

LA CULTURA EMPRESARIAL Y SUS IMPLICACIONES EN LA INNOVACIÓN DESDE EL DISEÑO ORGANIZATIVO.

Jaime Febles Acosta (jfebles@ull.es)
Juan Ramón Oreja Rodríguez (joreja@ull.es)

INSTITUTO UNIVERSITARIO DE LA EMPRESA Y
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
CAMPUS DE GUAJARA - UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA
CAMINO DE LA HORNERA S/N 38071 LA LAGUNA TENERIFE ESPAÑA

RESUMEN

A través de la exploración del ambiente interno de las empresas estudiadas y tomando como referencia la cultura organizativa, hemos evaluado las posibilidades para implantar y desarrollar las actitudes innovadoras.

Observamos a través de la aplicación del modelo de Rasch, que la prevalencia de variables de diseño relativas al control, coordinación y centralización, ponen de manifiesto la preferencia por los criterios mecanicista en los procesos de gestión y dirección de dichas empresas.

El ambiente interno resultante de lo anterior, puede influir en la generación de rutina administrativa, así como dificultar la confianza en las posibilidades propias por parte de los trabajadores, además de crear aversión a la iniciativa y al riesgo, dado que son las estructuras flexibles las que estimulan la innovación.

PALABRAS CLAVE: Modelo de Rasch, cultura empresarial, ambiente interno e innovación.

INTRODUCCIÓN

Los directivos determinan con su gestión la habilidad de la empresa para responder a las amenazas y oportunidades del entorno. Sobre esta capacidad de respuesta juega un importante papel la cultura empresarial, sobre cuya formación y mantenimiento influye abiertamente el estilo directivo y que a su vez determina el comportamiento de los líderes. Siguiendo este criterio, el objeto de la presente investigación es evaluar las posibilidades de favorecer la innovación a través de la cultura organizativa en sus dimensiones de diseño, observando la aproximación o distanciamiento de las estructuras orgánicas. Esta metodología se fundamentó con la aplicación del método de Rasch aplicada a variables relacionadas con el diseño organizativo, lo que nos permite discernir si predominan los valores generalmente atribuidos a un comportamiento de tipo orgánico o a uno mecanicista.

La exposición se ha estructurado en cuatro apartados: En el primero se hace una breve revisión de las principales aportaciones teóricas en la materia de estudio, y que justifican la realización del mismo. A continuación se especifican los objetivos perseguidos con la investigación y la metodología empleada. El apartado final se corresponde con las conclusiones y destaca las principales implicaciones del estudio, así como las posibles limitaciones y algunas de las posibilidades futuras de investigación.

ANTECEDENTES CULTURALES Y ORGANIZATIVOS:

La cultura de una empresa nace como resultado de un proceso arduo y constante destinado a hacer comunes a todos sus miembros un conjunto de normas y valores, que determinan su habilidad para responder a las amenazas y oportunidades del entorno (Fernández, 1993; Wehrmeyer y Parker, 1995; Antal, Dierkes y Hahner, 1997) y sus preferencias por un tipo concreto de comportamiento estratégico (Ansoff, 1985, Bueno, 1989). De ahí que suela destacarse a la hora de caracterizar y definir la cultura organizativa, la importancia que ésta tiene como elemento diferenciador (Leal, 1991)

Puede afirmarse que la estrategia y el entorno influyen en gran medida en la cultura empresarial y que ésta ha de incorporar lo que la empresa necesita para ser eficaz en su entorno (Daft, 1998). No obstante, como advierten Trice y Beyer (1993), las empresas no son receptoras pasivas de influencias culturales desde el exterior, ya que través de sus actividades y actitudes pueden afectar a su vez a las culturas de otras entidades de su entorno.

Una de las principales razones de la extendida popularidad e interés por la cultura organizativa como recurso estratégico proviene del argumento, utilizado por los primeros investigadores, de que ciertas culturas conducen a un desempeño financiero superior (Denison, 1990; Kotter y Heskett, 1992; Ogbonna y Harris, 2000).

La idea comúnmente aceptada en nuestros días es que aunque la fortaleza de la cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre

ambas, también puede retrasar su puesta en práctica de manera notable si genera resistencia a los cambios (Ogbonna, 1993; Navas y Guerras, 1998, Johnson y Scholes, 1997).

El enfoque de recursos y capacidades destaca que la competitividad de la empresa depende de que ésta sea capaz de configurar un conjunto de recursos difícilmente imitables por los competidores, y que confieran a la misma una serie de capacidades o competencias distintivas. Por ello debe identificar qué recursos son capaces de proporcionar una ventaja competitiva sustentable y una corriente de renta mantenida a largo plazo (Fernández, 1993).

Como cualquier otra capacidad de la empresa, en la medida en que sea evaluable y escasa, difícil de imitar y con pocos sustitutivos, (Barney, 1991), la cultura es susceptible de convertirse en una fuente de ventajas competitivas (Barney, 1986, Fernández, 1993, Wilcox y Zeithaml, 2001).

Hay estudios que indican que las características del entorno influyen en el espíritu emprendedor y en la competitividad de las pequeñas empresas (Minguzzi y Passaro, 2001), y que la cultura empresarial juega un importante papel en la toma de decisiones estratégica (Mukherji y Hurtado, 2001), determinando la habilidad de las organizaciones para responder a las amenazas y oportunidades del entorno (Wehrmeyer y Parker, 1995; Antal, Dierkes y Hahner, 1997).

Si se tiene en cuenta, además, que los recursos humanos son los responsables de todo el proceso estratégico, y los portadores de la cultura organizativa, puede deducirse que la cultura incide en la estrategia a través del comportamiento de los individuos.

Pero es que la cultura organizativa no sólo impregna toda la red de creencias, valores y comportamiento del personal, sino también las decisiones de la dirección, al tratarse de una variable que condiciona la forma de actuar de los directivos. Por lo tanto, podemos afirmar siguiendo a Schein (1985) que la cultura influye en la elaboración de la estrategia al ser algo presente (de forma consciente o inconsciente) en la mente de los directivos.

Las empresas son sistemas abiertos, cuya diseño organizativo cambia de manera natural en respuesta a las transformaciones que se producen en la empresa, en sus miembros o en su entorno (Evan, 1976; Hodge, Anthony y Gales, 1998; Kaufmann, 1993).

Al ser el entorno cada vez más complejo, dinámico e interrelacionado, la empresa está obligada a cambiar para garantizar su propia supervivencia, por este motivo Kreitner y Kinicki (1997), adoptando estructuras de tipo orgánico, destacando el papel del liderazgo en la creación de una infraestructura que mantenga la adaptabilidad de la empresa.

Según Zander (2004), el descubrimiento y aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio depende de las observaciones de los individuos sobre las condiciones y acontecimientos externos. En este contexto, la acción del emprendedor se basa en dos premisas fundamentales: el reconocimiento de la oportunidad (Kirzner, 1979), y la respuesta activa a las oportunidades descubiertas (Gaglio, 1997; Shane y Benkatamaran, 2000).

La innovación a su vez puede ser influida por distintos elementos y estudiada desde diferentes perspectivas, desde el aprendizaje, las cualidades personales, etc. En este trabajo trataremos de hacer un estudio exploratorio a través de las dimensiones de la estructura

organizativa y los sus valores correspondientes, con la finalidad de evaluar el grado de dificultad o facilidad influyente en el logro de las estrategias y objetivos relacionados con la innovación.

Mintzberg (1984) sostiene que las estructuras flexibles se convierten en herramientas para facilitar la adaptación al entorno así como mecanismo de estímulo de la innovación. La cultura organizativa define los comportamientos y los vínculos que son apropiados, motiva a sus empleados y dirige la forma en que una empresa procesa la información. También la cultura organizativa puede ser catalogada como facilitadora o retractora, positiva o negativa, en la medida en que ayuden o dificulten la productividad o el comportamiento.

Queremos en este caso estudiar la adecuación y sensibilidad a la innovación por parte del diseño organizacional y en que medida se puede convertir en elemento favorecedor del proceso, a través del estudio del carácter orgánico de la estructura. En particular, la congruencia entre estructura organizativa y estrategia, es un tema ampliamente abordado por la Dirección Estratégica, dado que las relaciones de adaptación así como los cambios en la estrategia van acompañados de cambios organizativos en las empresas, Chandler (1962)

OBJETIVOS DE INVESTIGACION Y METODOLOGÍA:

La investigación se ha realizado durante el primer semestre de 2003 a partir de los resultados de las encuestas recogidas entre los años 2001 y 2002, por el Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad e Instituto Universitario de la Empresa (IUDE) de La Laguna en el ámbito geográfico de la Comunidad Autónoma de Canarias. La valoración de la percepción de los encuestados se cuantificó mediante una escala ordinal, con un rango inferior (1) como “un nivel muy bajo de influencia de las variables en la gestión y dirección de la empresa y en la gestión de los recursos humanos”, y superior (5) como “un nivel muy alto de influencia” en los mismos aspectos, a partir de un instrumento de medida diseñado por Oreja (1999) para la empresa canaria.

El universo poblacional objeto de estudio está formado por el conjunto de empresas industriales, de construcción, comerciales y de servicios que operan en la Comunidad Autónoma de Canarias. Para su cuantificación decidimos utilizar como fuente de información el Directorio Central de Empresas (DIRCE), documento elaborado por el Instituto Nacional de Estadística (INE), ya que representaba la fuente más exhaustiva y rigurosa con que podíamos contar para obtener los datos necesarios con que realizar la presente investigación.

Los objetivos de investigación planteados han sido los siguientes:

OBJ. 1 Distinguir las variables de diseño organizativo más valoradas en la empresa canaria.

OBJ. 2 Determinar el papel de la innovación desde el diseño organizativo

OBJ. 3 Determinar el tipo de estructura organizativa operativa en la empresa canaria.

Los resultados de investigaciones previas que han profundizado sobre aspectos de la cultura del empresario canario y el estilo de dirección (Martín et al., 1990; Febles, 1992, Oreja y Febles, 2002), evidenciaban que aunque la cultura empresarial está evolucionando hacia una posición más abierta, en general aún existe una actitud poco previsoras hacia los cambios que se avecinan, y una mayor orientación a lo operativo que a lo estratégico.

ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE DISEÑO ORGANIZATIVO DE LAS EMPRESAS CANARIAS:

Con objeto de ampliar el análisis de la cultura empresarial canaria que nos ha permitido presentar sus dimensiones específicas (Febles, 2004), realizamos un estudio específico que pretende establecer una jerarquía entre los conceptos integrantes del diseño organizativo, delimitando su presencia actual en las empresas canarias.

Los resultados han sido obtenidos mediante la aplicación del Modelo de Rasch (Rasch, 1980). Este modelo está siendo utilizado para la obtención de medidas objetivas que permiten análisis detallados de los constructos de economía y administración de empresas (Oreja, 2005). El software utilizado ha sido Winsteps 3.60.1 (Linacre, 2006)

Con la aplicación de este modelo de análisis se pretende transformar las puntuaciones obtenidas en la aplicación de los cuestionarios en mediciones objetivas (medidas) que se presentan en unidades logit, susceptibles de análisis comparativos bajo la hipótesis de la unidimensionalidad.

El modelo de Rasch asume como hipótesis operativa el planteamiento unidimensional permitiendo la medición conjunta de empresas e ítems en el mismo continuo lineal a partir de la interpretación probabilística de las respuestas a los ítems de las empresas analizadas. Desde esta perspectiva lineal se presentan los ítems ordenados jerárquicamente de acuerdo al grado de intensidad de la percepción de la presencia de las variables del diseño organizativo en la empresa canaria.

El objetivo 1 se logra a partir del conocimiento de las medidas de las variables de diseño y su jerarquización de acuerdo a la medición conjunta realizada a partir de la aplicación del modelo de Rasch (Rasch, 1980).

En la Tabla 1 aparecen ordenadas las variables de estudio en función de valor obtenido en la columna "MEDIDA". Las variables están ordenadas de mayor presencia (menores medidas, en la parte inferior de la tabla) a menor presencia (mayor medida, en la parte superior de la tabla) de estas variables de diseño en la empresa canaria.

TABLA 1. Medidas de las variables del diseño organizativo.

ENTRY NUMBER	RAW SCORE	COUNT	MEASURE	MODEL S.E.	INFIT MNSQ	ZSTD	OUTFIT MNSQ	ZSTD	PTMEA CORR.	EXACT OBS%	MATCH EXP%	Item
5	1306	435	.63	.05	1.24	3.7	1.26	3.9	.52	29.0	37.0	Angulo de control
1	1324	439	.62	.05	1.18	2.9	1.20	3.1	.58	31.0	37.0	Formalización
3	1464	432	.22	.05	1.07	1.1	1.12	1.8	.38	41.9	38.2	Estandarización
2	1501	439	.20	.05	.92	-1.3	.94	-1.0	.58	46.9	39.0	Especialización
6	1608	442	-.06	.05	.86	-2.2	.89	-1.7	.54	40.0	39.7	Profesionalidad
4	1657	434	-.28	.05	1.32	4.3	1.29	3.8	.44	35.3	40.8	Centralización
7	1722	439	-.42	.06	.76	-3.8	.75	-3.8	.56	47.4	42.3	Comunicaciones
8	1726	437	-.45	.06	.82	-2.7	.79	-3.2	.59	47.8	42.4	Coordinación
9	1726	436	-.46	.06	.76	-3.6	.75	-3.7	.57	49.5	42.5	Control
MEAN	1559.3	437.0	.00	.05	.99	-.2	1.00	-.1		41.0	39.9	
S.D.	158.5	2.9	.41	.00	.20	3.0	.21	3.1		7.3	2.1	

De este modo, las variables con menor medida, que implica una mayor presencia en las empresas canarias, son: Control, coordinación, comunicaciones, centralización, profesionalidad, especialización.

Las variables de diseño relativas al control, la coordinación, y la centralización, denotan que el control tiene una importancia determinante en los procesos de gestión y dirección de las empresas en funcionamiento. Estos datos ponen de manifiesto no sólo la baja voluntad innovadora, sino la mayor predisposición por aspectos vinculados con la eficacia en la gestión y de rutina administrativa. Lo cual no sólo hace al empresario más cauto frente a las iniciativas sino que genera más rigidez e introversión frente a posibles oportunidades.

La centralización, priorizado como cuarta variable más frecuentemente asumida por la empresa canaria, no sólo reafirma los argumentos señalados antes, sino que se manifiesta a través de la fijación tradicional en una única dirección, de arriba abajo. Se pone de este modo de manifiesto, que las creencias más importantes tienen que ver con el cumplimiento de lo establecido. Evidenciando consecuencias más tendentes al conformismo que a la acción, tal como queríamos destacar al alcanzar el objetivo 2.

Debemos tener en cuenta que las implicaciones anteriores tienen consecuencias tanto para la visión, o capacidad de "ver" nuevas oportunidades empresariales como en cuanto a la oportunidad de proteger a otros emprendedores internos.

Teniendo en cuenta el papel preponderante del control nos permiten hablar de cierta preferencia por estilos de dirección centrados en la tarea. Implicando a su vez la existencia de un clima de valores que dificultan la creación de un espacio de confianza y respeto para enfrentarse a los desafíos.

Atendiendo al concepto de emprendedor que recoge Zander (2004), relacionado con el reconocimiento de la oportunidad y con las intenciones para responder activamente a las oportunidades descubiertas, podríamos interpretar las valoraciones expresadas en la Tabla 1, como más cercanas a las funciones de gestor o administrador. Observándose, que los valores

más considerados, tienen más que ver con una estructura organizativa operativa de tipo mecanicista que con una de tipo orgánico, tal como establecíamos como objetivo 3

Ello repercutirá en que si los empresarios no apoyen las posibilidades de asumir riesgos y de experimentar con ideas nuevas, de este modo dejarían de estar centrados, en exceso, en la generación de beneficios a corto plazo a través del mantenimiento de sus cuotas en mercados maduros.

CONCLUSIONES

En estudios anteriores (Febles, 2004), se ha destacado la existencia de cuatro dimensiones en la cultura empresarial canaria, que pueden ser interpretadas como dimensiones de la misma: participación, compromiso, adaptación y formación. Entre las variables que integran la cultura destacan por su presencia las vinculadas con las dimensiones culturales de participación y adaptación que pueden estar señalando a un cambio progresivo del estilo de dirección en respuesta a las nuevas exigencias de cambio rápido y adaptación del entorno.

Los resultados de investigaciones previas que han profundizado sobre aspectos de la cultura del empresario canario (Martín et al., 1990; Febles, 1992, Oreja y Febles, 2002), evidenciaban que aunque la cultura empresarial está evolucionando hacia una posición más abierta, en general aún existe una actitud poco previsoras hacia los cambios que se avecinan, y una mayor orientación a lo operativo que a lo estratégico.

Aunque estos resultados se ven confirmados desde el punto de vista del diseño organizativo, dado el marcado carácter individualista y personalista de la gestión de los empresarios canarios, con centralización en la toma de decisiones y una alta valoración de la función de control, entre otras dificultades, podemos también establecer consecuencias positivas, porque existen indicios importantes de cambio y en la misma dirección de nuestras propuestas y de acuerdo a los resultados que se han presentado en el análisis de la cultura. Motivo por el que, alcanzados los objetivos propuestos se puede indicar que nos encontramos con un tipo de empresa donde prevalece las variables de diseño de control, coordinación, comunicación y centralización, que nos lleva a indicar que el tipo de estructura operativa es mecanicista y presenta una escasa implicación la cultura empresarial en la innovación a partir de la consideración de las variables de diseño organizativo.

Se puede confirmar que, como indicaba Melchior (1999), en líneas generales la figura del empresario canario aparece con un marcado carácter individualista, prevaleciendo un acentuado rasgo personalista en su gestión, con centralización en la toma de decisiones y una alta valoración de la función de control. Además de que en la toma de decisiones, existe una orientación al corto plazo, desatendiendo una planificación a largo plazo.

En consecuencia, consideramos que se hace necesario tomar medidas preventivas que alienten nuevos conceptos favorecedores de la cultura innovadora. Fundamentalmente porque el proceso innovador puede llegar a entrar en conflicto con las características dominantes anteriormente señaladas, y principalmente, al limitar la capacidad de generar confianza entre

las personas. Es la forma convencional de concebir los negocios, que se apoya de forma prioritaria en el control autocrático, la que resta independencia, no genera la autonomía suficiente, y tiene efectos perniciosos en la confianza, así como en la realización efectiva de nuevas ideas.

Este concepto tradicional de entender los negocios, que se caracteriza por imponer la prisa por el corto plazo y la repetición de las mismas acciones, no sólo puede taponar la capacidad de aprender a través del descubrimiento, sino que podría impedir el refuerzo del comportamiento innovador, dado que en cierto modo se opone a la originalidad y dificulta el desarrollo de pensamientos propios.

Señaladas las razones internas, tenemos que considerar que también hay estudios que indican que las características del entorno influyen en el espíritu emprendedor de los empresarios y en la competitividad de las empresas (Minguzzi y Passaro, 2001), y que la cultura empresarial juega un importante papel en la toma de decisiones estratégica (Mukherji y Hurtado, 2001), determinando la habilidad de las organizaciones para responder a las amenazas y oportunidades del entorno (Wehrmeyer y Parker, 1995; Antal, Dierkes y Hahner, 1997). En este sentido, también creemos oportuno destacar, que el entorno insular puede ser una fuente de dificultades generales para comprender lo que le rodea, absorber su complejidad, así como facilitar la convergencia y cooperación con otras alternativas o integrarse en otras coordenadas más amplias o bien lograr un ajuste más adecuado. Puede de este modo, con la citada valoración se convierta en un impedimento, porque se llegue a ignorar el contexto y se llegue a ser reiterativo en los mismos esquemas de comportamiento, que dicha infravaloración pueda convertirse en una barrera o una resistencia a caminos novedosos.

Desde el entorno social o institucional también se hace necesario pensar en elementos conductores de cambio ambiental capaces de influir en el espíritu innovador favoreciendo su valoración social.

A partir de la consideración de las dimensiones de la cultura estratégica de la empresa canaria y la importancia relativa de las variables culturales utilizadas es posible identificar los puntos fuertes y débiles de la cultura empresarial. Ello puede tener importantes implicaciones prácticas si se determina el perfil cultural necesario para un comportamiento estratégico apropiado al entorno competitivo al que se enfrenta las empresas canarias y la posibilidad de su desarrollo habida cuenta de los recursos y capacidades disponibles. En este sentido podríamos pensar que valores altamente contemplados, en estudios anteriores (Febles, 2004), como es “la formación” podría ser utilizado para conseguir otros objetivos que no logramos. A través de la utilización de este valor aplicándolo a nuevos usos, que no estén tan ligados al convencionalismo y más a propiciar nuevas ideas o formación en nuevos valores empresariales. En el mismo sentido, “el compromiso” que es otro factor destacado, que refleja voluntad para la acción, así como el papel de los umbrales de dedicación y que tiene varios de sus componentes bien posicionados, se podría también reaprovechar, o combinar con otros valores para crear capacidad en relación con oportunidades externas y desarrollando nuevas ventajas competitivas.

Estamos hablando de valores, que implica no sólo valía sino elección preferencial, de elementos determinantes de la conducta. Desde la perspectiva de ser elementos críticos de éxito, pero que compatibles con el espíritu emprendedor, que faciliten la capacidad de “ver” nuevas oportunidades de negocio, orientando el desarrollo estratégico a través de la percepción imaginativa de nuevas necesidades. Este mismo proceso de valoración de la búsqueda de nuevas oportunidades, como hemos visto, genera contradicciones o conflictos con valores que se convierten en rémoras o fuentes de dificultad para su implantación o que entran en contradicción con los valores que apuestan más por lo objetivos de consolidación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- ANSOFF, H.I. (1985): *La dirección y su actitud ante el entorno*, Bilbao: Deusto.
- ANTAL, A.B.; DIERKES, M. y HAHNER, K. (1997): “Business perceptions of contextual changes: sources and impediments to organizacional learning”, *Business and Society*, Vol. 36, 4.
- BARNEY, J.B. (1986): “Organizational Culture: Can It Be a Source of Competitive Advantage?”, *Journal of Management*, Nº17.
- BARNEY, J.B. (1991): “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Nº17.
- BUENO, E. (1989): *Dirección Estratégica de la Empresa*, Madrid: Pirámide.
- CHANDLER, A.D.(1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press,Cambrige.
- DAFT, K.L. (1998): *Teoría y diseño organizacional*, Mexico: International Thomson Editores.
- DENISON, D.R. (1990): *Corporate culture and organizational effectiveness*, New York: Wiley and Sons.
- DIRECTORIO CENTRAL DE EMPRESAS (2001): *Resultados estadísticos 2001. Tomo I, datos de empresas*. Madrid:INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA.
- EVAN, W.M. (1976): *Organization theory structures. Systems and environments*, New York: Wiley and Sons.
- FEBLES, J. (1992): La cultura empresarial de S/C de Tenerife: Un análisis de los factores determinantes. *IUDE Serie Estudios.92/12*, La Laguna.
- FEBLES, J. (2004): *La cultura estratégica: factor clave del éxito empresarial*. La Laguna: Servicio de Publicaciones de la Universidad de La Laguna. CD - ROM.
- FERNÁNDEZ, Z. (1993): “La organización interna como ventaja competitiva para la empresa”, *Papeles de Economía Española*, 56.
- GAGLIO, C. M. (1997), «Opportunity Identification: Review, Critique and Suggested Research Directions», en J. A. Katz (ed.), *Advances in Entrepreneurship, FirmEmergence, and Growth*, vol. 3, JAI Press Inc.
- HODGE, G.J.; ANTHONY, W.P. y GALES, L.M: (1998): *Teoría de la organización: Un enfoque estratégico*, Madrid: Prentice Hall.

- JOHNSON, G. y SCHOLLES, K. (1997): *Dirección estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones*, Madrid: Prentice Hall.
- KAUFMANN, A. (1993): *El poder de las organizaciones*, Madrid: Ediciones de la Universidad de Alcalá de Henares: ESIC Editorial.
- KIRZNER, I. M. (1979), *Perception, Opportunity, and Profit - Studies in the Theory of Entrepreneurship*, Chicago y Londres :The University of Chicago Press.
- KOTTER, J.P. y HESKETT, J.L. (1992): *Corporate culture and performance*, New York: The Free Press
- KREITNER, R. y KINICKI, A. (1997): *Comportamiento de las organizaciones*, Madrid: McGraw-Hill.
- LEAL, A. (1991): *Conocer la cultura de las organizaciones, una base para la estrategia y el cambio*, Madrid: Actualidad Editorial.
- LINACRE, J. M. (2006): *WINSTEPS Rasch measurement computer program*. Chicago: Winsteps.com
- MARTÍN, J. C.; FEBLES, J. Y BETHENCOURT, Y. (1991):"Cultura versus educación empresarial en S/C de Tenerife", *Revista de Economía y Economistas del Ilustre Colegio de Economistas de Canarias*, nº 4. Tenerife, pp. 18-21
- MELCHIOR, M. (1999): "Aplicaciones del modelo GEPS", en Oreja, J.R. (1999): *El impacto del entorno en las actividades empresariales (El caso de la empresa en canarias)*, Santa Cruz de Tenerife: Fundación FYDE-Cajacanarias
- MINGUZZI, A. y PASSARO, R. (2001): "The network or relationships between the economic environment and the entrepreneurial culture in small firms", *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, 2.
- MINTZBERG, H. (1984): *La estructura de las organizaciones*, Barcelona: Ariel Economía.
- MINTZBERG, H. (1991): *Mintzberg y la dirección*, Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- MUKHERJI, A. y HURTADO, P. (2001): "Interpreting, categorizing and responding to the environment: the role of culture in strategic problem definition", *Management Decision*, Vol. 38, 2.
- NAVAS, J.E. y GUERRAS, L.A. (1998): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Madrid: Ed. Civitas.
- OGBONNA, E. (1993): "Managing Organizational Culture: Fantasy or Reality?", *Human Resource Management Journal*, Vol. 3, 2.
- OGBONNA, E. Y HARRIS, L.C. (2000): "Organizational cultura and performance: Empirical evidence from UK companies", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.11,4.
- OREJA, J. R. (1999): El método GEPS de análisis y diagnóstico del entorno empresarial. Aplicaciones para entornos insulares, en Oreja, J.R. [Dir.]: *El impacto del entorno en las actividades empresariales*. Santa Cruz de Tenerife: Fyde CajaCanarias- Universidad de La Laguna.

- OREJA, J.R. Y FEBLES, J. (2002): "La flexibilidad de la cultura estratégica como base para la toma de decisiones participativas en el logro de los objetivos", en Franco, M. (2002): *La Flessibilitá nell'Europa del Sud*, Milano:FrancoAngeli.
- OREJA, J. R. (2005): *Introducción a la medición objetiva en Economía, Administración y Dirección de Empresas: El Modelo de Rasch*. IUDE, Serie Estudios 2005/47. La Laguna: Instituto Universitario de la Empresa de la Universidad de La Laguna (<http://webpages.ull.es/users/iude/publi-documentos/iude-0547.pdf>)
- RASCH, G. (1980): *Probabilistic models for some intelligence and attainment tests* (Expanded ed.) Chicago: University of Chicago Press, (en origen publicado en 1960.MESA Press).
- SCHEIN, E.H. (1985): *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey Bass.
- SHANE, S. y VENKATARAMAN, S. (2000), «The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research», *Academy of Management Review*, 25, 1, 217-226.
- TRICE, H.M. y BEYER, J.M. (1993): *The cultures of work organizations*, New Yersey: Prentice-Hall,
- WEHRMEYER, W. y PARKER, K.T. (1995): "Identification, analysis and relevance of environmental corporate cultures", *Business Strategy and the Environment*, Vol 4., 3.
- WILCOX, K.A. y ZEITHAML, C.P. (2001): "Competencies and firm performance: Examining the causal ambiguity paradox", *Strategic Management Journal*, Enero 2001, Vol. 22, UK.
- ZANDER, I. (2004):"El espíritu emprendedor en el ámbito geográfico. Fundamentos conceptuales e implicaciones para la formación de nuevos clusters", *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*. Vol.20.