

## La Cultura Organizativa en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana

José María Torralba Martínez<sup>1</sup>, Gloria Ilse Moncaleano Rodríguez<sup>2</sup>, Natividad Guadalajara Olmeda<sup>3</sup>  
<sup>1</sup>Doctor Ingeniero, Universidad Politécnica de Valencia, Departamento de Organización de Empresas,  
Universidad Politécnica de Valencia, 46071 Valencia, jtorral@omp.upv.es

<sup>2</sup>Ingeniera Industrial, Grupo de Investigación ITIO, Departamento de Organización de Empresas, Universidad Politécnica de Valencia, 46071 Valencia, glomonr1@doctor.upv.es

<sup>3</sup> Doctora Ingeniera Agrónoma, Departamento de Economía y Ciencias Sociales, Universidad Politécnica de Valencia, 46071 Valencia, nguadala@omp.upv.es

### RESUMEN

*La comunicación describe un modelo de cultura organizativa basado en varios modelos principalmente en los de Ouchi y Hofstede. Se realiza un análisis descriptivo, de cluster y de regresión de la cultura organizativa en los sectores de las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana, para conocer el tipo de cultura que existe y cual es la que predomina en cada sector. Evaluamos la situación de cada grupo de empresas caracterizado por las dimensiones de cultura. Además realizamos el análisis para determinar el tipo de cultura que beneficia la contratación de mujeres en estos sectores. Este trabajo se ha realizado dentro del marco del proyecto CAPYTIC\**

### 1 Introducción.

Ante los diferentes cambios que están teniendo lugar en las empresas provocados por las Tecnologías de la Información (TI) y otros fenómenos sociales, cada vez es más importante que las pequeñas y medianas empresas, realicen con eficacia y eficiencia estos cambios, ya sea de mejora continua o de acción radical, para poder competir en un mercado dinámico. La evolución acorde con los avances tecnológicos, es necesario para que la empresa no llegue a una situación crítica sin retorno.

Hoy la empresa tanto la privada como la pública, necesita tener planes estratégicos, nuevas tecnologías, capital, pero todo esto queda muy pronto limitado, si no cuenta con una cultura fuertemente cimentada, que esté permanentemente actualizada, y que permita romper con los paradigmas que no dejan ver diferentes y mejores formas de hacer las cosas.

#### 1.1 Objetivos.

1. Realizar análisis y diagnóstico de las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales en la Comunidad Valenciana, referente a la Cultura Organizativa que en forma directa o indirecta tiene

---

\* Este trabajo deriva de la participación de sus autores en un proyecto de investigación financiado por el FEDER-CICYT con referencia 1FD97-2251-C02-01, titulado "El cambio de la PYME ante la Sociedad de la Información" y llevado a cabo por el Grupo de Investigación ITIO (Integración de las Tecnologías de la Información en la Organizaciones), del Departamento de Organización de Empresas, e INECO (Centro de Ingeniería Económica) de la Universidad Politécnica de Valencia, en colaboración con la Confederación de Cooperativas y las Federaciones de Cooperativas Agrarias y de Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana, coordinado con las Universidades de Murcia y Politécnica de Cataluña.

que ver con los resultados, entre otros la innovación, el aprendizaje organizativo, las tecnologías de la Información y las ventas. 2. Identificar en que tipo de cultura las Cajas Rurales y/o Cooperativas Citrícolas contratan más mujeres. 3. Analizar las acciones posibles para mejorar competitivamente en el mercado. Todo ello para continuar y ampliar la metodología aplicada en anteriores investigaciones del mismo proyecto FEDER, con el fin de poder realizar análisis comparativos de sectores en la Comunidad Valenciana.

## 1.2 Organización de la investigación.

La comunicación está basada en una investigación de tipo exploratorio, descriptivo y causal. La recolección de los datos ha tenido dos componentes: primario (encuesta y entrevista) y secundario (la consulta de información existente). El trabajo se ha estructurado en las siguientes partes: antecedentes teóricos, hipótesis y modelo, estudio de la población, selección de la muestra, diseño de la encuesta, análisis de datos, y conclusiones.

## 2 Antecedentes teóricos.

Varios estudiosos de la Cultura Organizativa y entre los que han realizado estudios empíricos se encuentran Ouchi (1993) [1] y Hofstede (1999) [2]. Modelos en los cuales nos hemos basado, además de otros, para plantear la propuesta [3].

Ouchi (1993) con su modelo del *iceberg* considera la Cultura Organizativa como: “...una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado.....la Cultura es parecida a la personalidad de un individuo. La compañía prospera cuando desarrolla una cultura integrada coherente y altamente compleja” [1]. Ouchi considera la cultura como algo que *consta de tres niveles*: El nivel superior contiene los Artefactos. El Artefacto más común es el comportamiento de las personas, como la conducta en una reunión, su estilo, clase de ropa, lo visible de la empresa y de esta forma los empleados juzgan como deben comportarse. En el Segundo Nivel están las Creencias, los modelos de causa y efecto, cuando existe un problema y se encuentra la solución. En el Tercer Nivel cada persona trae consigo un conjunto de valores: tradicionales y modernos.

Para Hofstede la Cultura organizativa es: “la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra” [2]. Su modelo se refiere a que los símbolos son las manifestaciones más superficiales de las culturas y los valores las más profundas, con los héroes y rituales en medio. Lo que se llama prácticas pueden también llamarse “convenciones”, “costumbres”, “hábitos”, “tradiciones”, “usos”. Hofstede (1999) en su investigación identifica 6 dimensiones de cultura organizativa que incluye las prácticas, son ellas: Orientación al proceso frente a orientación a los resultados, Orientación al empleado frente a orientación al trabajo, Corporativismo frente a profesionalidad, Sistema abierto frente a sistema cerrado, Control laxo frente a control estricto, Normativismo frente a pragmatismo.

## 2.1 Hipótesis y Modelo de Cultura Organizativa.

### 2.1.1 Hipótesis.

- A más cultura abierta (cultura profesional), más mujeres contratadas.
- A más cultura profesional y/o cultura participativa, más aprendizaje, más innovación, más ventas y más TI.

### 2.1.2 Modelo de Cultura Organizativa.

Proponemos un modelo de Cultura Organizativa, analizando su concepto y la forma como se mide en una empresa, adaptándolo a nuestro medio. El modelo que proponemos está representado en tres niveles. Uno que corresponde a los valores siendo más profundo. Los consideramos fundamentales para que exista un orden, una dirección, una orientación y un cumplimiento de lo que se proponga la organización realizar en determinado tiempo. Es como la organización espera que sean las cosas, entre ellos: Respeto, Honestidad, Sinceridad, Confianza, Lealtad, Responsabilidad, Igualdad y Solidaridad. Un nivel intermedio que comprende las prácticas, las creencias y el tercer nivel, más superficial y visible, que representa los artefactos. Además los estímulos son importantes para fortalecer la cultura empresarial.

Las dimensiones de Hofstede las usamos como punto de partida de la investigación, al objeto de identificar dimensiones representativas para nuestro entorno, pues como señala el propio Hofstede [2] *“estamos convencidos de que las culturas organizativas pueden describirse en forma coherente por medio de cierto número de dimensiones ligadas a las prácticas en cualquier lugar del mundo. También es probable que las dimensiones que se descubran en otros lugares se parezcan a las seis descritas en este capítulo y coincidan en parte con ellas”*

Fue así como optamos por utilizar el análisis factorial, que nos permitió agrupar los indicadores que tenían el mismo sentido, encontrando científicamente las verdaderas dimensiones de cultura y tener de esta forma la escala de medida. El nuevo Modelo de Cultura Organizativa queda explicado de la siguiente forma con 7 factores:

- FACTOR 1: Cequipo:** Analizamos la cultura de trabajo en equipo, el colectivismo, el hecho de compartir experiencias relacionadas con el trabajo, la toma de decisiones en grupo.
- FACTOR 2: Cemplead:** Cultura orientada a los recursos humanos, al Empleado, como: la libertad que tienen en la realización de su trabajo, la participación de la organización en ayudar al empleado en los problemas personales que se le presenten, el aspecto de la flexibilidad en el comportamiento del empleado y social.
- FACTOR 3: Cprofesi:** Cultura orientada a la profesionalidad y pragmatismo. Es más importante atender bien al cliente que cumplir todas las normas y procedimientos; cuando se introduce una nueva tecnología la organización se encarga de capacitar al empleado para su uso; cuando se vincula un nuevo empleado a la organización, este se integra rápidamente en ella. Es una dimensión abierta al exterior.
- FACTOR 4: Cparticip:** Cultura participativa: analizamos como es la participación de los empleados en la organización, si aportan ideas, si participan en las reuniones sociales y deportivas, y si existe comunicación entre ellos.
- FACTOR 5: Cmotiva:** Cultura orientada hacia la motivación de los empleados y mide la preocupación de la organización por el futuro profesional del empleado.

- f) **FACTOR 6: Cnormat: Cultura Normativa:** Analizamos todos los aspectos que tiene que ver con el sentido normativo y medición de la organización.
- g) **FACTOR 7: Crecamb:** Cultura orientada al rechazo al cambio, y también aversión al riesgo. Es muy de actualidad, analizamos el nivel de rechazo al cambio cuando la organización introduce nuevas tecnologías. Es el rechazo al cambio de paradigma.

### **3 Análisis de la población de los sectores de las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales.**

Vicente Caballer (1993) [5], indica El asociacionismo agrario, y concretamente el cooperativismo agrario de comercialización, se constituye en toda la Comunidad Económica Europea como el principal instrumento para trasladar el valor añadido desde los canales de comercialización a los productores y modificar la estructura de los mercados agrarios en origen, además de ser un excelente colaborador en la Política Agraria Comunitaria, tanto en materia de precios como de estructura

Las cooperativas agrarias Españolas facturaron 1'7 billones de pesetas en 1999, un 13'7% más que en 1998 [6]. El número de cooperativas durante el año 99 fue de 3.915 y el número de socios durante el año 2000 fue de 1.098.089. La cuota de mercado de las cooperativas agrarias de la Comunidad Valenciana que corresponde a los cítricos es del 44% [7]. De las cooperativas de comercialización hortofrutícola, de la Comunidad Valenciana, cuya actividad principal es la comercialización de frutos cítricos, supone un 85% del volumen total de productos comercializados, aunque en muchas alcanza el 100% [8]. Tomamos como población de las cooperativas cítricas en la comunidad Valenciana el número de 124.

En España las Cajas Rurales tienen una cuota de mercado del orden del 6%, en Europa es del 17% del mercado de depósitos con cerca de cuarenta millones de socios y más de cien millones de clientes. En 1997 había en España 95 sociedades cooperativas de crédito, 86 Cajas Rurales, 5 cajas populares y 4 cajas profesionales (UNACC, 1997) [10]. La Comunidad Valenciana es líder nacional en la creación y desarrollo de entidades financieras propias como las Cajas Rurales. La riqueza que generan, se reinvierte en la Comunidad. El 50% de las Cajas Rurales establecidas en España se hayan en la Comunidad Valenciana [9]. Las Cajas Rurales han experimentado, a lo largo de diez años, un relevante crecimiento de beneficios netos totales pasando de los 30.754 miles de euros de 1990 a los 55.958 miles de euros en el año 2000. Para este trabajo la población de las cajas rurales en la Comunidad Valenciana es de 38.

## **4 Metodología.**

### **4.1 Determinación de la muestra y características.**

Se decidió la extracción de una muestra aleatoria de cada población, suponiendo una fiabilidad para la media muestral del 95%, aceptando, inicialmente, un error en la estimación de  $\epsilon = 0,1$  y la probabilidad de cometer un error superior es de  $\alpha = 0,05$ . El resultado obtenido fue de 54 para las cooperativas y de 28 para las cajas rurales.

PROVINCIA	POBLACIÓN		MUESTRA	
	Nº	%	Nº	%
ALICANTE	16	12,9	12	12,76
CASTELLÓN	42	33,87	32	34,04
VALENCIA	66	53,22	50	53,19
<b>TOTAL</b>	124	100	94	100

Tabla 1: Población y muestra de las Cooperativas Citrícolas en la Comunidad Valenciana

PROVINCIA	POBLACIÓN		MUESTRA	
	Nº	%	Nº	%
ALICANTE	6	15,78	3	10,7
CASTELLÓN	19	50	13	46,4
VALENCIA	13	34,21	12	42,9
<b>TOTAL</b>	38	100	28	100

Tabla 2: Población y muestra de las Cajas Rurales en la Comunidad Valenciana

Se obtuvo como resultado final, el cuestionario completo de 94 de las cooperativas citrícolas y 28 de las cajas rurales. El tamaño de las muestras, confiere una validez aceptable respecto al objetivo inicial. En la muestra de cooperativas citrícolas, la edad media es de 34,42 años, las ventas medias de 803,26 millones de pesetas, el valor medio de número de empleados en tiempo de cosecha es de 135 y fuera de ella es de 9.

La muestra de las Cajas Rurales tiene una antigüedad media de 54,46 años, la cifra de negocio medio es de 428,08 millones de pesetas y un valor medio de 25 empleados.

## 4.2 El Cuestionario aplicado.

Se diseñaron dos cuestionarios estructurados, con preguntas cerradas, dicotómicas y múltiples [11], Se utiliza la escala de Likert [12]. Los cuestionarios cuentan con 4 bloques diferenciados: Bloque de características generales, Bloque de Capital Humano, Bloque de Capital Estructural, y Bloque de TI. La diferencia de los dos cuestionarios solo radica en características de cada sector.

## 4.3 Procedimiento de recogida de datos.

La selección de encuestadores fue muy importante en la calidad de la recolección de datos. Se asignó personal con conocimiento en cooperativas citrícolas, en tecnologías de la información y lengua valenciana. Fue un sistema personalizado. Se encuestó normalmente a los gerentes y directores generales.

## 5 Análisis de datos, resultados y conclusiones.

### 5.1 Análisis de la Cultura Organizativa en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales.

### 5.1.1 Análisis Descriptivo.

Sector	Cequipo	Cemplead	Cprofesi	Cparticip	Cmotiva	Cnormat	Crecamb
Cooperativas*	0.715	0.63	0.69	0.62	0.67	0.47	0.25
Cajas Rurales*	0.67	0.66	0.77	0.63	0.75	0.55	0.5

(\*) media transformada, escala de 0 a 1

Tabla 3: Análisis de las Dimensiones de Cultura Organizativa

Sector	Solidaridad	Lealtad	Igualdad	Responsabilidad	Confianza	Respeto	Honestidad	Sinceridad
Cooperativas*	0.68	0.65	0.73	0.74	0.70	0.77	0.78	0.73
Cajas Rurales*	0.75	0.80	0.79	0.89	0.75	0.78	0.90	0.78

(\*) media transformada, escala de 0 a 1

Tabla 4: Análisis de los Valores de la Cultura Organizativa

En la tabla 3 apreciamos la media transformada de la puntuación que dieron las cooperativas y las cajas sobre los Valores de cultura y confirmamos que estos Valores tienen alta aceptación en estas empresas.

### 5.1.2 Análisis de cluster según la Cultura Organizativa.

Las dimensiones de cultura que discriminan los clusters de cultura de las cooperativas y cajas rurales son las que apreciamos en las tablas 3 y 4 respectivamente. Observamos que existen diferencias entre los sectores.

Nº Cooperativas (cultura)	Cluster.	Cemplead	Cparticip	Cmotiva	Cnormat	Crecamb
1		C (Medio) 3º	C (Medio) 3º	C (Medio) 3º	C (Medio) 2º	D (Bajo) 2º
2		B (Alto) 1º	B (Alto) 1º	B (Alto) 1º	C (Medio) 3º	D (Bajo) 3º
3		B (Alto) 2º	C (Medio) 3º	B (Alto) 2º	C (Medio) 1º	C (Medio) 1º

Tabla 5: Análisis de los cluster de Cultura Organizativa en las Cooperativas Citricolas

- **GRUPO 1:** 19 cooperativas citricolas pequeñas y 6 medianas (26,59%). La facturación media es de 1.100 millones de pesetas.
- **GRUPO 2:** 23 cooperativas citricolas pequeñas, 9 medianas y 1 grande (35,10%). Unas ventas de 1.253 millones de pesetas
- **GRUPO 3:** 26 cooperativas citricolas pequeñas, 9 medianas y 1 grande (38,29%). Unas ventas de 1.181,44 millones de pesetas

Nº Cluster. Cajas Rurales (cultura)	Cemplead	Cparticip	Cmotiva	Cequipo	Cprofesi
1	B (Alto) 1º	B (Alto) 1º	A (Muy Alto) 1º	B (Alto) 1º	B (Alto) 3º
2	C (Medio) 3º	C (Medio) 3º	B (Alto) 2º	B (Alto) 2º	B (Alto) 1º
3	B (Alto) 2º	B (Alto) 2º	C (Medio) 3º	D (Bajo) 3º	B (Alto) 2º

Tabla 6: Análisis de los cluster de Cultura Organizativa en las Cajas Rurales

- **GRUPO 1:** 8 cajas rurales pequeñas y 4 medianas (42,85%). La facturación media es de 1060.58.00 millones de pesetas.

- **GRUPO 2:** 10 cajas rurales pequeñas y 1 grande (39,28%). Unas ventas de 1408,18 millones de pesetas
- **GRUPO 3:** 4 cajas rurales pequeñas (14,28%). Unas ventas de 332,00 millones de pesetas

### 5.1.3 Análisis de regresión.

Realizamos el análisis de regresión [13] con la variable que identifica las mujeres no directivas (*mujer\_r*). Esta variable la manejamos como dependiente y como variables independientes utilizamos las dimensiones de cultura y obteniendo solo un modelo de regresión válido (significativo) y es con el sector de las cajas rurales. A más cultura profesional (abierta), más contratación de mujeres no directivas.

## 5.2 Conclusiones.

- Observamos en la Tabla 3 que en las *cooperativas citrícolas* predominan los factores culturales orientación al *trabajo en equipo*, al *empleo y recursos humanos*, a la *profesionalidad*, a la *motivación* y a la *participación*. El factor *de rechazo al cambio* es la que menos existe y la *normativa* tiene un nivel casi medio. En las *cajas rurales* predomina el factor cultural orientado a la *profesionalidad*, con una puntuación muy alta; le siguen la de *motivación*, la de *trabajo en equipo*, la orientada al *empleo* y la *participativa*. Las culturas orientadas a las *normas* y al *rechazo al cambio* tienen un mayor valor que en las cooperativas, podría ser debido a que son banco y además es un sector que está introduciendo nuevas tecnologías. Respecto a los Valores de cultura analizados, los dos sectores están con una puntuación alta.
- Al realizar los clusters de cultura en los dos sectores, observamos en la Tabla 5 que las culturas que los discriminan son las orientadas al *empleo*, a la *participación*, a la *motivación*, a la *normatividad* y al *rechazo al cambio*. Una vez caracterizados los clusters, el grupo de *cooperativas* 1, el de más bajas ventas, es el que tiene un grado medio en todas las culturas, menos en la de rechazo al cambio que es bajo. El grupo de mayor puntuación es el 2 donde están las mejores ventas y es un poco más pequeño que el tercero. En las *cajas rurales* los cluster (Tabla 6) no están discriminados por la *normativa* ni por la de *rechazo al cambio*, pero sí, por la cultura *profesional* y la de *trabajo en equipo*. El grupo de mayor puntuación en todas menos en la profesional, aun siendo alto, es el grupo 1, el más grande. Llama la atención que el grupo 3 formado solo por 4 cajas pequeñas, se encuentra casi en todas con alta puntuación.
- Otra variable que discrimina los clusters en los dos sectores es la de aprendizaje organizativo [14] (que se analiza en otra comunicación) y los tres clusters tienen una puntuación alta capacidad de aprendizaje en las *cooperativas*, lo cual demuestra que se preocupan por la calidad y por la medición; ante las dificultades que se presentan entre las áreas de trabajo se resuelven con facilidad; existe clima de apertura y comunicación; el acceso medio a la información es satisfactoria y respecto a los cambios del entorno, la capacidad de respuesta es alta. En las *cajas* únicamente el grupo 3 tiene grado medio. Otro factor que discrimina los clusters de cultura de las cajas es la variable de organización, *ce66* que se refiere a los equipos autodirigidos.
- La hipótesis de que *a más cultura profesional, más número de mujeres contratadas* se contrastó favorablemente solo en las cajas rurales. La ecuación de regresión resultante es: **MUJER\_R = 28.083+76\* CPROFESI** donde CPROFESI (Beta=.39, Sig.=0.042)La hipótesis de que *a más cultura profesional y/o cultura participativa, más aprendizaje, más innovación, más ventas y más TI*, se contrastó en parte con las siguientes ecuaciones de regresión:

$$1. \text{ INNOVA} = -1.404 + 0.41 * \text{G6DIFERE} + 0.24 * \text{CEPERTI} + 0.17 * \text{FO2FORML} + 0.31 * \text{CPROFESI} + 0.11 * \text{ECOMPL}$$

2.  $AOFACT = 22.675 + 0.28 * CPARTICI + 0.49 * CEPERTI + 0.92 * CPROFESI$
3.  $AOFACT = 18.183 + 0.99 * CPARTICI + 1.16 * G6DIFERE$
4.  $CEPERTI = 3.912 + .28 G6DIFERE + .12 CPARTICI$

Donde INNOVA es innovación del producto y proceso, CEPERTI es percepción de las TI, G6DIFERE es estrategia de diferenciación, FO2FORML es estilo de aprendizaje formal, CPROFESI es cultura profesional, ECOMPL es complejidad del entorno, AOFACT es capacidad de aprendizaje organizativo y CPARTICI es cultura participativa.

## Referencias.

- [1] Ouchi, W., (1993) *Gerencia de Calidad Total. Nº1 Cultura Industrial* (Vídeo). Barcelona: evideun Sl. L.
- [2] Hofstede, G., (1999) "Cultura Organizacional", *Culturas y Organizaciones. El software Mental. La Cooperación Internacional y su importancia para la supervivencia*, 8, pp.32-54, 289-331 y 323.
- [3] Wilderom, Celeste P. M.; Ursula, Glunk y Maslowski, Ralf. (2000): "Organizational Culture as a Predictor of Organizational Performance", cap. 12 pp. 193-209, *Handbook of Organizational Culture & Climate*. Ashkanasy, Neal M., Wilderom, Celeste P. M., Peterson, Mark F. California: Sage Publications, Inc.
- [4] Oficina Internacional del Trabajo, (2001) "Promoción de las Cooperativas", Informe V (1) Presentado en la Conferencia Internacional del Trabajo, 89ª reunión en Ginebra.
- [5] Melián Navarro, M. D., (1998) "La Competitividad de las secciones de Crédito de las Cooperativas Agrarias en el Crédito Cooperativo". Universidad Politécnica de Valencia.
- [6] Cooperativismo Agrario en Cifras. Cooperativas y facturación por Sectores. [www.ccae.es/ccae/CCAENUEVO/documentos/sector.htm](http://www.ccae.es/ccae/CCAENUEVO/documentos/sector.htm)
- [7] *Libro Blanco de la Economía Social en la Comunidad Valenciana*. (1998), p.320
- [8] Vidal, Giménez, F. S., García del Río, B. y Del Campo Gomis, F. J. (2000) "Eficiencia de las cooperativas de comercialización hortofrutícola de la Comunidad Valenciana". *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, nº188, pp. 205-224.
- [9] Cajas Rurales en Valencia. [www.cajarural.com/cmndad/3d.html](http://www.cajarural.com/cmndad/3d.html)
- [10] Server Izquierdo, R. y Melián Navarro A., (1998) "Vertebración del Cooperativismo de crédito en España y en la comunidad valenciana en el marco del sistema financiero" *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. Valencia: CIRIEC, nº28, Abril.
- [11] Miquel, Salvador, B., Enrique, Lévy, J. P., Cuenca, Antonio C. y Miquel, M. J. (1997) *Investigación de Mercados*, p.89.
- [12] Hernández S. P., Roberto, Fernandez Collado, C. y Baptista Lucio, P., (1998) *Metodología de la investigación*, p.256.
- [13] Rodenes Adam, M. (2002): "Análisis de Factores Críticos para la Gestión. Aplicación en el sector Textil-Hogar de la Comunidad Valenciana" Trabajo de Investigación de la Universidad Politécnica de Valencia.
- [14] Nevis, E.C.; DiBella, A.J. y Gould, J.M. (1995): "Understanding Organizations as Learning Systems", *Sloan Management Review*, Invierno, pp. 73-85.