciones, sobre todo empresariales» [CHIRIAMONTE, F. y DOSI, G. (1992)].

(2) Entre ellos: BECKER, G. (1964) y SCHULTZ, T. (1961).

(3) Como pioneros en el estudio de los recursos humanos desde la perspectiva del *management* mencionaremos a: ARGYRIS, C.; DRUCKER, P.; LIKERT, R. y MCGREGOR, D.

Este enfoque evolucionista distingue claramente la existencia de dos tipos de conocimiento, ambos esenciales para la innovación: el conocimiento codificado y el tácito. Este conocimiento tácito supone una fuente de oportunidades para la empresa desde el momento en que está implícito en la organización, forma parte de las personas que componen la empresa y es por tanto inimitable por parte de los competidores. En palabras de NELSON y WINTER (1982), «la mayor parte del conocimiento que subyace en toda organización empresarial es conocimiento tácito, no articulable por nadie en particular». Una técnica o un producto innovador pueden ser copiados con relativa facilidad por otra empresa que disponga del nivel tecnológico necesario, pero no así el conocimiento tácito.

En resumen, observamos cómo el estudio del factor humano no es nuevo en el marco del proceso de innovación tecnológica sino que por el contrario tiene raíces profundas en la teoría económica ocupando un lugar privilegiado en la corriente neoclásica. Con las teorías evolucionistas el factor humano mantiene su importancia pero su estudio se acomete desde una perspectiva distinta al entrar en juego los factores microeconómicos.

La inversión en educación y en formación son esenciales pero no conducen necesariamente a los resultados esperados en términos de crecimiento o de desarrollo y ello es debido precisamente a la existencia de instituciones y organizaciones empresariales que van a influir significativamente en este proceso. La empresa con sus propias características en cuanto a estructura organizativa, cultura corporativa, estilo directivo y, desde luego, gestión de recursos humanos, tiene una importancia decisiva a la hora de propiciar la innovación o de impedirarla.

Concluimos así, que si bien la educación y la formación son condiciones necesarias para el desarrollo tecnológico y de forma más general para el progreso en todos los ámbitos, no son condiciones suficientes. Es importante contar con unos recursos humanos bien formados, pero tan importante como esto es saber gestionarlos para aprovechar su potencial. No cabe esperar que empresas con el mismo número de ingenieros y científicos todos ellos con el mismo grado de cualificación sean igualmente innovadoras. Incluso es posible que empresas peor dotadas en cuanto a capital humano sean tanto o más excelentes que empresas muy bien dotadas, en este caso, las diferencias son debidas a la distinta gestión que desarrollan y a factores culturales.

IV. FACTOR HUMANO, EL RECURSO BÁSICO DE LAS ORGANIZACIONES INNOVADORAS

Una vez que hemos concluido la importancia del factor humano como factor de innovación y consecuentemente de competitividad, así como el papel fundamental que juega la propia organización donde se ubican estos recursos humanos, ha llegado el momento de exponer los rasgos que caracterizan a las organizaciones innovadoras, entendiendo por tales las que son capaces de extraer el máximo partido de su más preciado activo, las personas, obteniendo así innovaciones de producto, de proceso o de métodos de gestión que les colocan a la cabeza de sus competidores. Su secreto está en su orientación a las personas y es muy difícil de imitar pues forma parte de su esencia.

Los rasgos que vamos a exponer a continuación están muy interrelacionados, así por ejemplo podemos señalar que la estructura se verá influida por la cultura de la empresa así como por su estrategia, o bien que la política de recursos humanos está claramente condicionada por el estilo directivo de la compañía. Es difícil por tanto establecer una delimitación precisa entre estos campos de análisis y de ahí que ciertos aspectos que consideramos importantes aparezcan de forma repetida en los siguientes puntos, a pesar de nuestro intento por delimitar y esquematizar.

1. Estructura flexible.

Durante mucho tiempo la investigación y el desarrollo (I + D) se ha concebido como una función de la empresa que de forma independiente, separada, hacía su trabajo científico y técnico. Esta visión de la I + D está cambiando profundamente a la vista de que las innovaciones exitosas son obtenidas por equipos compuestos de especialistas de muy diversos campos: marketing, finanzas, producción, etc. Todas estas personas participan activamente en el trabajo de investigación y lo que es más importante, lo hacen desde el principio. Se trata de configurar estructuras organizativas que permitan y empujen a los miembros de la organización a aportar el máximo de su potencial, de su capacidad innovadora y para ello es muy importante el trabajo en equipo.

La innovación es, cada vez más, un asunto complicado que entraña muchos riesgos, por este motivo es necesaria la interconexión de todas las áreas de la empresa de forma que el producto final obtenido se ajuste lo más posible a los requerimientos de todas ellas y a las necesidades del mercado sin apartarse de la estrategia global de la empresa.

La estructura piramidal que ha imperado hasta el momento no parece ser la idónea para lograr este objetivo de innovación. La organización piramidal se basa en tres principios esenciales [NAVARRO, P. (1994)]:

- Definición del lugar que un individuo ocupa en la organización, lo que lleva a una estratificación del mando.
- Caracterización del lugar o puesto de trabajo definiendo qué puede y qué no puede hacer y cuánto se le va a pagar por ello.
- Fijación de las relaciones entre individuos que conlleva el puesto.

Este modelo organizativo es a todas luces un modelo rígido e incapaz de tratar problemas complejos y, desde luego, la innovación tecnológica se caracteriza por su complejidad, no sólo en sus aspectos técnicos sino también en su gestión.

Por el contrario, la alternativa basada en el trabajo en equipo sí permite enfrentar esa complejidad y hacerlo además con rapidez, puesto que la comunicación entre los miembros del equipo es fluida y directa. Esta rapidez de respuesta es un arma competitiva esencial y hace necesario que se altere la naturaleza jerárquica de la mayoría de las empresas y la cadena de mando como vehículo transmisor de órdenes, dando mayor autonomía a los individuos y equipos.

MINTZBERG, en su obra «La estructuración de las organizaciones», introduce el término adhocracia para designar un nuevo tipo de estructura organizativa muy acorde con estos rasgos que estamos comentando. El autor distingue cinco tipos de configuraciones estructurales e identifica la adhocracia como la estructura propia de entornos dinámicos y complejos como el de nuestra época. Señala igualmente que la forma adhocrática es la única que puede realizar una innovación sofisticada porque es capaz de combinar expertos de distintos campos para formar equipos de proyectos *ad hoc* que funcionen sin impedimentos.

Los parámetros de diseño de la estructura adhocrática pueden sintetizarse con el siguiente esquema:

- Formalización: muy poca formalización del comportamiento.
- Especialización: horizontal, basada en la preparación.
- Agrupación de unidades: funcional y en base al mercado, dando lugar a una estructura matricial.
- Tamaño de las unidades: reducido, aunque depende del tipo de proyecto.
- Dispositivos de enlace: muy importantes.
- Sistemas de planificación y control: poca incidencia.
- Centralización: descentralización selectiva tanto vertical como horizontal.

Se trata por tanto de una estructura muy flexible que agrupa a los especialistas en unidades funcionales para la realización del trabajo cotidiano pero que al mismo tiempo da lugar a equipos de trabajo que traspasan los límites entre distintos departamentos cuando se trata de afrontar un proyecto concreto. Son equipos multidisciplinares que se forman y se deshacen continuamente en función de los conocimientos y preparación requerida en cada caso, alterando la estructura organizativa. Estos equipos trascienden incluso los límites de la propia organización al incorporar en algunos casos, y cada vez más frecuentemente, expertos externos que entran a formar parte de un proyecto en particular. Esto nos lleva al concepto de organizaciones virtuales, con fronteras cada vez más difusas, en las que es muy difícil delimitar con exactitud qué está dentro y qué está fuera.

En lo referente a la coordinación, estas estructuras adhocráticas tan orgánicas y planas no recurren a la supervisión directa ni a la normalización, que podría obstaculizar la innovación, sino a la adaptación mutua que es el mecanismo más flexible. Además, el uso de dispositivos de enlace es fundamental. Se trata de favorecer a toda costa la comunicación.

Entre los dispositivos de enlace que a menudo utiliza la adhocracia debemos destacar la importancia de los directivos integradores. Cada equipo de trabajo ha de ser liderado por un directivo integrador, una persona que se encargue del proyecto como máximo responsable y que dedique todos sus esfuerzos a promover la comunicación entre los miembros del grupo, que como hemos comentado provienen de distintos departamentos funcionales, lo que puede originar problemas en este sentido, y entre el equipo y el resto de la empresa. Este directivo es además un miembro del equipo y se encuentra plenamente integrado en él. En principio, lo más lógico sería que esta función integradora la desarrolle aquella persona de la que ha surgido la iniciativa innovadora, puesto que su interés y motivación serán muy valiosos para la buena marcha del proyecto. Sin embargo esto no siempre es posible por la falta de experiencia directiva de esa persona o por su reticencia a asumir dicha responsabilidad.

En línea con esta nueva visión de la organización, más plana e integradora, más dinámica y adaptable, surge el concepto de reingeniería, que consiste en el paso de la organización por funciones a la organización por procesos que pretende acabar con las barreras departamentales y fomentar la comunicación horizontal. Siguiendo de nuevo a PEDRO NAVARRO, socio director de *Andersen Consulting*, la reingeniería se define entonces como «el proceso de rehacer los flujos de trabajo para convertirlos en procesos de negocio eficaces». Lo que la empresa debe perseguir desde un punto de vista estratégico es consolidar sus procesos clave de negocio aprovechando las capacidades de la tecnología y haciéndolos difíciles de imitar por sus competidores. Siguiendo a este mismo autor los principios básicos de la reingeniería se resumen como sigue:

- Olvidarse del presente y plantear el flujo de trabajo desde cero.
- Mantener únicamente actividades que aporten valor al producto final.
- Considerar el aporte de la tecnología de la información.
- Crear la calidad en cada tarea.
- Simplificar e integrar minimizando el tiempo global.
- Organizar focalizando en los resultados y no en las tareas.
- Mantener un espíritu de mejora continua.

Para terminar con este apartado sobre la estructura organizativa que consideramos propia de una organización innovadora y como conclusión final, señalamos que la innovación requiere cada vez más estructuras de geometría variable sumamente flexibles y adaptables, que pretenden

atender, apoyar y recoger las fuerzas innovadoras que surgen y se manifiestan dentro y fuera de la organización [MORCILLO, P. (1991 y 1994)]. Estas estructuras cumplen los siguientes principios:

- Principio de autoridad: basado en el poder moral del líder y no tanto en la jerarquía o poder formal.
- Principio de sinergia: buscando el máximo rendimiento.
- Principio de interdependencia: expertos que provienen de distintas funciones participan en un proyecto innovador desde el principio hasta el final.
- Principio de comunicación: existencia de una red eficaz de comunicación.
- Principio de flexibilidad: el sistema organizativo se expresa en un conjunto de constelaciones de trabajo formadas por equipos multidisciplinares.
- Principio de motivación: un sistema de motivación es necesario para facilitar el proceso innovador.

2. Cultura innovadora.

Podemos definir la cultura corporativa como un conjunto de normas y valores que impregnan toda la organización y que condicionan su actuación y su actitud. La cultura es la esencia de la organización, flota en el ambiente y se materializa en cada acción concreta.

En toda empresa podemos identificar una cultura corporativa, es inevitable su aparición allí donde se encuentre un grupo humano, lo que sí varía de una a otra empresa es la importancia que adquiere, su fortaleza. En algunas empresas la cultura está tan profundamente enraizada que se hace palpable e identificable a simple vista. En principio, contar con una cultura organizativa fuerte es algo positivo pues actúa como nexo de unión y como estímulo. Sin embargo no siempre es así, no siempre una cultura fuerte tiene los efectos positivos que son de esperar, sino que esto depende de las características de dicha cultura, de su naturaleza. Una cultura organizativa fuerte no garantiza el éxito, por el contrario puede llevar a la empresa a su desaparición. Si la cultura es inadecuada e impide el desarrollo de la empresa, el cambio es la única solución, pero si está muy asentada este cambio puede ser muy difícil e incluso imposible.

Podemos afirmar por tanto que el tipo de cultura presente en una empresa tiene una importancia vital desde el momento en que va a permitir o a impedir su supervivencia y va a limitar o potenciar sus posibilidades de éxito. No se trata tanto de fortalecer la cultura vigente como de lograr la cultura apropiada y de gestionar correctamente el cambio cuando éste es necesario.

La mayor parte de los comportamientos, tanto conscientes como inconscientes, de los miembros de la empresa pueden explicarse por las pautas culturales existentes. Condicionan la actuación en todos los ámbitos, incluida la toma de decisiones. Por tanto, en última instancia, condicionan su capacidad de innovación puesto que la innovación es ante todo una cuestión de actitud. La cultura es así una potente herramienta para incrementar el rendimiento de los recursos humanos de la empresa y hacer que desarrollen su creatividad, contribuyendo al surgimiento de ideas innovadoras.

La cultura es un tema estrella hoy día pero no lo era hace veinte años. El interés por dicho tema se hace patente en los años 80, momento en que comienzan a proliferar los estudios sobre el mismo. Desde entonces se han desarrollado tres corrientes de análisis (4): la que se inspira en el modelo japonés y su sistema de valores, el enfoque de la excelencia empresarial y la corriente que pone el énfasis en la creatividad. Los tres enfoques mencionados ponen de manifiesto la necesidad de cambios culturales significativos que den respuesta a los nuevos retos económicos y sociales.

El profesor GASALLA, J.M. (1993) expone una serie de pautas que pueden guiar a las empresas actuales hacia una nueva cultura organizacional:

- Apoyar la diferenciación: cada persona tiene una forma de actuación particular y exige por tanto un tratamiento diferenciado, personalizado. La organización tiene que arbitrar sistemas que permitan la diferenciación interna.
- Conseguir que todos los miembros de la organización tengan una visión global e integral, siendo conscientes de cuál es su contribución al objetivo global. Es la forma de conjugar los intereses propios y los de la organización.
- Asignar responsabilidades y hacer que éstas sean aceptadas: se trata de marcar retos, hacer un seguimiento y recompensar en caso de éxito.
- Disminuir nuestra aversión al riesgo.
- Desarrollar nuestra capacidad de autocrítica y de escucha a los demás.
- Gestionemos los conflictos y no huyamos de ellos: se trata de considerar el conflicto o el cambio como una fuente de posibilidades, desarrollos y oportunidades.

(4) Véase para cada enfoque:

1. OUCHI, W. (1981); PASCALE, R. y ATHOS, T. (1981).
2. DEAL, T. y KENNEDY, A. (1982); HANDY (1986); PETERS, T. y WATERMAN, R. (1982); SCHEIN (1985).
3. DE BONO, E. (1985); MOSS KANTER, R. (1983); NAISBITT, J. (1982); SHAPERO, A. (1985) y VON OECH, R. (1983).

- Aprendamos a aprender y aprehender: el aprendizaje continuo es una necesidad indiscutible hoy día pero el autor señala que no será útil mientras no se incorpore (aprehenda) y actúe desde nuestro inconsciente.
- Cuidemos a nuestro cliente, tanto interno como externo.
- Consigamos la vinculación por el contrato psicológico: el contrato psicológico supone que el empleado no cumple simplemente con lo señalado explícitamente sino que además hay una aportación de ideas y una mayor integración en los objetivos de la empresa.
- Seamos curiosos: incentivar la creatividad y practicar día a día con la búsqueda de soluciones alternativas.
- Divirtámonos trabajando.
- Aprender a gestionar paradojas y ambivalencias: ante la complejidad y la apariencia difusa de los fenómenos actuales a veces hay que acometer acciones que parecen o que realmente son opuestas. No podemos analizar las situaciones de acuerdo a variables dicotómicas, hay que ir hacia una visión holística.

Evidentemente no existen recetas aplicables a todo tipo de organizaciones ni soluciones milagrosas, pero sí parece lógico aceptar que es aconsejable hacer un esfuerzo para adaptar nuestra cultura a esta nueva concepción y para hacerla más propensa a la innovación.

La cultura innovadora consiste en hacer de la innovación una forma de vida en la empresa. Podemos definirla como: «Una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores y actitudes en la empresa, propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que supongan mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la misma, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional» [MORCILLO, P. (1994)]. Siguiendo a este autor, las condiciones para que se desarrolle esta cultura innovadora son:

- La dirección de la empresa asume riesgos: la actividad innovadora supone riesgos muy acusados que no pueden ser asumidos por un individuo o un grupo dentro de la empresa sin el apoyo manifiesto de la dirección. Por ello es importante que la dirección se comprometa en el proyecto y lo respalde.
- Participación solicitada a todos los miembros de la organización: esto conecta con la necesidad de crear equipos multifuncionales que ya hemos comentado.
- Se incentiva la creatividad: no nos detendremos ahora a comentar este factor puesto que lo trataremos más ampliamente en el punto dedicado a la gestión de los recursos humanos, pues consideramos que ha de ser el eje que oriente la reflexión en ese campo.

- Se comparte la responsabilidad: esta última característica está muy vinculada a la primera. Es imprescindible que tanto la dirección de la empresa como las personas pertenecientes al equipo encargado del proyecto, compartan la responsabilidad del mismo.

Vemos que se puede trazar un paralelismo entre la anterior propuesta y esta última que sintetiza las ideas ya presentadas y que nos permite introducir el siguiente epígrafe al mostrar que el estilo directivo va a ser un elemento decisivo a la hora de implantar una determinada cultura con éxito. Esta íntima interrelación entre cultura y liderazgo, que no es admitida por todos los autores, ha sido estudiada principalmente por SCHEIN, E. (1985). Este autor señala que la principal función del líder es la definición y conducción de la cultura, puesto que liderazgo y cultura son dos caras de la misma moneda. El líder pasa a ser desde esta perspectiva el protagonista indiscutible de un cambio cultural.

3. Estilo directivo y liderazgo.

La capacidad de liderar un grupo de trabajo es una característica deseada en cualquier directivo, independientemente del nivel jerárquico en el que se encuadre, ya que en cualquier caso se encuentra al frente de un grupo de personas. A pesar de ello, no todo directivo puede calificarse de líder ni necesariamente todo líder es directivo. La diferencia entre un líder y un administrador se basa en que el administrador obtiene su poder en el marco de una estructura organizativa, ostenta un poder formal, mientras que el líder se basa en su capacidad de influencia y su poder no proviene necesariamente del lugar que ocupe en el organigrama. A partir de este momento cuando utilicemos el término dirección entenderemos que engloba ambos conceptos: liderazgo y administración.

El liderazgo puede definirse como la capacidad de influir sobre las personas para hacer que se esfuercen voluntariamente por alcanzar los objetivos del grupo. De esta definición se deduce que no puede entenderse la existencia de un líder si no es integrado en un grupo, en un equipo. El liderazgo es un rol más dentro de ese grupo, aunque su papel sea de gran trascendencia.

La función del líder es dirigir y motivar a un equipo humano, identificando los objetivos individuales con los corporativos, es decir, obtener el máximo rendimiento de sus colaboradores al tiempo que satisface sus necesidades personales. La capacidad de influencia del líder se basa en la motivación de sus seguidores. Un individuo podrá convertirse en el líder de un grupo de personas si es capaz de captar sus necesidades y satisfacerlas al tiempo que consigue que se alcancen los objetivos del grupo. Esto sólo puede lograrse si en cada momento el líder conoce cuál es el estilo de dirección que requieren las circunstancias con las que se enfrenta, y es capaz de aprovechar dichas circunstancias y adaptarlas a sus necesidades.

Enunciaremos brevemente a continuación los distintos enfoques desde los que se ha acometido el estudio del liderazgo:

- Teoría de los rasgos o de la personalidad: desde principios de siglo y hasta los años 40, el estudio de la naturaleza del liderazgo se centró en el análisis de la personalidad y las cualidades del líder. La idea que subyace es que el líder nace, no se hace. La cuestión es identificar esos rasgos que hacen del líder un ser «excepcional». A pesar de las investigaciones desarrolladas con este objeto no se logró establecer una serie de cualidades que con certeza fueran exclusivas de los líderes (5). Este fracaso no impide afirmar que existen ciertas cualidades que son deseables en cualquier líder, como por ejemplo: la confianza en sí mismo, la iniciativa, la flexibilidad, la intuición, la capacidad comunicativa, etc.
- Teoría del comportamiento: trata de identificar los patrones de comportamiento habituales en los líderes y dirigentes (6).
- Modelos de contingencias: se llega a la conclusión de que el simple hecho de aislar unos rasgos o unos comportamientos no predecía con éxito el fenómeno del liderazgo y se pasó a los modelos de contingencias, dando mayor importancia a los factores situacionales. Estos modelos indican que el estilo directivo ha de ser diferente ante distintas situaciones (7).

De esta trayectoria en los estudios sobre liderazgo se desprende que no hay unas cualidades particulares o un tipo de personalidad que comportan todos los líderes. Tampoco el carisma es por sí mismo garantía de liderazgo.

¿Qué es entonces liderazgo? Podemos contestar esta pregunta siguiendo a DRUCKER, P. (1992):

- El liderazgo es ante todo trabajo. El líder ha de definir claramente la misión, los objetivos y las prioridades y trabajar por ello aceptando el compromiso.
- El líder no ha de ver el liderazgo como un privilegio sino como una responsabilidad. Los fallos y triunfos del grupo son en última instancia responsabilidad de él.
- La confianza es esencial en las relaciones entre el líder y sus seguidores. El que el líder inspire confianza no implica simpatizar con él ni estar de acuerdo. La confianza se basa en la convicción de que el líder actúa de acuerdo a lo que dice, actúa con integridad.

-
- (5) STOGDILL, R.M. (1948), recopiló más de cien estudios en los que se trataba de definir las características de los líderes, y elaboró una lista con las veintinueve más repetidas.
 - (6) La más conocida de las teorías conductuales es la basada en las investigaciones de HALPIN y WINER en la Ohio State University (1948). Fue desarrollada posteriormente por BLAKE y MOUTON (1962).
 - (7) Para estudiar estos modelos puede consultarse:
 - ROBBINS, S.P. (1987), «Comportamiento organizacional».
 - VROOM, V.H. y JAGO, A.G. (1990), «El nuevo liderazgo. Dirección de la participación en las organizaciones».
 - HERSEY & BLANCHARD, «Management».

Hasta ahora hemos tratado el liderazgo desde una perspectiva general y aunque todo lo que hemos dicho es aplicable al caso concreto de la innovación tecnológica analizaremos a continuación algunos aspectos más concretos.

Como hemos visto al hablar de los equipos multidisciplinarios, la presencia de directivos integradores que lideren estos grupos es muy importante. Su papel es esencial a la hora de conseguir que el proyecto salga adelante gracias a la motivación del equipo y la interconexión entre éste y todas las funciones y partes de la empresa, incluyendo el ápice directivo. Es, por tanto, imprescindible contar con personas preparadas para desempeñar esta función aunque no siempre es posible, sobre todo si el número de proyectos que desarrolla la compañía al mismo tiempo es elevado. No olvidemos que este directivo integrador es al mismo tiempo un miembro del equipo, un técnico con escasa preparación para la dirección.

Veamos, en relación con esto, las principales causas de fracaso de los directores de investigación [GEE, E. en WATTS, H. (1987)]:

- Relaciones interpersonales pobres.
- Buscar soluciones intelectuales a los problemas de dirección y no apreciar los factores subjetivos de las personas.
- Dedicación excesiva a los descubrimientos científicos sin habilidad para utilizarlos a fin de apoyar con eficacia los objetivos de la organización.
- Falta de orientación financiera empresarial y de beneficio, así como de orientación hacia el mercado.
- Dificultad para establecer los objetivos y la disciplina a seguir.

De este conjunto de críticas parece derivarse que, como afirma DRUCKER, P.F. (1992), lo que se necesita son *technology managers* y no tanto *research directors*. Es decir, una persona capaz de desarrollar tanto los objetivos del negocio apoyándose en el potencial de la tecnología, como las estrategias tecnológicas basándose en los objetivos del negocio y el mercado, y que por tanto defina y contrate el trabajo técnico necesario para lograr los objetivos.

4. Gestión de Recursos Humanos.

A pesar de que, como hemos visto, el concepto de capital humano y su incidencia en el crecimiento comienza a estudiarse a mediados de siglo, y de que la consideración de los «Recursos Humanos» como activo de la empresa se remonta al menos a DRUCKER (1954), no es hasta la década de los 80 cuando la Gestión de Recursos Humanos (GRH) aparece como un programa alternativo a la Administración de Personal (8). Desde ese momento se ha ido conformando una

(8) HENDRY y PETTIGREW (1990) exponen detalladamente la historia de la disciplina.

nueva teoría de dirección de empleados, hasta el punto de que hoy en día se reconoce su total independencia de la teoría tradicional. Esta nueva teoría propone un movimiento desde el control unilateral, la dependencia y la obediencia hacia el compromiso y la participación (9). De este modo, la GRH no ha de consistir simplemente en la adaptación del personal al plan establecido, sino en conseguir la vinculación de todos y cada uno de los miembros con la organización y con sus objetivos.

Podemos señalar, de esta manera, que la GRH tiene hoy un doble reto: contribuir a los objetivos de desarrollo empresarial en términos de rentabilidad económica y al mismo tiempo satisfacer las aspiraciones de desarrollo profesional y personal de los empleados. Estos dos elementos son inseparables e interdependientes en la nueva concepción de la GRH y ambos han de ser tenidos en cuenta para asegurar un nivel de excelencia empresarial.

Puesto que el factor humano y su gestión tienen una importancia capital como hemos intentado mostrar a lo largo de nuestro trabajo es importante establecer los criterios que han de orientar este tipo de gestión [ESTEBAN, A. (1990)]:

- Criterio del rendimiento operativo: utilización óptima de los recursos disponibles. Implica una cuidada selección de recursos y establecer mecanismos de motivación efectivos.
- Criterio de flexibilidad: prever las necesidades futuras, facilitando los procesos de adaptación y favoreciendo la promoción de cuantas ideas e iniciativas incorporen oportunidades de mejora.
- Criterio de equidad e integración personal: supone una gestión orientada a potenciar los recursos humanos de la empresa para lograr su adhesión y evitar así el conflicto social.

Hecha esta presentación, que nos sitúa en el marco de la nueva GRH, enunciaremos a continuación una serie de elementos o rasgos que consideramos caracterizan mejor este enfoque de gestión y los retos a los que pretende dar respuesta: motivación, formación continua, autonomía y creatividad. Estos elementos resultan indispensables cuando se pretende conseguir una actitud que se plasme en un comportamiento innovador. Para que sean efectivos tienen que formar parte de la estrategia de la empresa, no ser una acción aislada.

- Motivación, basada en el establecimiento de un sistema de incentivos adecuado: el grado de motivación es un potente condicionante del rendimiento en el trabajo y de ahí la importancia de contar con un sistema de incentivos que realmente sea efectivo. Cuando hablamos de incentivos no nos limitamos sólo a los de tipo económico, sino también psicoló-

(9) BEER y SPENSER, (1985); HALL y GOODALE, (1986); LAWLER, (1986); WALTER y LAWRENCE, (1985); TICHY (1983).

gico o profesional, ya que no podemos olvidar la importancia del reconocimiento (10). En lo que se refiere a la innovación es imprescindible que la empresa opte por premiar a los promotores de nuevas ideas ofreciéndoles beneficios palpables y por supuesto, no castigando las iniciativas que resulten erróneas desde el momento en que fueron aprobadas y respaldadas por la dirección.

- Autonomía: cada vez más el trabajador ha de ser responsable de su tarea y tener un margen de actuación que le permita realizar su trabajo aportando algo personal. En este sentido es muy importante la existencia de tiempo no programado. Resulta esencial liberar de tareas operativas a personas que se dedican a planteamientos estratégicos, así como a aquellas que participan en las tareas de I + D con el fin de que puedan surgir nuevas perspectivas que no han sido consideradas en principio dentro del plan de actuación. Por supuesto todos los programas de implicación directa como los círculos de calidad o los grupos de mejora están en esta línea ya que consiguen que el trabajador dedique parte de su tiempo a reflexionar sobre su trabajo y contribuyen al aprendizaje organizacional.
- Formación continuada en la empresa: la empresa ya no sólo ha de ser considerada como determinante de las necesidades de formación sino, fundamentalmente, como lugar de formación. El aprendizaje de por vida ha de ser una realidad y la organización empresarial juega un papel esencial en ese reto. No podemos olvidar que las inversiones en tecnología han de ir acompañadas por inversiones en formación. El aprovechamiento de los recursos tecnológicos de la empresa va a depender en gran medida del grado de formación de su personal, de su capacidad para extraer de estos activos el máximo rendimiento. De la misma forma, una vigilancia tecnológica efectiva sólo podrá llevarse a efecto si se dispone de personas preparadas que están continuamente en formación. Se distinguen tres fases o tres tipos de inversión en formación de mano de obra por parte de las empresas [OCDE (1992)]:
 - Basada en el producto: la inversión en formación está directamente relacionada con la inversión tangible. Se introduce un programa de formación cuando se incorpora una nueva tecnología o se lanza un nuevo producto.
 - Basada en el mercado: la formación no es en este caso para una causa determinada sino que se convierte en un rasgo permanente de la estrategia de la empresa. Se trata de formar trabajadores multidisciplinares para responder a los retos del mercado.
 - Basada en el propio proceso de trabajo: en este caso se confunde el trabajo y el aprendizaje, las propias tareas demandan nuevos conocimientos. Su estrategia consiste en la creación de un clima que favorezca la formación, son empresas muy intensivas en conocimiento.

(10) Los estudios de HAWTHORNE mostraron claramente cómo el rendimiento de los trabajadores aumentaba notablemente cuando sabían que su trabajo estaba siendo objeto de evaluación, en definitiva, cuando sabían que su trabajo era observado e iba a ser valorado.

- Incentivar la creatividad: una empresa con personas creativas tiene una ventaja incalculable que le permitirá ser innovadora y dar soluciones nuevas a los retos actuales. La creatividad no es exclusiva de personas privilegiadas sino que puede ser desarrollada paulatinamente, por ello la GRH debe concederle una especial importancia. Se trata de aplicar todas las técnicas posibles con el fin de conseguir colaboradores más creativos, con ideas más originales y con una mayor disposición a buscar caminos alternativos. En una palabra, se trata de fomentar la curiosidad y en este sentido tiene mucho que ver con el grado de motivación, ya que difícilmente una persona que no tiene interés por su trabajo se planteará algo diferente a lo que la rutina de su tarea implique. Como señala VON OECH, R. (1983), «el pensamiento creador requiere una actitud y un planteamiento que despierte la curiosidad por encontrar nuevas ideas y elaborar conocimientos y experiencias». El papel de la GRH es así desarrollar en lo posible esta actitud y planteamiento utilizando para ello el método o la técnica más adaptada a sus necesidades. Por supuesto, el esfuerzo por incrementar el aprovechamiento del potencial creativo de la empresa ha de partir de la elite directiva como cualquier otro esfuerzo en materia de recursos humanos que pretenda ser efectivo. Son los directivos de la empresa, las personas implicadas en la toma de decisiones quienes primero han de adoptar una actitud creativa que más tarde se transmita al resto de la organización (11).

Se trata en definitiva de desarrollar una política de *empowerment* que supone un mayor énfasis en la información (sobre la marcha de la empresa), el conocimiento (entrenamiento para trabajar en equipo, contribuir a la toma de decisiones, etc.), la recompensa (ligado a los resultados y rendimiento individual) y la delegación de poder para la toma de decisiones.

V. CONCLUSIÓN

La innovación es hoy en día el único camino hacia el éxito y la única oportunidad de supervivencia de que disponen las empresas, es la respuesta a los retos que plantea la competencia global y la situación económica actual.

Lograr una actitud innovadora que inspire la estrategia empresarial y que se plasme en el lanzamiento de nuevos productos y servicios requiere transformaciones profundas en la organización y supone vencer muchos obstáculos. Es ante todo un cambio de visión, una reformulación de los principios que sustentan la cultura organizativa y justifican la estructura jerárquica.

(11) DE BONO, E. (1985) propone un método, que él llama de los seis sombreros, que tiene por objetivo hacer más sencilla la toma de decisiones al simplificar el pensamiento al tiempo que lo enriquece.

Como hemos tratado de señalar a lo largo de este documento las personas, con sus actitudes y aptitudes, son la pieza central en el engranaje que conforma el proceso de innovación. La empresa debe tener muy presente la importancia del factor humano, orientando sus esfuerzos en esta línea, estimulando y canalizando la capacidad creativa de las personas y creando las condiciones más adecuadas para su desarrollo.

La educación y la formación son condiciones necesarias pero no suficientes para que se produzcan innovaciones. Es incuestionable la importancia de la educación en una sociedad donde el conocimiento se está constituyendo como el eje principal. En este sentido contar con una mano de obra suficientemente preparada es una ventaja esencial pero no es garantía de éxito, sino una condición de partida.

El aprovechamiento del potencial humano depende en gran medida de la propia empresa que cuenta con unas potentes herramientas. La nueva gestión de recursos humanos, o más bien siguiendo al profesor GASALLA, la nueva política de dirección y desarrollo de personas [GASALLA, J.M. (1993)], abre un campo de acción desconocido para esta disciplina y mucho más rico que el que ofrece la tradicional administración de personal. Sin duda nos sorprenderá con importantes cambios en los próximos años, contribuyendo progresivamente y de forma decisiva al surgimiento y desarrollo de organizaciones orientadas estratégicamente hacia la innovación.

A lo largo del trabajo se han presentado una multitud de cuestiones y puntos de reflexión. El intento de recoger esta variedad de temas puede parecer excesivo para un trabajo de estas dimensiones pero responde a una finalidad muy clara y precisa: la nueva política de dirección y desarrollo de personas (PDDP) lleva consigo una concepción holística del ser humano y de la organización en la que se encuadra. La PDDP tiene que estar en consonancia con el resto de políticas y sistemas presentes en la empresa. No se trata por tanto de definir las líneas universales de actuación en materia de recursos humanos porque tales líneas no existen, únicamente podemos esbozar los rasgos que tienen que orientarla y guiar sus peculiaridades en cada organización. La estructura organizativa, la cultura y el estilo directivo, entre otros factores, van a interactuar con la PDDP modificándola y al mismo tiempo recibiendo su influencia. Así, el éxito vendrá dado por el ajuste adecuado entre todos estos aspectos.

Ésta es por tanto la nueva perspectiva desde la que ha de entenderse y encauzarse el esfuerzo por comprender, valorar y aprovechar mejor el potencial humano de las organizaciones, con el objeto de alcanzar la competitividad deseada a través de la innovación.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- ARGYRIS, C. (1993), *Cómo vencer las barreras organizativas*. Díaz de Santos, Madrid.
- ARROW, K.J. (1962), «Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention». N.B.E.R. (1962): *The Rate and Direction of Inventive Activity: Economic and Social Factors*. Princeton: Princeton University Press. Págs. 609-625.

- BADAWY, M.K. (1982), *Developing managerial skills in Engineers and Scientist. Succeeding as a technical manager*. Van Nostrand Reinhold Company, New York.
- BAILLO, V. (1992), «La formación de los recursos humanos como factor de competitividad». *Economía Industrial*, núm. 287, págs. 11-18.
- BENNIS, W. (1990), *Cómo llegar a ser líder*. Ed. Norma, Miami.
- BESSEYRE DES HORTS (1989), *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Deusto, Madrid.
- BLAKE, R.; MOUTON, J. y ALLEN, L. (1990), *El trabajo en equipo*. Deusto, Bilbao.
- BUENO, E. y MORCILLO, P. (1993), *La dirección eficiente*. Pirámide, Madrid.
- BURACK, E. (1988), *Creative Human Resource Planning and Applications*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs. (Hay versión española: *Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos. Una orientación estratégica*. Díaz de Santos, Madrid. 1990.
- BUTERA, F. (1988), «El diseño conjunto de la tecnología, la organización y el desarrollo de las personas». *Sociología del Trabajo*, núm. 5, págs. 149-154.
- CANALEJO, M. (1988), «La formación en la empresa y las nuevas tecnologías». *Círculo de Empresarios*. Vol. 41: 01-03, págs. 187-196.
- CANTERA, E. (1986), «Nuevas formas de motivación y organización en el trabajo». *Dirección y Progreso*, núm. 88: 07-08, págs. 53-59.
- CASTILLO, J.J.; JIMÉNEZ, V. y SANTOS, M. (1991), «Nuevas formas de organización del trabajo». *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, núm. 56, págs. 115-141.
- COUCEIRO, A.; COELLO, F. y ORCE, R. (1993), «Formación, innovación y competitividad». *ALFOX*, núm. 100-101, págs. 83-96.
- CHIRIAMONTE, F. y DOSI, G. (1992), «The Microfoundations of Competitiveness and their Macroeconomic Implications» en FORAY, D. y FREEMAN, C. (1992), *Technology and the Wealth of Nations*. Pinter Publishers, London, NY.
- DE BONO, E. (1985), *Six Thinking Hats*. Little Brown & Co. (Hay versión española: *Seis sombreros para pensar*. Ed. Granica, S.A. 1988).
- DELAIRE, G. (1989), *Motivar y mandar*. Deusto, Bilbao.
- DENISON, G. y MARENGO, L. (1985), *Trends in American Economic Growth 1929-1982*. The Brookings Institution, Washington D.C.
- DOSI, G. y MARENGO, L. (1993), «Some Elements of an Evolutionary Theory of Organizational Competences» en ENGLAND, R.W. (1993), *Evolutionary Concepts in Contemporary Economics*. Ann Arbor The University of Michigan Press.

- DOSI, G. *et al* (1988), *Technical Change and Economic Theory*. Pinter Publishers, London.
- DRUCKER, P. (1986a), *La innovación y el empresario innovador*. Ed. Edhasa, Barcelona.
- DRUCKER, P. (1986b), *El cambiante mundo del directivo*. Grijalbo.
- DRUCKER, P. (1992), *Managing for the future*. Butterworth-Heinemann.
- ESCORSA, P. (1993), *La gestión de la empresa de alta tecnología*. Ariel, Barcelona.
- ESTEBAN, A. (1990), «La gestión de los recursos humanos en la empresa: su dimensión estratégica». *Boletín de Estudios Económicos*, núm. 45 (140), págs. 255-267.
- FRÖHLICH, D.; GIL, C. y KRIEGER, H. (1990-1991), «Cambios hacia la participación en la C.E. perspectivas de creciente participación de los trabajadores en el cambio tecnológico». *Sociología del Trabajo, Nueva Época*, núm. 3, págs. 3-23.
- GARCÍA, C.E. (1994), *Economic Growth and Innovation: The Debate on Workforce, Training and Qualifications*. Doc. IESA.
- GARMENDIA, J.A. (1990), *Desarrollo de la organización y cultura de empresa*. Esic, Madrid.
- GASALLA, J.K. (1993), *La nueva dirección de personas*. Pirámide, Madrid.
- GONZÁLEZ VADILLO, J.L. (1993), *Comportamiento humano, el recurso básico de las organizaciones empresariales*. Deusto.
- GRAPPIN, J.P. (1990), *Claves para la formación en la empresa*. Ceac, Barcelona.
- HAYES, R. y ALBERNATHY, W. (1980), «Managing our way to economic decline», *Harvard Business Review*. Boston. (Hay versión española: «Comportamientos de la dirección que llevan a la rutina». *Harvard Deusto Business Review*. 1981, núm. 7, págs. 37-54).
- HANDY, CH. (1986), *Gods of management*. Unwin.
- HENDRY, C. y PETTIGREW, A. (1990), «Human Resource Management: an agenda for the 1990». *International Journal of Human Resource Management 1* (1), págs. 17-43.
- KATZ, R. *Managing Professionals in Innovation Organizations*. Ballinger Publ. Co., Nueva York.
- KRAVETZ, D. (1990), *La revolución de los recursos humanos, una nueva dimensión de la gestión empresarial*. Deusto.
- LATTMANN, CH. y GARCÍA, S. (1992), *Management de los recursos humanos en la empresa*. Díaz de Santos, Madrid.
- LESSEM, R. (1992), *Gestión de la cultura corporativa*. Díaz de Santos, Madrid.

- MAJARO, S. (1988), *The creative gap*. Longman.
- MINTZBERG, H. (1979), *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs. (Hay versión española: *La organización de las organizaciones*. Ariel, Barcelona. 1984).
- MORCILLO, P. (1991), *La dimensión estratégica de la tecnología*. Ariel, Barcelona.
- MORCILLO, P. (1994), *La innovación en la empresa: Factor de supervivencia*. AECA.
- MOSS KANTER, R. (1989), *When Giants Learn to Dance*. Simon and Schuster, New York. (Hay versión española: *Cuando los gigantes aprenden a bailar*. Plaza & Janés, Barcelona. 1990).
- NAVARRO, P. (1994), «¿Es gestionable el cambio?», *Harvard Deusto Business Review*, núm. 60, págs. 76-84.
- NELSON, R. y WINTER, S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press.
- OCDE (1992), *Technology Economic Program (TEP)*. París.
- OUCHI, W. (1981), *Theory Z. How American Business Can Meet The Japanese Challenge*. (Hay versión española: *Teoría Z*. Ed. Orbis, Barcelona. 1987).
- PETERS, T. y WATERMAN, R. (1982), *In Search of excellence*. Harper & Row Publishers, New York. (Hay versión española: *En busca de la excelencia*. Folio, Barcelona. 1986).
- PETERS, T. y AUSTIN, N. (1985), *A Pasion for Excellence*. (Hay versión española: *Pasión por la excelencia*. Folio, Barcelona. 1986).
- PETERS, T. (1988), *Thriving on chaos*. Excel, New York. (Hay versión española: *Del caos a la excelencia*. Folio, Barcelona. 1989).
- PETERS, T. (1992), *Liberation Management*. Excel, New York. (Hay versión española: *Reinventando la excelencia*. Ediciones B, Barcelona. 1993).
- PRAHALAD, C. y HAMEL, G. (1990), «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*. Boston. (Hay versión española: «La organización por unidades estratégicas ya no sirve», *Harvard Deusto Business Review*. 1991, núm. 45, págs. 47-54).
- QUINN, J. (1985), «Managing innovation: controlled chaos», *Harvard Business Review*. Boston. (Hay versión española: «La gestión de la innovación», *Harvard Deusto Business Review*, núm. 25, págs. 43-56).
- REYES, J.C. (1993), «La formación para el futuro», *Capital Humano*, núm. 56, págs. 47-51.
- SCHEIN, E. (1985), *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, London. (Hay versión española: *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza & Janés, Barcelona. 1988).

- SCHEIN, E. (1987), *The Art of Managing Human Resources*. University Press, Nueva York, Oxford.
- SCHOEMAKER, P. (1993), «How to link strategic vision to core capabilities», *Sloan Management Review*. (Hay versión española: «Cómo ligar la visión estratégica a las capacidades claves», *Harvard Deusto Business Review*. 1994, núm. 60, págs. 22-39).
- SCHUSTER, F. (1989), *Ambiente de trabajo y productividad*. Ed. Limusa.
- SHAPERO, A. (1985), *Managing professional people. Understanding creative performance*. The Free Press. A division of McMillan, Inc., New York. (Hay versión española: *Los profesionales creativos en la empresa*. Planeta, Barcelona. 1987).
- SIMMONS, J. (1982), *Working together-Employee participation in action*. New York University Press.
- STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. (1991), «Competing on capabilities the new rules of corporate strategy», *Harvard Business Review*. Boston. (Hay versión española: «Competir en habilidades, clave de la nueva estrategia empresarial», *Harvard Deusto Business Review*. 1992, núm. 51, págs. 1-14).
- TORTELLA, G. (1990), «Educación, capital humano y desarrollo económico». *Revista de Economía*, núm. 4, págs. 55-58.
- VON OECH, R. (1983), *Creativity*. (Hay versión española: *El despertar de la creatividad*. Díaz de Santos, Madrid. 1987).
- VROOM, V.H. y JAGO, A.G. (1990), *El nuevo liderazgo. Dirección de la participación en las organizaciones*. Díaz de Santos, Madrid.
- WATTS, H. (1987), *Managing for innovation: Leading Technical People*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs. (Versión española: *Dirección para la innovación*. Díaz de Santos, Madrid. 1989).