

## GESTION DE PERSONAS: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

### **Aspectos de la cultura de innovación en la Gerencia de las universidades del Distrito de Santa Marta, Colombia**

Aspects of the culture of innovation in the management of the universities of the Santa Marta District, Colombia

Edición Nº 30 – Diciembre de 2017

Artículo Recibido: Octubre 20 de 2017

Aprobado: Noviembre 30 de 2017

#### **AUTORA**

Sugey Martha Issa Fontalvo

Ingeniera de Sistemas, especialista en Docencia Universitaria, Magíster en Telemática. Doctorando en Ciencias mención Gerencia.

Docente Universidad Cooperativa de Colombia sede Santa Marta.

Investigadora Principal del Proyecto: Competencias Laborales sobre TIC en las Pymes Colombianas.

Santa Marta, Colombia.

Correo electrónico: [sugey.issa@campusucc.edu.co](mailto:sugey.issa@campusucc.edu.co)

#### **Resumen**

El presente artículo es producto de la investigación cuyo propósito fue identificar los aspectos de la cultura de innovación en la gerencia de las universidades del distrito de Santa Marta. La metodología utilizada fue bajo el paradigma de investigación positivista, no experimental, transeccional, descriptiva y de campo. La población finita estuvo constituida por 37 empleados. Como instrumento para la recolección de datos se elaboró un cuestionario utilizando las categorías de respuestas de tipo Likert de 12 ítems. La confiabilidad del instrumento fue determinada por el método Alfa de Cronbach presentando 0.96 de confiabilidad. Los resultados de esta investigación, indican que se reconocen los empleados innovadores, se concluye que, la gerencia les permite a los

empleados desarrollar su capacidad de liderazgo, se recomienda fortalecer la presencia de los aspectos de la cultura de innovación que incremente el aprendizaje organizacional.

**Palabras clave:** Cultura de Innovación, Cultura Organizacional, Gestión Estratégica, Gestión Universitaria

### **Abstract**

This article is a product of the research whose purpose was to identify the aspects of the culture of innovation in the management of universities of the Santa Marta District. The methodology used was under the positivist paradigm, non-experimental, transectional, descriptive and field research. The finite population consisted of 37 employees. As a tool for data collection, a questionnaire was developed using the categories of 12-item Likert responses. The reliability of the instrument was determined by Cronbach's Alpha method with 0.96 reliability. The results of this research indicate that it is possible to recognized innovative employees. It is concluded that management allows employees to develop their leadership capacity. To strengthen the presence of aspects of the innovation culture that increase organizational learning is recommended.

**Keywords:** Culture of Innovation, Organizational Culture, Strategic Management, University Management

### **Introducción**

En América Latina, la preocupación por el establecimiento de políticas de ciencia y tecnología aparece pocos años después que en los países industrializados. Una peculiaridad de la región ha sido la vinculación entre estas políticas y la problemática del desarrollo. En este sentido, América Latina se enfrenta a la necesidad de crear una percepción distinta acerca del papel de la ciencia y la tecnología como instrumento para alcanzar el desarrollo, combatir la pobreza y construir sociedades más equitativas.

Asimismo, las diferentes estrategias nacionales deben estar orientadas, por una parte, a la consolidación de capacidades básicas de Investigación, desarrollo e innovación,

formación de recursos humanos y generación de entornos favorables para la difusión de la ciencia y la tecnología a escala social para promover el desarrollo endógeno.

En Colombia, el surgimiento de la globalización, la sociedad de la información y del conocimiento, han influido en la transformación en la estructura de la sociedad, dando lugar a nuevas formas de organización política, social, económica y cultural. En este sentido, cabe destacar que se deben establecer estrategias, orientadas a generar capacidades científicas y tecnológicas comunes, las instituciones educativas debe contemplar entornos para el establecimiento de redes y emprendimientos en el ámbito científico, tecnológico y de innovación, es decir, una cultura de innovación.

Los miembros de las organizaciones con cultura de innovación poseen una forma de pensar que genera actitudes propensas a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que supongan transformación, en el funcionamiento y eficiencia de la misma, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional.

Este artículo representa la investigación que se lleva a cabo con la finalidad de identificar los aspectos de la cultura de innovación en la gerencia de las universidades del distrito de Santa Marta. En este sentido, en principio se describe la fundamentación teórica, la orientación metodológica para la investigación constituida por el enfoque metodológico, la orientación en la tipología de la investigación y la validez y la confiabilidad del instrumento de recolección de la información; y finalmente se presentan los resultados de la investigación, las conclusiones y las referencias bibliográficas sobre las que se apoya el artículo sobre la investigación.

### **Antecedentes Teóricos**

Morcillo (2007), señala que la cultura de innovación es una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores y actitudes en las organizaciones, propensas a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que supongan transformación, en el funcionamiento y eficiencia de la misma, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional. No obstante, la eficiencia y eficacia de un modelo de cultura depende del grado de consenso existente entre los valores, convicciones y

patrones de comportamiento adoptados por los diferentes miembros y sus grupos sociales que componen la organización.

De otra parte, Petit (2007) establece que, uno de los factores propios de la sociedad del conocimiento es la omnipresencia de la cultura de la innovación como forma de establecer el crecimiento sostenido a largo plazo. No obstante, para que la innovación se convierta en práctica efectiva de cualquier país, es de vital importancia promover una cultura tecnológica y de actitudes innovadoras apropiada a las necesidades y características de su contexto socioeconómico.

### **Aspectos constitutivos de una cultura de innovación para una organización**

Según Cornejo (2009), hay que tener en cuenta que el uso aislado de determinadas técnicas para introducir una cultura de innovación es insuficiente para producir un movimiento innovador continuado. Los procesos de innovación o de implantación de una cultura de innovación, tienen que comprometer a toda la organización. La cultura de innovación puede proporcionar a la organización, el entorno y los medios necesarios para obtener una capacidad innovadora perdurable, pero ésta debe de ser asumida por todos los miembros de la organización. En este modelo de cultura corporativa orientada a la innovación, se tienen en cuenta cuatro aspectos estratégicos de la empresa sobre los que se debe influir: el estilo corporativo, la dirección y gestión de los recursos humanos, el aprendizaje organizativo junto al diseño organizativo y la vigilancia tecnológica.

Por su parte, Morcillo (2007) afirma que, en cuanto a los aspectos en torno a los cuales deben compartirse éstos valores, convicciones y patrones de comportamiento vigentes en una organización que apuesta por las nuevas tecnologías y la innovación, cabe señalar que los mismos tendrán que vincularse, en primer lugar, al estilo corporativo, a la dirección y gestión de los recursos humanos y al aprendizaje organizativo.

Si el estudio de estos tres aspectos ayuda a observar como la entidad resuelve sus problemas de integración interna para ser potencialmente más rica y como administra su propio espacio social, conviene, en segundo lugar, prestar una atención especial a la

clase de vigilancia tecnológica que revela de qué manera la organización, entendida como espacio social, se relaciona con el entorno. Por consiguiente, una cultura corporativa de naturaleza innovadora abierta descansa, en la forma en que se abordan los diversos elementos específicos incluidos en los cuatro anteriores aspectos de carácter endógeno y exógeno.

En este sentido, Morcillo (2007) indica que los aspectos constitutivos de una cultura de innovación para una organización son los siguientes: el estilo corporativo, la dirección y gestión de los recursos humanos, el aprendizaje organizativo y la vigilancia tecnológica; y los principales elementos que definen y delimitan los aspectos de la cultura de innovación son los siguientes:

### **El Estilo Corporativo**

Según Pizzolante (2004), en la gerencia con un estilo corporativo hacia la innovación, la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global.

Por su parte Morcillo (2007), establece que, el estilo corporativo de las organizaciones debe centrarse en las actitudes para desarrollar una capacidad de liderazgo, definir el proyecto de empresa, adoptar un estilo de dirección participativo, asumir los riesgos inherentes a la innovación, no sancionar los fracasos en materia de innovación, recompensar los aciertos en materia de innovación e identificar los obstáculos a la innovación de manera anticipativa.

### **La Dirección y Gestión de los Recursos Humanos**

Pérez y Quevedo (2006), aseguran que es indispensable lograr mantener y retener el capital humano de la organización, pero además, considerando la creciente importancia que supone la innovación en las estrategias empresariales, es necesario crear un clima favorable para la obtención de resultados en materia de innovación. Del mismo modo, estos autores señalan que las prácticas de la dirección de recursos humanos juegan un papel protagonista en este cometido, dado que la habilidad innovadora de una

organización, así como el rendimiento empresarial, se encuentran relacionados e incluso supeditados a la efectividad de dichas prácticas. Queda así patente la importancia que posee el factor humano sobre la innovación, dado que las personas que componen la organización se encuentran inmersas en el proceso de innovación.

Morcillo (2007) considera que, en la dirección y gestión de los recursos humanos, la gerencia debe tomar en consideración que se debe tener muy claro de dónde se viene, qué se hace y qué se sabe, en qué parte de los recursos humanos se está para entender hacia dónde se dirige; estas son competencias personales. Asimismo, potenciar las actitudes proactivas, impulsar la motivación de las personas, optimizar y enriquecer el capital humano de la empresa, explotar la experiencia, destrezas y habilidades de las personas, es decir, sus capacidades personales. De igual manera, fomentar la creatividad y compartir los conocimientos pasando de la inteligencia individual a la inteligencia colectiva.

### **El Aprendizaje Organizacional**

Las organizaciones inteligentes buscan que todos los miembros de su organización estén aprendiendo y poniendo en práctica ese potencial de sus capacidades. Cada empresa debe crear su propia realidad conjuntamente con cada uno de sus trabajadores, los individuos deben saber cómo crear esa realidad, pero también, se les debe dar la oportunidad y el espacio para hacerlo.

Tal como lo ilustra Ronquillo (2006), el aprendizaje organizacional es el proceso mediante el cual los administradores buscan mejorar las habilidades de los miembros de la organización para comprender su medio ambiente y poder tomar decisiones que continuamente impacten su efectividad general. Por su parte Bolívar (2000), define el aprendizaje organizacional como la adquisición de competencias individuales; derivadas de la experiencia organizativa, entendido como la repercusión que el mismo tiene en los procesos organizativos; funcionando como memoria organizativa, teniendo en cuenta que se sustenta en procesos requeridos para la adquisición del conocimiento, su difusión y uso, lo cual solo es posible si existe una organización orientada al cambio de nuevos modelos mentales y la adquisición de nuevos aprendizajes.

Cabe destacar que, Souto (2015), manifiesta que una cultura de innovación fuerte requiere de procesos de innovación estructurados en torno a los grupos basados en la interdisciplinariedad. Sólo así, será posible la consecución de innovaciones generadas a partir de conocimientos procedentes de diferentes disciplinas, posibilitando la puesta en común y combinación de los mismos, así como, futuros desarrollos de los mismos.

En la actualidad la innovación es una tarea de todos los miembros de la organización, ya no puede estar únicamente encerrada en un departamento, zona, área funcional o unidad de negocio de una empresa. Este aspecto de agrupar a todas las personas hacia la obtención de innovaciones es el mantra de la cultura de innovación. Todos deben hacer su aportación y poner sus conocimientos y habilidades al servicio de conseguir innovaciones. En el contexto actual, ante un creciente y muy relevante efecto de la innovación sobre la competitividad de las empresas, innovar es una prioridad si la compañía quiere tener éxito y sobrevivir.

Por otro lado, es importante señalar que Morcillo (2007) considera que, el aprendizaje organizativo como aspecto constitutivo de una cultura de innovación para una organización debe estar dirigido hacia incentivar el trabajo en equipo, estructurar los procesos de innovación en torno a grupos basados en la interdisciplinariedad, integrar las subculturas que afloran en la organización, refutar los procesos de innovación de naturaleza lineal que no contemplan efectos de retroalimentación y trabajan por etapas con departamentos funcionales estancos y diseñar estructuras organizativas flexibles e integradas.

### **La Vigilancia Tecnológica**

Dussauge y Ramanantsoa (1987) citados por Morcillo (2007) consideran que la vigilancia tecnológica consiste en la observación y en el análisis del entorno científico, tecnológico y de los impactos económicos presentes y futuros para identificar las amenazas y oportunidades de desarrollo. Asimismo, la vigilancia tecnológica permite a la empresa determinar los sectores de donde vendrán las mayores innovaciones tanto para los procesos como para los productos que tienen incidencia en la organización, establece Lesca (1994) citado por Morcillo (2007).

En síntesis, vale destacar que diversos autores acotan que la vigilancia tecnológica, se ocupa de las tecnologías disponibles o que acaban de aparecer, capaces de intervenir en nuevos productos o procesos y el seguimiento de los avances del estado de la técnica, así como de las oportunidades que genera. En este sentido Morcillo (2007) afirma que las organizaciones con cultura de innovación se encaminan por buscar, detectar, obtener y difundir internamente la información procedente del entorno científico y tecnológico; asimismo, evaluar las informaciones y señales pertinentes procedentes del exterior, identificar qué tecnologías son las que pueden tener mayores impactos económicos para la organización, averiguar la posible aparición de nuevos productos y competidores, y analizar la información para la toma de decisión.

### **Metodología**

La metodología utilizada fue bajo el paradigma de investigación positivista, el tipo de investigación descriptiva, el diseño no experimental, transeccional y de campo. La población finita estuvo constituida por 37 empleados en cinco universidades del distrito de Santa Marta. Como instrumento para la recolección de datos se elaboró un cuestionario utilizando las categorías de respuestas tipo Likert de 12 ítems, validado por siete expertos en el área. La confiabilidad del instrumento fue determinada por el método Alfa de Cronbach presentando 0.96 de confiabilidad. Posteriormente, fue aplicado a la población que constituyó la base del estudio. Finalmente se agrupan los datos haciendo uso de la estadística descriptiva (spss) construyendo las tablas de frecuencia, y posterior análisis e interpretación de los datos obtenidos.

### **Resultados y Discusión**

Para identificar los aspectos de la cultura de innovación en la gerencia de las universidades del distrito de Santa Marta, al comparar las evidencias reflejadas en la tabla 1, se distingue claramente en el estilo corporativo que 14 de los sujetos encuestados que representan el 38% respondieron estar “De acuerdo” con las afirmaciones contenidas en el cuestionario al respecto de este ítem.

**Tabla 1: Aspectos de la cultura de innovación**

CATEGORIA DE RESPUESTA	Aprendizaje									
	Estilo		Recursos		e		Vigilancia		X	%
	X	%	X	%	X	%	X	%	X	%
Muy de acuerdo	12	32	13	35	12	32	11	31	12	32
De acuerdo	14	38	15	41	12	33	15	40	14	38
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	3	1	3	1	3	2	5	1	3
En desacuerdo	7	18	5	14	7	19	6	15	6	16
Muy en desacuerdo	3	9	3	8	5	14	4	10	4	10
TOTAL	37	100	37	100	37	100	37	100	37	100

Fuente: Propia (2016)

De igual forma, 12 de ellos que representan el 32% respondieron a la categoría de respuesta “Muy de acuerdo”; 7 de los sujetos encuestados, que representan el 18%, seleccionaron la categoría de respuesta “En desacuerdo”; 3 de los encuestados que representan el 9%, seleccionaron la categoría de respuesta “Muy en desacuerdo”, y apenas, 1 que representa el 3% de los encuestados mantuvo una posición neutral al seleccionar la categoría de respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”.

En cuanto a la dirección y gestión de los recursos humanos, los resultados obtenidos indican que 15 de los sujetos encuestados que representan el 41% respondieron estar “De acuerdo” con las afirmaciones contenidas en el cuestionario al respecto de este ítem, asimismo, 13 de ellos que representan el 35% respondieron a la categoría de respuesta “Muy de acuerdo”; 5 de los sujetos encuestados, que representan el 14%, seleccionaron la categoría de respuesta “En desacuerdo”; 3 de los encuestados que representan el 8%, seleccionaron la categoría de respuesta “Muy en desacuerdo”, y apenas, 1 que representa el 3% de los encuestados mantuvo una posición neutral al seleccionar la categoría de respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”.

Hay que hacer notar que, los resultados sobre el indicador aprendizaje organizacional enuncian que 12 de los sujetos encuestados que representan el 33% respondieron estar “De acuerdo” con las afirmaciones contenidas en el cuestionario al respecto de este ítem, de igual manera, 12 de ellos que representan el 32% respondieron a la

categoría de respuesta “Muy de acuerdo”; 7 de los sujetos encuestados, que representan el 19%, seleccionaron la categoría de respuesta “En desacuerdo”; 5 de los encuestados que representan el 14%, seleccionaron la categoría de respuesta “Muy en desacuerdo”, y apenas, 1 que representa el 3% de los encuestados mantuvo una posición neutral al seleccionar la categoría de respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”.

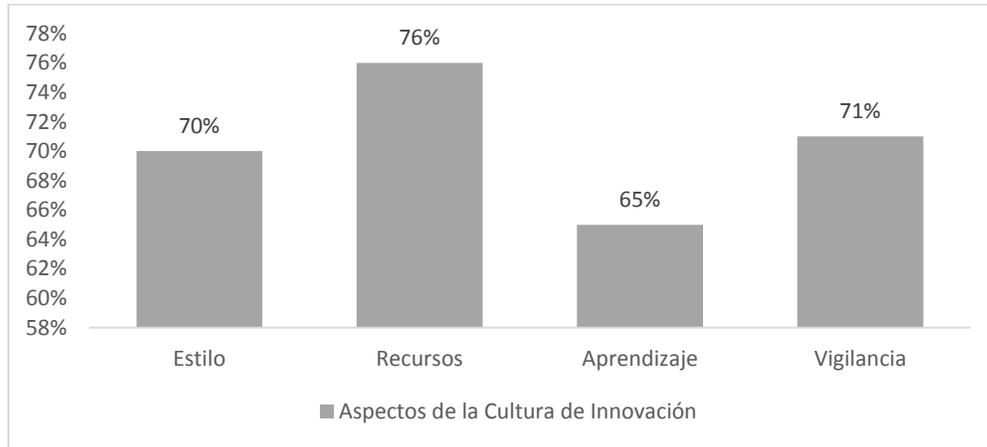
Finalmente, la presencia de la vigilancia tecnológica repunta en los resultados, pues, 15 de los sujetos encuestados que representan el 40% respondieron estar “De acuerdo” con las afirmaciones contenidas en el cuestionario al respecto de este ítem, 11 de ellos que representan el 31% respondieron a la categoría de respuesta “Muy de acuerdo”; 6 de los sujetos encuestados, que representan el 15%, seleccionaron la categoría de respuesta “En desacuerdo”; 4 de los encuestados que representan el 10%, seleccionaron la categoría de respuesta “Muy en desacuerdo”, y apenas, 2 que representa el 5% de los encuestados mantuvo una posición neutral al seleccionar la categoría de respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”.

Como se puede visualizar en la tabla 1, el promedio de la presencia de los indicadores indica que 14 de los sujetos que representan el 38% de los encuestados, y 12 que representan el 32% de los encuestados seleccionaron las categorías de respuestas positivas; no obstante 6 que representan el 16% y 4 que representan el 10% de los encuestados seleccionaron las categorías de respuestas negativas. En este sentido quedan identificados cuantitativamente los aspectos de la cultura de innovación en la gerencia de las universidades del distrito de Santa Marta.

Como puede observarse en la figura 1, al sumar las categorías de respuestas positivas se puede observar que 28 de los sujetos que representan el 76% de los sujetos encuestados identifican la presencia de la dirección y gestión de los recursos humanos como aspecto de la cultura de innovación en la gerencia de las universidades del distrito de Santa Marta, del mismo modo, 26 de los sujetos que representan el 71% de los encuestados identifican la vigilancia tecnológica, 26 de los sujetos que representan el 70% de los encuestados identifican el estilo corporativo, y finalmente, 24 de los

sujetos que representan el 65% de los encuestados identifican el aprendizaje organizacional como aspecto de la cultura de innovación.

**Figura 1:** Aspectos de la cultura de innovación



**Fuente:** Elaboración Propia (2016)

Estos resultados merecen ser referenciados por lo establecido por Morcillo (2007), el cual afirma que, en los aspectos constitutivos de una cultura de innovación para una organización se comparten los valores, convicciones y patrones de comportamiento que apuestan por las nuevas tecnologías y la innovación, además se vinculan, en primer lugar, al estilo corporativo, a la dirección y gestión de los recursos humanos y al aprendizaje organizativo.

Si el estudio de estos tres aspectos ayuda a observar cómo la entidad resuelve sus problemas de integración interna para ser potencialmente más rica y cómo administra su propio espacio social, conviene, en segundo lugar, prestar una atención especial a la clase de vigilancia tecnológica que revela de qué manera la organización, entendida como espacio social, se relaciona con el entorno. Por consiguiente, una cultura corporativa de naturaleza innovadora abierta descansa, en la forma en que se abordan los diversos elementos específicos incluidos en los cuatro anteriores aspectos de carácter endógeno y exógeno. En este sentido, Morcillo (2007) indica que, los aspectos constitutivos de una cultura de innovación para una organización son los siguientes: el estilo corporativo, la dirección y gestión de los recursos humanos, el aprendizaje organizativo y la vigilancia tecnológica. Es así que, la evidencia presentada en los

resultados de la investigación revela la identificación de los aspectos de la cultura de innovación en la gerencia de las universidades del distrito de Santa Marta.

El estilo corporativo, es el aspecto que según Pizzolante (2004), define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global y según Van Riel (1997), es la aplicación de simbolismo mejor conocida para promover la unidad y reconocimientos de una empresa. Por su parte, Morcillo (2007), establece que, el estilo corporativo de las organizaciones debe centrarse en el desarrollo de la capacidad de liderazgo, la definición del proyecto de empresa, la adopción de un estilo de dirección participativo, el asumir riesgos inherentes a la innovación, no sancionar los fracasos en materia de innovación, recompensar los aciertos en materia de innovación e identificar los obstáculos a la innovación de manera anticipativa.

En cuanto a la dirección y gestión de los recursos humanos, Pérez y Quevedo (2006), aseguran que es indispensable lograr mantener y retener el capital humano de la organización, pero es necesario crear un clima favorable para la obtención de resultados en materia de innovación. Morcillo (2007), considera que la gerencia debe tener muy claro de dónde se viene, qué se hace y qué se sabe, en qué parte de los recursos humanos se está para entender hacia dónde se dirige; estas son competencias personales, debe potenciar las actitudes proactivas, impulsar la motivación de las personas, optimizar y enriquecer el capital humano de la empresa, explotar la experiencia, destrezas y habilidades de las personas, es decir, sus capacidades personales, fomentar la creatividad, y compartir los conocimientos pasando de la inteligencia individual a la inteligencia colectiva.

El aspecto constitutivo aprendizaje organizativo en palabras de Morcillo (2007), debe estar dirigido hacia incentivar el trabajo en equipo, estructurar los procesos de innovación, integrar las subculturas que afloran en la organización y refutar los procesos de innovación de naturaleza lineal que no contemplan efectos de retroalimentación. La vigilancia tecnológica, según Morcillo (2007), se ocupa de las tecnologías disponibles o que acaban de aparecer, capaces de intervenir en nuevos productos o procesos y el seguimiento de los avances del estado de la técnica así como

de las oportunidades que genera.

Los resultados permiten inferir que al identificar los aspectos de la cultura de innovación en la gerencia de las universidades del distrito de Santa Marta, el estilo corporativo adoptado por la gerencia facilita el intercambio de ideas entre los empleados, reconoce los empleados innovadores permitiéndoles desarrollar su capacidad de liderazgo. En la dirección y gestión de los recursos humanos, la gerencia fomenta la creatividad en los empleados, impulsa la motivación de las personas y se preocupa por enriquecer el capital humano de la empresa.

Del mismo modo, la presencia del aprendizaje organizativo se evidencia en la preocupación de la gerencia por incentivar el trabajo en equipo, promover los procesos de innovación en torno a grupos basados en la interdisciplinariedad y por la creación de estructuras organizativas flexibles e integradas. Asimismo, La vigilancia tecnológica en la gerencia se presume pues, difunde la información procedente del entorno científico - tecnológico, identifica las tecnologías para mejorar la organización y busca averiguar la posible aparición de nuevos productos.

## **Conclusiones**

Los aspectos de la cultura de innovación que se identificaron fueron: el estilo corporativo adoptado, la dirección y gestión de los recursos humanos, el aprendizaje organizativo y la vigilancia tecnológica.

En este sentido, se infiere que la gerencia de las universidades en estudio reconoce los empleados innovadores permitiéndoles desarrollar su capacidad de liderazgo, fomenta la creatividad, incentiva el trabajo en equipo y difunde la información procedente del entorno científico- tecnológico e identifica las tecnologías para mejorar la organización.

Luego de las conclusiones extraídas de los resultados de la investigación se recomienda, fortalecer la presencia de los aspectos de la cultura de innovación en la gerencia de las universidades del distrito de Santa Marta, incrementando el aprendizaje organizacional como el proceso dentro de la organización mediante el cual se desarrolla un conocimiento sobre la relación entre las acciones realizadas, los resultados

obtenidos y los efectos que estos tienen en el entorno.

### Referencias Bibliográficas

1. Morcillo, Patricio. 2007. Cultura e innovación Empresarial. Primera Edición. Ediciones Paraninfo. España.
2. Pizzolante, Ítalo. 2004. El poder de la comunicación estratégica. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Colombia.
3. Pérez, Carmen. y Quevedo, Pilar. 2006. Human resources management and its impact on innovation performance in companies. International Journal of Technology Management. Vol. 35. Págs. 11-29. Fuente: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJTM.2006.009227> (Consultado el 10-09-15).
4. Ronquillo, José Luis. 2006. Administración Básica de la Empresa Familiar. Panorama Editorial. México
5. Bolívar, Antonio. 2000. Los centros educativos como organizaciones que aprenden: Promesa y Realidades. Primera Edición. Ediciones La Muralla. España.
6. Van Riel, Cees. 1997. Comunicación Corporativa. Editorial Prentice Hall. España.