

La cultura organizacional y emprendedora en los centros educativos

Organizational and entrepreneur culture in educative centres

Andrea Arnaiz García¹, Juan Pablo Pizarro Ruiz², Silvia Castellanos Cano³ & Clara González Uriel⁴

En este trabajo se realiza una breve actualización acerca de la cultura organizacional y de la cultura del emprendimiento y su impacto en los centros educativos. Los modelos instruccionales relacionados con la cultura emprendedora han sido desarrollados ampliamente en contextos empresariales pero de forma escasa en organizaciones educativas. Los resultados de la investigación plantean por tanto, la necesidad de introducir estos modelos en las organizaciones educativas. En el presente trabajo se recoge información sobre investigaciones y experiencias desarrolladas en este intento. Asimismo, se postula la necesidad de crear instrumentos de análisis de la cultura emprendedora en los centros educativos, que permitan ofrecer un diagnóstico de la situación y ofrezcan una guía para la intervención. También se enfatiza el desarrollo y potenciación de la cultura emprendedora, a través de la creación de programas. En la línea del cambio que pretendemos, se formulan propuestas concretas para atender las nuevas tendencias en la educación.

Palabras clave: cultura, emprendedora, educación, organizacional, innovación

This paper aimed to review the organizational and entrepreneur culture and their impact in educative centres. Instructional models of entrepreneur culture have been largely developed in business context, whereas its development in educational organizations is scarce. This paper reviewed research and developments that have attempted to introduce these models into educational organizations. In addition, the need for the development of assessment tools to analyse entrepreneur culture in educative centres is highlighted, as this would allow to establish a better diagnosis of the situation, and to provide guidance for intervention. Development and promotion of entrepreneur culture through the creation of programs is emphasized, and concrete proposals to address new trends in education are formulated.

Keywords: culture, entrepreneurship, education, organization, innovation

Recepción del artículo 17 de octubre de 2014. Aprobación del artículo 31 de octubre de 2014.

¹ Becaria predoctoral Severo Ochoa (BP13012) en la Facultad de Psicología, Universidad de Oviedo, España. Correo electrónico: arnaizandrea@uniovi.es

² Doctor. Profesor en la Universidad de Burgos, España.

³ Becaria predoctoral UNOV-10-BECDOC-S en la Facultad de Psicología, Universidad de Oviedo, España.

⁴ Doctora. Profesora en la Universidad Complutense de Madrid, España.

Antecedentes

Tanto la cultura organizacional como la cultura emprendedora son conceptos que han nacido y se han desarrollado fundamentalmente en el mundo empresarial, pero hay que tener en cuenta que los centros educativos son también organizaciones que como tales tienen su propia cultura y entre las que cabe su desarrollo en la línea de emprendimiento e innovación.

Es importante señalar que la cultura tiene una gran relevancia con respecto a la innovación tal y como muestran Russell y Russell (1992), quienes verificaron empíricamente la relación entre cultura e innovación, encontrando que los valores culturales influyen sobre los resultados innovadores. Tal y como indican Pasmanik y Cerón (2005, citados por Villalta Paucar y Saavedra Guajardo, 2012), innovar en relación con la labor docente es considerado como una actividad de mediación cultural que lleva a un proceso de aprendizaje diferente al tradicional.

Desde la Unión Europea las legislaturas de diferentes países se pretende fomentar el espíritu y la cultura emprendedora, pero ello requiere de una educación emprendedora, que es la gran ausente en los centros escolares, tal y como señala la Comisión de las Comunidades Europeas (2006). Y este pensamiento se encuentra igualmente presente en propuestas en entorno Latinoamericanos.

En este marco procede acotar los dos conceptos sobre lo que se desarrolla esta temática: cultura y emprendimiento.

Por cultura se entiende el conjunto de creencias, valores y normas compartidas por una comunidad que han sido aceptadas como válidas para la conservación y desarrollo de la misma. (Hofstede, 1980, Shein, 1985, Armengol, 2001, Marcone, 2001, Marcone y Martín del Buey, 2003, Mendoza y Hernández, 2007, Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009, Pertegal, Hernando y Oliva, 2011, Morales, Narváez y Morales, 2012, Sepúlveda, 2012).

El concepto emprender “significa ser capaz de crear algo nuevo o de dar un uso diferente a algo ya existente, y de esa manera generar un impacto en su propia vida y en la de la comunidad en la que habita” (Formichella, 2004, p. 4).

Tanto el término de cultura como el de emprendimiento han sido estudiados e investigados, fundamentalmente, desde la perspectiva de las organizaciones empresariales. Prueba de ello son

las llevadas cabo por Páez y Vergara, 2000, Páez y González, 2000, Garzón, 2000, Basabe et al. 2000, Singh-Manoux, 2000, Etchebarría, 2000, Fernández Ríos, Sánchez y Rico Muñoz, 2001, Carrero, Pinazo y Jimeno, 2002, Segurado Torres y Argulló Tomás, 2002, Topa Cantisano, Morales Domínguez y Gallastegui Galán, 2006, Sánchez, Lanero, Yurrebaso y Tejero, 2007, Dijkers et al., 2007, Major, Fletcher, Davis y Germano, 2007, Andreassi y Thompson, 2008, De Miguel, Schweigner, Fernández y Ruiz, 2010, Mauno, 2010, Zheng, Yang y McLean, 2010, Hartnell, Ou y Kinicki, 2011, López, Ahumada, Olivares y González, 2012, Beléndez, Martín y Hernández, 2013, Ficapal-Cusí, Boada-Grau, Torrent-Sellens y Vigil-Colet, 2014. Todas estas investigaciones estudian la cultura organizacional en relación con el mundo empresarial, lo que muestra la fuerte vinculación del estudio de la cultura organizacional con el mundo laboral. Sin embargo, la cultura organizacional presente en los centros escolares no ha sido tan estudiada. No obstante cada vez se están realizando más estudios y proyectos en los que se vinculan estos términos a los centros escolares.

Marcone y Martín del Buey (2003) ponen de manifiesto la escasez de estudios relacionados con el campo educativo y en base a ello inician estudios relacionados con la cultura organizacional en contextos educativos. Martín del Buey, en la década de los noventa formuló el constructo Cultuaua (Martín del Buey, 1991, 1996 y 1997, Martín del Buey y Castro Pañeda, 1993 y 1994). A ello se suman con posterioridad otros autores tales como López y Díaz (2003), Rivas (2003) y Giddens (2005) que señalan la importancia de estudiar la cultura organizacional dentro de los centros educativos puesto que la sociedad demanda que se produzcan cambios en las organizaciones escolares.

Desde el constructo de Cultuaua (Martín del Buey, 1991, 1996, 1997) se entiende que la cultura organizacional educativa tiene como núcleo central las creencias, que genera unos valores en torno a ellas, los cuales se concretizan en una serie de actitudes, que se manifiestan en forma de ritos, artefactos y estándares (Martín del Buey, 1997) en los centros educativos. En este sentido, este autor entiende que el campo de las creencias determina, mueve, condiciona y guía el comportamiento humano, tanto el colectivo como el individual (Martín del Buey, 1997) de una institución educativa.

Con respecto a las creencias, en el campo educativo, Martín del Buey (1997) considera que se dan en torno a cuatro grandes áreas: Creencias respecto a la finalidad de la educación (¿para qué

se educa?); Creencias respecto al proceso de instrucción (¿cómo se imparten las clases?); Creencias respecto al proceso de aprendizaje (¿qué hace el alumnado con la información?); y creencias en torno al escenario educativo donde debe desarrollarse la actividad educativa.(¿cómo son las aulas?). Santos Guerra (1994) propone otra perspectiva más reduccionista para el análisis de creencias señalando las que considera que son las características de la cultura organizacional en la escuela: individualismo, rendimiento, uniformidad, formalismo, jerarquía y presencia de rituales.

Con posterioridad a estos iniciales planteamientos se han desarrollado algunas publicaciones sobre la cultura organizacional en los centros educativos como son las presentadas por Gálvez (2007), García-Gómez y Aldana-González (2010), Estridge (2010), Meza García (2010), Sepúlveda (2012), Antúnez (2012), Pizarro Ruiz, Arnaiz García y Dapelo Pellerano (2012), Arnaiz García, Pizarro Ruiz y Martín del Buey (2012), García-Zárate (2013), Aliri, Garaigordobil y Martínez-Valderrey (2013) o Martín Palacio, Aguado Orea y Rodríguez Quintana (2013).

En estas aportaciones se observa que no se añade información relevante respecto al planteamiento formulado en el constructo Cultuaula (Martín del Buey, 1997). Y sí pequeñas matizaciones que añaden valor y solidez al constructo inicialmente formulado.

Así, Gálvez (2007) afirma que las experiencias de la comunidad educativa junto con las expectativas que tienen los miembros de dicha comunidad forman la cultura escolar, por lo que el conocer cuáles son los cambios que se producen en la cultura escolar permite desarrollar formas nuevas de actuar, y emplear estrategias innovadoras que se adecúen a cada centro educativo. Una definición más concreta de cultura escolar es aquella que considera que se trata de es un conjunto de creencias y valores compartidos que influyen y afectan en la forma de vestir de los miembros de la comunidad escolar, los comportamientos que se dan en los centros educativos, cómo el profesorado lleva a cabo su trabajo, etc. (Schoen y Teddlie, 2008, citados en Sepúlveda, 2012).

Morales et al. (2012) hallaron en diferentes estudios bibliográficos que existen dos perspectivas relacionadas con el concepto de cultura organizacional educativa: una que se centra en el comportamiento, lenguaje y productos utilizados por los miembros de la comunidad educativa; y otra que aborda las ideas, valores y creencias que tienen en común dichos miembros.

Respecto al concepto de emprendimiento ya se ha señalado con anterioridad que este concepto está vinculado, fundamentalmente, con el mundo empresarial y laboral. Alemany, Álvarez,

Planellas y Urbano (2011) indican que en el año 2000 la Carta Europea de la Pequeña Empresa recoge la necesidad y la importancia de potenciar un espíritu emprendedor. El deseo de fomentar el emprendimiento en las personas ha continuado desde entonces y, Alemany et al. (2011), lo señalan haciendo referencia al Programa Marco para la Innovación y la Competitividad de la Comisión Europea propuesto en el año 2006.

Cuando se pretende relacionar ambos conceptos de cultura y emprendedor es interesante la aportación de Cameron y Quinn (1999), cuando indica que la cultura emprendedora es aquella que propicia un lugar dinámico y creativo para trabajar, que tienen su base en el compromiso de experimentación e innovación. El papel de la cultura para fomentar la innovación se manifiesta en las normas, creencias y valores que son compartidas por los miembros de la organización, con el objetivo de generar ideas e implementar nuevos enfoques (O'Reilly, 1989, citado por Pizarro, Real y De la Rosa, 2011).

Castro Spila, Barrenechea e Ibarra (2011) diferencian dentro de la cultura emprendedora el sentido de la iniciativa, entendida como un conjunto de competencias básicas para la creación de proyectos, y el sentido del emprendimiento, entendido como un conjunto de competencias específicas para la creación de organizaciones. En otras palabras, estos autores entienden que la iniciativa consiste en transformar ideas en proyectos y el emprendimiento en transformar proyectos en organizaciones.

Nuevamente la cultura emprendedora llevada al campo educativo también ha tenido su demora. Kirby (2004) destaca que la oferta de programas de enseñanza sobre emprendimiento se ha incrementado en las últimas décadas, pero la mayoría de ellos se han centrado en la creación y gestión de empresas, dejando olvidada la educación en iniciativa emprendedora, que tiene como objetivo desarrollar en los participantes habilidades, competencias y comportamientos emprendedores.

No obstante, la cultura emprendedora se va haciendo poco a poco un hueco en los centros escolares teniendo en cuenta que las actitudes y capacidades emprendedoras no sólo benefician a la sociedad, sino que resultan de utilidad en todas las actividades laborales y de la vida cotidiana (Cámaras de Comercio y Ministerio de Educación y Ciencia, 2006).

Asimismo, la Unión Europea busca la potenciación de una cultura que fomente las actividades emprendedoras (Consejo Europeo, 2000) y la Ley Orgánica de la Educación (LOE, 2006)

presenta como uno de los objetivos el desarrollo del espíritu emprendedor, basado en la creatividad y la innovación en los niveles educativos de Primaria, Secundaria Obligatoria, Bachillerato y Formación Profesional.

Desarrollando estos criterios dentro del marco de la comunidad educativa, y no tanto del mundo laboral, existen algunas propuestas de especial interés:

- Kirby (2004) propone que la formación emprendedora trabaje aspectos como los siguientes: motivación e independencia, que serán el resultado de otorgar a los discentes una mayor autonomía en el proceso de aprendizaje (por ejemplo a través de la negociación de sus propios objetivos de aprendizaje, recursos, actividades y procesos necesarios para alcanzarlos y la evaluación del cumplimiento de esas metas).
- Kirby (2004) también propone desarrollar aspectos como el trabajo en equipo para resolver situaciones de la vida real, fomentando de este modo la comunicación, la colaboración y la cooperación. La Comisión de Comunidades Europeas (2003) señala, además de estos aspectos, el desarrollo de la capacidad de resolver problemas, la confianza en uno mismo, el compromiso con los roles que se desempeñan, etc.
- Martínez (2011) se refiere a las competencias emprendedoras, que serían aquellas aptitudes y rasgos de personalidad que facilitan la adquisición de conocimientos, a través de la vivencia de experiencias reales y de la educación, lo que da lugar a resolver exitosamente las problemáticas que se puedan presentar, ya sean laborales, sociales, personales, etc.
- Hurtado, Cordón y Senise (2007) recogen algunas de las características que debe reunir el emprendedor: disposición a apoyar nuevas ideas y crear nuevos procesos, alejándose de los recursos y métodos existentes; asunción de riesgos; actitud proactiva.
- Martínez-Rodríguez (2009), tras revisar diferentes publicaciones como las de Filella (1997), Mateu (1997) u Olamendi (1998), señala que las principales competencias emprendedoras son: actitud mental positiva; capacidad para sobreponerse a las dificultades; valores éticos; facilidad para entablar relaciones sociales; capacidad comunicativa; iniciativa; liderazgo; organización y delegación; planificación; tenacidad; toma de decisiones; visión de futuro.
- Fernández, Eizaguirre, Arandia y Ezeiza (2012) señalan la importancia de crear nuevos espacios y tiempos educativos para poder desarrollar un aprendizaje creativo e innovador, que también requiere de la redefinición de las estrategias y modelos de enseñanza, de modo que

se faciliten relaciones bidireccionales, abiertas y flexibles entre los diferentes participantes de la comunidad educativa.

- La Comisión de Comunidades Europeas (2006) muestra diferentes proyectos, que se han llevado a cabo en algunos países miembros de la Unión Europea como Finlandia y Holanda, con el objetivo de que estos proyectos se lleven a cabo en otros países.
- Gargallo, Sánchez y Ferreras (2010) evaluaron los estilos de docencia y evaluación de 323 profesores universitarios a través del cuestionario CEMEDEPU y encontraron cuatro estilos de docencia y evaluación: uno centrado en el aprendizaje, constructivista y con habilidades docentes y de evaluación; otro, centrado en la enseñanza más que en el aprendizaje tradicional, y con habilidades de docencia y evaluación inferiores que en el primero; el tercero, se caracteriza por presentar menos habilidades de docencia y el evaluación que los primeros y por estar más centrado en el aprendizaje; y el último grupo cuenta con menos habilidades docentes y de evaluación que el segundo grupo, así como características más tradiciones.
- Castro Spila et al. (2011) presentan tres tipos de centros de educación superior: universidades orientadas al mercado; universidades tradicionales, es decir, orientadas a la enseñanza y no a la investigación; y universidades relacionales, que se dedican a la enseñanza de competencias de innovación y emprendimiento. Estos autores presentan el programa GAZE llevado a cabo en el País Vasco (España), cuyo objetivo es desarrollar la cultura emprendedora en el estudiante universitario mediante la realización de actividades que lleven al desarrollo de la iniciativa y el emprendimiento. Dicho programa se basa en cuatro principios fundamentales: participación; pluralidad; competencias y cultura. Este último principio hace referencia a un cambio en las pautas de comportamiento relacionadas con la creatividad y el desarrollo de competencias transversales de los discentes, que básicamente son: trabajo en equipo, creatividad, transformación de ideas en proyectos y comunicación eficaz.

Asimismo, es importante que el centro escolar y el profesorado desarrollen una cultura emprendedora en el ejercicio de su actividad. En esta línea se ha encontrado que los estudiantes universitarios buscan en los docentes: competencias interpersonales; comunicativas; metodológicas; de planificación y gestión de la docencia; de trabajo en equipo; y de innovación (Sayós, Pagés, Amador y Jorba, 2014). Estas competencias, propuestas por Torra Bitlloch (2011),

están relacionadas con las competencias emprendedoras que se pretender implantar en el ámbito empresarial.

En esta línea, los estudios realizados por Pizarro Ruiz et al. (2012), Arnaiz García et al. (2012), Martín Palacio et al. (2013) también encontraron que existen diferencias significativas entre la cultura percibida y la cultura deseada por los estudiantes en las aulas universitarias, encontrándose que al alumnado le gustaría tener profesores que se preocupen no sólo por los aspectos académicos, que el proceso de enseñanza/aprendizaje se base en la bidireccionalidad y el aprendizaje significativo, que deje de lado la fidelidad del mensaje, que las aulas sean lugares en los que tanto el docente como el discente tengan el mismo protagonismo, etc.

Por otro lado, también se están llevando a cabo en los centros educativos diferentes programas para fomentar la cultura emprendedora.

Algunos ejemplos de estos programas están desarrollados en el Principado de Asturias (España): proyecto Añerando, para alumnado de Educación Infantil; Emprender en Mi Escuela (EME), para alumnado de Educación Primaria; Empresa Joven Europea (EJE) y Jóvenes Emprendedores Sociales (JES), para el alumnado de Educación Secundaria; Taller para Emprender (TMP), para estudiantes de Bachillerato y Ciclos Formativos; Empresa e Iniciativa Emprendedora (EIE), únicamente para alumnado de Ciclos Formativos; Jóvenes Productoras Cinematográficas (JPC) y Empresa Joven Educativa (EJE Profesional), tanto para alumnado de Bachillerato y Ciclos Formativos, como universitarios (Gobierno del Principado de Asturias, Consejería de Economía y Empleo, 2013).

Conclusiones

Se impone la necesidad de atender las nuevas tendencias en la educación y de este modo modificar las prácticas y la cultura escolar (Villalobos Fuentes, 2011).

Esta atención implica un cambio en la cultura organizacional de los centros educativos hacia el emprendimiento y la innovación. Siguiendo el constructo propuesto por Martín del Buey (1997), es necesario un cambio en las creencias que tienen todos los miembros de la comunidad educativa (profesorado, alumnado, familias, etc.) hacia aspectos más emprendedores con respecto a la finalidad de la educación, el proceso de instrucción, el proceso de aprendizaje y el escenario,

dando que esto llevará implícito un cambio en los ritos y comportamientos de los participantes o actores del centro escolar.

La cultura emprendedora requiere del desarrollo de unas determinadas competencias, como por ejemplo el trabajo en equipo, una adecuada comunicación, un buen autoconcepto, etc. Por todo ello, es necesario que se trabajen estas competencias a lo largo de todo el sistema educativo, desde los niveles educativos más bajos como Educación Infantil y Primaria. “La cultura emprendedora es una actividad de largo recorrido” (Gobierno de Asturias, 2013, p. 30) por lo que implica un trabajo continuado desde el ámbito educativo.

Lo recogido en este trabajo sugiere que aún queda mucho campo de trabajo en relación a la cultura emprendedora y organizacional en los centros educativos. Es necesario continuar estudiando la relación entre la cultura emprendedora en las aulas, así como su influencia en los miembros de la comunidad educativa y en los resultados obtenidos, especialmente a nivel de rendimiento académico.

Referencias

- Alemany, L., Álvarez, C., Planellas, M., & Urbano, D. (2011). *Libro Blanco de la iniciativa emprendedora en España*. Barcelona: Fundación Príncipe de Girona.
- Aliri, J., Garaigordobil, M., & Martínez-Valderrey, V. (2013). Sexismo y características del centro escolar: Diferencias en función del tipo de centro. *Revista de Investigación Educativa*, 31 (2), 349-360.
- Andreassi, J. K., & Thompson, C. A. (2008). Work-family culture: Current research and future directions. En K. Korabik, D. S. Lero & D. L. Whitehead (Eds.), *Handbook of work-family integration: Research, theories and best practices* (pp. 331-351). San Diego, CA: Elsevier.
- Antúnez, A. (2012). *Actualización del constructo Cultuauula y elaboración de un cuestionario de aplicación en las enseñanzas medias*. (Tesis de licenciatura). Universidad de Oviedo.
- Armengol, C. (2001). *La cultura de la colaboración. Reto para una enseñanza de calidad*. Madrid: La Muralla.
- Arnaiz García, A., Pizarro Ruiz, J. P., & Martín del Buey, F. (2012). *Análisis de la cultura organizacional percibida y paradigma por alumnos en contextos universitarios: estudio*

piloto de la facultad de psicología de la Universidad de Oviedo. Actas de VII congreso Iberoamericano de Docencia Universitaria. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto, Portugal.

Basabe, N., Rime, B., Páez, D., Pennebaker, J., Valencia, J., Diener, E., & González, J. L. (2000). Sociocultural factors predicting subjective experience of emotion: a collective level analysis. *Psicothema*, 12, (Supl. 1), 55-69.

Beléndez, M., Martín, M., & Hernández, A. (2013). The factor structure of the Spanish versión of the Work-Family Culture Scale in a sample of workers from advertising sector. *Psicothema*, 25 (2), 232-237.

Cámaras de Comercio y Ministerio de Educación y Ciencia (2006). *Fomento del Espíritu Emprendedor en la Escuela*. Disponible en: http://www.camaras.org/publicado/formacion/publicaciones/Libro_Espiritu_Emprendedor.pdf. Consultado en junio de 2014

Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Carrero, V., Pinazo, D., & Jimeno, M. A. (2002). Identificación del rol directivo y su influencia en el rendimiento autopercebido. *Psicothema*, 14 (2), 191-198.

Castro Spila, J., Barrenechea, J., & Ibarra, A. (2011). Cultura emprendedora, innovación y competencias en la Educación Superior. El caso del Programa GAZE. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 187 (3), 207-212.

Comisión de las Comunidades Europeas (2003). *Libro Verde. El espíritu empresarial en Europa*. Disponible en: http://www20.gencat.cat/docs/treball/06%20-%20INICIA/Documents/Generic/Arxius/doc_43065053_1.pdf

Comisión de las Comunidades Europeas (2006). *Comunicación de la comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Rediones*. Disponible en: <http://www.sifemurcia-europa.com/servlet/sife.GestionDocs?METHOD=MOSTRARDOCUMENTO&iddocumento=5767>

Consejo Europeo. (2000). *Consejo Europeo de Lisboa 23 y 24 de marzo 2000. Conclusiones de*

la Presidencia. Disponible en: http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_es.htm

De Miguel, J. M., Schweiger, I., Fernández, M., & Ruiz, M. A. (2010). El efecto del grupo de pertenencia en la metarrepresentación de la organización. *Psicothema*, 22 (4), 835-840.

Dijkers, J., Geurts, S., Den Dulk, L., Peper, B., Taris, T., & Kompier, M. (2007). Dimensions of work-home culture and their relations with the use of work-home arrangements and work-home interaction. *Work & Stress*, 21 (2), 155-172. doi:10.1080/02678370701442190

Estridge, W.L. (2010). La influencia de la escuela sobre la asistencia de los estudiantes y su compromiso con el aprendizaje. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 70 (10-A), 3801.

Etchebarría, I. (2000). Cultura y culpa: la culpa, una emoción bajo sospecha. *Psicothema*, 12 (Supl. 1), 101-108.

Fernández, I., Eizagirre, A., Arandia, M., Ruiz, P., & Ezeiza, A. (2012). Creatividad e innovación: claves para intervenir en contextos de aprendizaje. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10 (2), 23-40. Disponible en <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol10num2/art2.pdf>

Fernández Ríos, M., Sánchez, J. C., & Rico Muñoz, R. (2001). Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento. *Psicothema*, 13 (1), 29-39.

Ficapal-Cusí, P., Boada-Grau, J., Torrent-Sellens, J., & Vigil-Colet, A. (2014). Spanish adaptation of the Internal functioning of the Work Teams Scale (QFI-22). *Psicothema*, 26 (2), 273-278.

Filella, J. (1997). La personalidad empresarial. *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, 6, 13-19.

Formichella, M. M. (2004). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. Buenos Aires: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Disponible en: <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MonografiaVersionFinal.pdf>

- Gálvez, A. M. (2007). Cultura escolar: preferencias de los jóvenes entre 4to y 9no grado y sus interacciones con los miembros de la comunidad educativa en instituciones privadas. *Pensamiento psicológico*, 9, 123-147.
- García-Gómez, L., & Aldana-González, G. (2010). Cultura escolar: un elemento indispensable. *Acción pedagógica*, 19, 116-125.
- García-Zárate, M.L. (2013). *La caracterización de la cultura escolar de una escuela normal a través de su normativa, ceremonias y valores*. (Tesis doctoral, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, México). Recuperada de <http://hdl.handle.net/11117/1212>
- Gargallo, B., Sánchez, F., & Ferreras, A. (2010). Estilos docentes de los profesores universitarios. La percepción de los alumnos de los buenos profesores. *Revista Iberoamericana de Educación*, 51 (4), 1-16.
- Garzón, A. (2000). Cambio cultural y familismo. *Psicothema*, 12 (Supl. 1), 45-54.
- Giddens, A. (1995). *The constitution of society*. Sussex: Polity Press.
- Gobierno del Principado de Asturias, Consejería de Economía y Empleo. (2013). *Programa Integral para el fomento de la cultura emprendedora 2013-2015*. Disponible en: https://www.asturias.es/Asturias/descargas/PDF%20DE%20PARATI/emprendedores/Programa_cultura_emprendedora_2013.pdf
- Torra Bitlloch, I. (2011). *Identificación, desarrollo y evaluación de competencias docentes en la aplicación de planes de formación dirigidos a profesorado universitario (EA2010-0099)*. Grupo Interuniversitario de Formación Docente, GIFD. Disponible en: <http://gifd.upc.edu/wp-content/uploads/2012/03/MEMORIA-EyA-seguretat.pdf>
- Hartnell, C., Ou, A., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96 (4), 677-694. doi: 10.1037/a0021987
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias* (11ª Ed.). México D.F.: Cengage Learning.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values (Cross Cultural Research and Methodology)*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Hurtado, N., Cordón, E., & Senise, M. (2007). Efectos de la cultura nacional en la relación entre orientación emprendedora y el resultado de la innovación de producto: el caso del sector farmacéutico. *Cuadernos Económicos de ICE*, 73, 135-149.
- Kirby, D. (2004). Entrepreneurship education: can business schools meet the challenge? *Education Training*, 46 (8/9), 510-519. doi: 10.1108/00400910410569632
- Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.
- López, A., & Díaz, M. D. (2003). Una reflexión sobre la cultura y el cambio organizativo: clave para satisfacer los intereses y necesidades de la comunidad educativa. *Revista de Pedagogía*, 55 (2), 253-261.
- López, V., Ahumada, L., Olivares, R., & González, A. (2012). Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares. *Psicothema*, 24 (2), 323-329.
- Major, D. A., Fletcher, T. D., Davis, D. D., & Germano, L. M. (2007). The influence of work-family culture and workplace relationships on work interference with family: A multilevel model. *Journal of Organizational Behavior*, 29 (7), 881-897. doi: 10.1002/job.502
- Marcone, R. (2001). *Cultura Organizacional en Unidades Escolares: Aspectos diferenciadores*. (Tesis doctoral). Universidad de Oviedo.
- Marcone, R., & Martín del Buey, F. (2003). Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional educativa (ICOE). *Psicothema*, 15 (2), 292-299.
- Martín del Buey, F. (1991). Modelo de análisis de presunciones culturales en el aula. *Actas del I Congreso Internacional de Psicología y Educación*. Madrid: España.
- Martín del Buey, F. (1996). El rol del profesor en el umbral del siglo XXI. *Revista Magister*, 14, 205-215.
- Martín del Buey, F. (1997). Modelos implícitos en la reforma educativa. *Revista Magister*, 15, 90- 97.

- Martín del Buey, F., & Castro Pañeda, P. (1993). *Análisis de organizaciones educativas, programa Cultuaula*. Curso de doctorado de evaluación e intervención en contextos socio-educativos. Departamento de Psicología de la Universidad de Oviedo, España.
- Martín del Buey, F., & Castro Pañeda, P. (1994). Ergonomía escolar. *Revista Entemu U.N.E.D.*, 15, 187-210.
- Martín Palacio, M. E., Aguado Orea, J. J., & Rodríguez Quintana, E. (2013). Cultura percibida y deseada en contextos educativos universitarios. En J. J. Gázquez Linares, M. C. Pérez Fuentes & M. M. Molero Jurado (Comps.), *La Convivencia Escolar: Un acercamiento multidisciplinar* (pp. 69-74). Almería: ASUNIVEP.
- Martínez, F. M. (2011). Percepción del profesorado de las escuelas taller y casas de oficios en Andalucía acerca del nivel de competencias emprendedoras en su alumnado. *Revista de Educación*, 356, 303-326.
- Martínez-Rodríguez, F. M. (2009). Programa socioeducativo para el desarrollo de la cultura emprendedora entre los jóvenes. *Revista Iberoamericana de Educación*, 50 (5). Disponible en: <http://www.rieoei.org/deloslectores/3012Martinez.pdf>
- Mateu, J. M. (1997). Motivación y personalidad del emprendedor. *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, 5, 26-31.
- Mauno, S. (2010). Effects of work-family culture on employee well-being: Exploring moderator effects in a longitudinal sample. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19 (6), 675-695. doi:10.1080/13594320903106588
- Mendoza, J., & Hernández, M. A. (2007). Análisis de las características psicométricas y estructura factorial del instrumento de cultura organizacional y marketing interno (ICOMI). *Actas del XX Congreso anual de AEDEM*, 2, 20-34.
- Meza García, C. L. (2010). *Cultura escolar inclusiva en Educación Infantil: Percepciones de profesionales y padres*. (Tesis doctoral, Universidad de Salamanca). Recuperada de <http://hdl.handle.net/10366/76530>
- Morales, F. M., Narváez, M. A., & Morales, A. M. (2012). Percepciones de los futuros docentes sobre la cultura organizacional de los centros de prácticas externas de Educación

Secundaria. *Revista Teoría de la Educación: Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 13 (2), 173-199.

- Olamendi, G. (1998). *Cómo crear una empresa y triunfar en el intento*. Bilbao: Olamendi Ediciones
- Páez, D., & Vergara, A. (2000). Aspectos teóricos y metodológicos de la investigación transcultural. *Psicothema*, 12 (Supl. 1), 1-5.
- Páez, D., & González, J. L. (2000). Psicología social y cultura. *Psicothema*, 12 (Supl. 1), 6-15.
- Pertegal, M. A., Hernando, A., & Olivia, A. (2011). Desarrollo y validación de una escala de evaluación de los activos y fortalezas escolares desde la perspectiva del profesorado. *Apuntes de Psicología*, 29 (3), 379-395.
- Pizarro, I., Real, J. C., & De la Rosa, M. D. (2011). La incidencia del capital humano y la cultura emprendedora en la innovación. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14, 139-150.
- Pizarro Ruiz, J. P., Arnaiz García, A., & Dapelo Pellerano, B. (2012). *Análisis de la cultura organizacional percibida y deseada por alumnos en contextos universitarios: estudio piloto de la facultad de psicología de la Universidad de Oviedo*. Actas de VII congreso Iberoamericano de Docencia Universitaria. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto, Portugal.
- Rivas, J. I. (2003). La perspectiva cultural de la organización escolar: marco institucional y comportamiento individual. *Educar*, 31, 109-119.
- Russell, R., & Russell, C. (1992). An Examination of the Effects of Organizational Norms, Organizational Structure, and Environmental Uncertainty on Entrepreneurial Strategy. *Journal of Management*, 18 (4), 639-656. doi:10.1177/014920639201800403
- Sánchez, J. C., Lanero, A., Yurrebaso, A., & Tejero, B. (2007). Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: implicaciones para el compromiso organizacional. *Psicothema*, 19 (2), 218-224.
- Santos Guerra, M. A. (1994). *Entre bastidores. El lado oscuro de la organización escolar*. Málaga: Aljibe.

- Sayós, R., Pagés, T., Amador, J. A., & Jorba, H. (2014). Ser buen docente ¿qué opinan los estudiantes de la Universidad de Barcelona? *Revista Iberoamericana de Psicología y Salud*, 5 (2), 135-149.
- Segurado Torres, A., & Agulló Tomás, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología social. *Psicothema*, 14 (4), 828-836.
- Sepúlveda, C. (2012). La cultura para la mejora: Estudio en centros de educación secundaria en Chile. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social (RIEJS)*, 1 (1), 133-152.
- Shein, E. H. (1985). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Singh-Manoux, A. (2000). Cultura y la problemática del género en la adolescencia: resultados de estudios en emociones. *Psicothema*, 12 (Supl.1), 93-100.
- Topa Cantisano, G., Morales Domínguez, J. F., & Gallastegui Galán, J. A. (2006). Acoso laboral: relaciones con la cultura organizacional y los resultados personales. *Psicothema*, 18 (4), 766-771.
- Villalobos Fuentes, X. (2011). Reflexión en torno a la gestión de aula y a la mejora en los procesos de enseñanza y aprendizajes. *Revista Iberoamericana de Educación*, 55 (3). Disponible en: http://www.rieoei.org/jano/4048Villalobos_Jano.pdf
- Villalta Paucar, M. A., & Saavedra Guajardo, E. (2012). Cultura escolar, prácticas de enseñanza y resiliencia en alumnos y profesores de contextos sociales vulnerables. *Universitas Psychologica*, 11 (1), 67-78.
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63 (7), 763-771. doi: 10.1016/j.jbusres.2009.06.005