

**Un proceso estratégico para la empresa sostenible  
Cultura, Ventaja Adaptativa y Estrategia**

**Eduardo Bueno Campos**

Catedrático de Economía de la Empresa  
y Vicepresidente 1º de AECA  
c/ Ramón Gómez de la Serna, 48  
28035 Madrid  
Móvil: 609 05 25 13  
e-mail: [eduardobueno@telefonica.net](mailto:eduardobueno@telefonica.net)

**Patricio Morcillo Ortega**

Catedráticos de Organización de Empresas  
Universidad Autónoma de Madrid  
c/ Canet de Mar, 15  
Móvil: 630 91 46 67  
e-mail: [patricio.morcillo@uam.es](mailto:patricio.morcillo@uam.es)

**Área temática: Dirección y Organización**

**Palabras clave:** Capacidad Adaptativa, Cultura corporativa, Empresa Sostenible, Estrategia, Ventaja adaptativa.

**Workshop 1:** “Agenda 2030 para el desarrollo sostenible: colaboración público-privada”

**RESUMEN:**

Partiendo de la constatación de que el entorno en el que compiten las empresas es cada vez más dinámico, hostil e inestable, debido, fundamentalmente, a unos permanentes y profundos cambios que afectan el ciclo de vida de los productos, la competencia, los mercados y los clientes, por lo que las empresas encuentran cada vez más dificultad para hacer sostenible su negocio. Ante esta situación, los diseños de los procesos estratégicos revisten una importancia primordial. En esta comunicación se abordan dichos procesos desde tres principios: flexibilidad, aprendizaje e integración. En este sentido, se propone que la cultura corporativa y la estrategia se imbriquen para configurar un sistema complejo adaptativo capaz de generar unas capacidades y ventajas adaptativas idóneas que, a su vez, garanticen la sostenibilidad de la organización.

# Un proceso estratégico para la empresa sostenible

## Cultura, Ventaja Adaptativa y Estrategia

**Eduardo Bueno Campos**

Catedrático de Economía de la Empresa  
[eduardobueno@telefonica.net](mailto:eduardobueno@telefonica.net)

**Patricio Morcillo Ortega**

Catedráticos de Organización de Empresas  
Universidad Autónoma de Madrid  
[patricio.morcillo@uam.es](mailto:patricio.morcillo@uam.es)

*“Estudiar sin pensar es inútil.  
Pensar sin estudiar es peligroso”*  
Confucio  
(551-479 a. de C.: Analecta 2-15)

### 1. Introducción

Cuando más abatido se encontraba Matías Pascal (Pirandello, 1904) tras pasar por una doble desgracia -la pérdida de su madre e hija- una pirueta del destino le hizo vivir un doble acontecimiento: que le tocasen ochenta y dos mil liras en el casino de Montecarlo donde había recalado después de huir del pueblo con las quinientas liras que le mandó un amigo para dar digna sepultura a sus familiares, y que le confundiesen con un cadáver en avanzado estado de descomposición descubierto en la acequia de su antiguo molino. Libre de ataduras sociales, familiares y morales, Matías Pascal se convirtió de la noche a la mañana en Adriano Reis. Con un presente descargado del lastre de su pasado y con un futuro por delante que podía forjar a su gusto, Adriano Reis pensaba que le habían puesto alas y que podía ser el artífice de su nueva existencia. Era como darse el lujo de poder vivir dos vidas y poder ser dos hombres. Pero, lo que al principio pudo considerarse como una oportunidad dejando atrás lo más miserable de su existencia, se transformó muy pronto en una pesadilla. Adriano no lograba desembarazarse de su pasado y, de regreso a su pueblo, con su mujer casada en segundas nupcias y sin que nadie ya se acordase de él, no tuvo más remedio que aprender a vivir con la sombra del difunto Matías Pascal.

La lección es evidente, y así la expresaba Luigi Pirandello en boca de Matías Pascal: *“¡Cómo me había hecho yo la ilusión de que un tronco podía vivir separado de sus raíces!”*. Pues, de acuerdo con esta idea se podría decir que la estrategia es el “arte de renacer”. Solamente es posible construir a partir de lo que somos. Empezar de nuevo implica aceptar todo lo que hemos sido para, desde allí, alcanzar nuevas cotas.

Si se apoya uno en esta metáfora y se razona por analogía, las raíces de una empresa (*“Lo que es”*) sería la viva expresión del modelo de cultura elegido en función de sus orígenes, de sus sistemas de comunicación, de sus procesos de aprendizaje y de las tecnologías utilizadas. Y el tronco de la entidad (*“Lo que hace”*) vendría representado por el planteamiento estratégico, el cuál se llevaría a cabo a partir de una eficaz explotación de las ventajas controladas por la entidad. Unas, las comparativas y competitivas, serían el resultado de la gestión eficaz de unos necesarios y valiosos recursos, mientras que otras, tal que las ventajas adaptativas, que se postula en este trabajo como garantes de la sostenibilidad, serían la lógica consecuencia de un adecuado modelo de cultura corporativa, generador de dichas ventajas. En cualquier caso, lo que se quiere demostrar en las líneas que siguen, es que no se puede desvincular la generación de todas las ventajas, en general, y de la ventaja adaptativa, en particular, de los modelos de cultura definidos y desarrollados por las empresas. De la misma forma que el tronco de un árbol se alimenta de la savia de sus raíces, la estrategia se nutre de la cultura corporativa. Si a este enfoque, se le añade que el entorno actual en el que compiten las empresas se caracteriza por unos cambios socioeconómicos y tecnológicos que afectan estructuras y comportamientos, independientemente del tamaño, sector o nacionalidad; el modelo de cultura corporativa que debería prevalecer sería de índole innovadora y de naturaleza abierta, como será recogido más adelante.

De esta manera y, más allá de esta primera aproximación, se pretende poner de manifiesto que, la cultura y la estrategia son como dos caras de una misma moneda. Son el yin y el yang, ya que ninguna empresa puede formular *“Lo que quiere hacer”* (su estrategia) sin tomar en consideración *“Lo que es”* (su cultura), de la misma forma que su cultura (*“Lo que es”*) debe absorber todos aquellos conocimientos utilizados durante la implantación y desarrollo de su estrategia (*“Lo que quiere hacer”*). La cultura y la estrategia son complementarias, son interdependientes, no puede existir la una sin la otra. Se regeneran mutuamente para que la empresa origine unos estados de equilibrio, es decir, logre alcanzar su necesaria sostenibilidad o su desarrollo sostenible.

Si, además, se incorpora en este análisis que los procesos de innovación acometidos por las empresas deben ser abiertos –*“Open Innovation”*– (Chesbrough, 2003), dado que las innovaciones se alimentan de intercambios y confrontaciones entre agentes, también se debe contemplar unos modelos de cultura abiertos<sup>1</sup> que no le pongan puertas al campo del conocimiento. Además, el que los procesos de innovación fueran de carácter “cerrado”, encorsetados en los tradicionales

---

<sup>1</sup> Siendo la empresa un sistema socio-técnico abierto, puede ser considerada como un fractal de la sociedad. En este mismo sentido, esta idea de “abierto” puede, igualmente, relacionarse con el concepto de “Sociedad abierta” que propuso Henri Bergson y difundió Karl Popper (1945). Aunque estos filósofos, basándose en Platón y su *“República”*, analizan el concepto desde una perspectiva política, sí que destacan que la calidad de “abierto” responde a la necesidad de crear unos sistemas sociales transparentes y flexibles. Idea que tanto el concepto de “Innovación Abierta” y “Cultura Abierta” hacen suya.

departamentos de I+D, en el pasado era una sin razón, un anacronismo, porque la empresa, por naturaleza es un sistema socio-técnico abierto (Bueno y Valero, 1985<sup>a</sup>, 1985b).

En este sentido, tal y como está ampliamente aceptado, si todos los agentes que componen el sistema de conocimiento se encuentran en disposición de cooperar para desplegar unas sinergias y complementariedades imprescindibles para acelerar y acertar en los proyectos de I+D, la “*Open Culture*” favorecería tanto la generación como la captación y absorción de ideas, actitudes, creencias y otras convicciones que reforzarían la calidad del “ser” de la organización. Siendo así, los procesos estratégicos de las empresas estructurados en torno al binomio cultura-estrategia, deberían formularse tomando en consideración tres principios básicos como son: la flexibilidad, el aprendizaje y la integración (Bueno y Morcillo, 2016).

De acuerdo con estas premisas, se abordará, a continuación, los siguientes apartados. En primer lugar, se presentará una propuesta conceptual del “*proceso estratégico para la empresa sostenible*”, que será posteriormente reforzado, en el siguiente epígrafe, con el análisis del “*reto de la ventaja adaptativa para la sostenibilidad*”, introduciendo entonces los conceptos nucleares de capacidades y ventajas adaptativas, siendo, las primeras, junto a la cultura las piezas fundamentales, como explica la teoría actual en Dirección Estratégica, las generadoras de las segundas. En este sentido, **“la cultura corporativa es considerada como un “sistema abierto adaptativo” y, por tanto, dinámico, que será el que impulse unas capacidades de carácter adaptativo que, bien canalizadas, se convertirán en fuente de ventajas adaptativas, condición sine qua non para la supervivencia y sostenibilidad**”. A continuación, se ofrecerá unos “análisis de casos” que demuestren esa capacidad de adaptación o la presencia de empresas adaptativas o “*mutantes*” (García-Aller, 2017), que mostrarían la evidencia empírica del proceso planteado. Empresas cuyo proceso estratégico, por las conexiones existentes entre su modelo de cultura<sup>2</sup> y sus estrategias, corroboran las ideas que se someten a debate en esta comunicación. Finalmente, a modo de “*conclusiones*”, se abordará una posible agenda 2030, para el desarrollo sostenible que beneficie a la empresa española.

## 2. El proceso estratégico para la empresa sostenible

La Figura 1, recoge los elementos constitutivos y esenciales de un proceso estratégico para un proyecto empresarial que apueste por la sostenibilidad. Sin entrar, en este momento, en los componentes de un modelo de cultura de innovación para la sostenibilidad, que se verá más adelante, la primera idea que apunta la Figura 1 es que la cultura, como es lógico, se adquiere y se crea. Es decir que una parte de la misma se adquiere por herencia y, otra, se crea por aprendizaje.

---

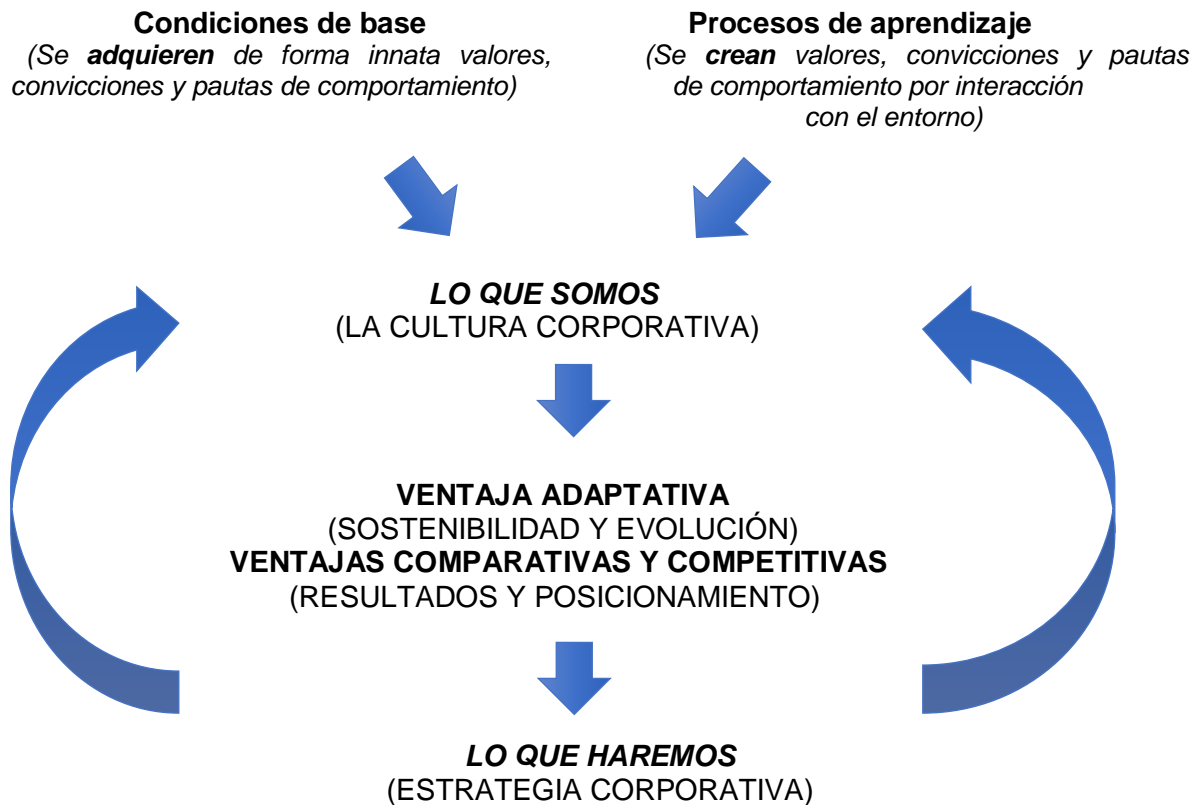
<sup>2</sup> Los modelos de cultura de las empresas analizadas se recogerán a través de sus valores compartidos, por ser los únicos que difunden al respecto.

Se adquiere en función de las condiciones de base que participan y arrojan la constitución de una empresa (el lugar, la fecha, los recursos y capacidades...) y, de esta forma, los valores compartidos, así como las convicciones y pautas de conducta recibirán la impronta de aquellos factores internos y externos existentes en aquellos contextos. En cuanto a la parte de la cultura que se crea por aprendizaje, esta viene a reflejar que ahí donde hay personas que interactúan, emergerán en el seno del grupo unos conocimientos, unas experiencias y unas reglas que podrán constituir el germen de unas ideas que originen unos cambios culturales. Las ideas no son innatas, no existen por sí mismas, sino que van aflorando mediante dicho proceso, es decir, partiendo del “principio de aprendizaje”.

Esta parte dependiente de la efectividad de los procesos de aprendizaje desarrollados, resultará clave, dado el nivel de exigencia que reclaman los entornos dinámicos y turbulentos actuales. Todos estos parámetros inherentes al desarrollo económico son los que llevan a darle esa naturaleza de “sistema abierto adaptativo” al modelo de cultura de innovación. Se trata, en definitiva, de utilizar a la cultura como elemento idiosincrásico y distintivo, porque la cultura hace a la empresa única y hará, también, únicas a sus estrategias. Conviene, por tanto, impulsar un modelo que provoque, en todo momento, la creatividad y el talento individual, grupal y organizativo (de puertas adentro y de puertas afuera) como fuentes de innovación para que la estrategia canalice los resultados obtenidos, aun cuándo ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional. La cultura organizativa, tal y como se formula, debe proporcionar unos procesos basados en capacidades adaptativas para que la selección e implantación de la estrategia se realice en las mejores condiciones.

Siguiendo con ese razonamiento y si se considera que la cultura corporativa constituye un “sistema abierto adaptativo” de naturaleza compleja (Bueno, 2011), resulta lógico, siempre y cuando dicho sistema se gestione de manera eficiente, que el mismo genere unas ventajas adaptativas, que deberán ser explotadas estratégicamente para la sostenibilidad de la empresa. En consecuencia, dichas ventajas deben ser aprehendidas, junto a las posibles otras ventajas que pueda controlar una empresa, es decir, las comparativas y competitivas, para diseñar sus estrategias. Si, como lo recoge la Figura 1, estas dos últimas clases de ventajas vaticinan para la empresa unos beneficios, resultados y posicionamientos, la ventaja adaptativa deja atisbar la sostenibilidad. Pero no se debe olvidar que estas ventajas de “buen augurio” para la empresa, deberán ser refrendadas por unas estrategias que las hagan realidad (“*Lo que haremos*”).

Por último, la Figura 1 quiere dejar patente que, una vez que se elija la estrategia, lo aprendido durante su desarrollo deberá ser absorbido por todos los estamentos de la organización y redireccionado hacia la cultura. Se producirá entonces un efecto de retroalimentación, que enriquecerá el modelo de cultura vigente. Por lo que, impulsado por el “principio de integración”, se hablará de un proceso estratégico de naturaleza circular que regulará el comportamiento del binomio cultura-estrategia, al que se ha aludido en la Introducción.



Fuente: Elaboración propia

**Figura 1. El proceso estratégico para la empresa sostenible.**

Con el fin de clarificar la Figura 1, conviene recordar como en todo proceso estratégico, aunque no aparezca explícitamente, se partirá de la definición de la visión-misión de la organización (“*Lo que quiere ser y la razón de ser de la empresa*”), por lo que se realizarán los respectivos diagnósticos internos y externos (análisis DAFO), se evaluarán posibles estrategias antes de elegir la más oportuna y se estudiará de forma pormenorizada su implantación y también su posterior desarrollo. Pero, no se tendrá que perder de vista que los valores, convicciones y pautas de conductas compartidas por todos los miembros de una organización, que definen su modelo de cultura, siempre emanarán de tres clases de aspectos, como indica Malinowski (1948): “a) la cultura se muestra a través de los aspectos tecnológicos (utensilios, herramientas, bienes que se utilizan en el marco de la empresa y que reúnen experiencias, conocimientos y un saber hacer); b) de los sociológicos (comunicación entre todos los miembros de la empresa y constitución de grupos) y c) de los ideológicos (las creencias e ideas que se comparten). En suma, la cultura, para su configuración, necesitaría de la utilización de unos facilitadores como es el caso del lenguaje (cumple una finalidad adaptativa y cooperativa como la de comunicar y compartir conocimientos, experiencias e ideas (Pinker y Bloom, 1990); de los símbolos (establecen explícitamente intenciones

previas a la acción y regulan la conducta y actividad cognitiva (Gaudin, 1985) y la tecnología y el aprendizaje (Sackman, 1991; Kottak, 1996). Todo lo anterior edifica una forma de ser y de mirar el mundo y una manera de relacionarse con los demás agentes que componen su entorno. Ello quiere decir que dicho enfoque aglutinaría todas las primeras etapas de un proceso estratégico tradicional (visión-misión, diagnósticos internos y externos, gestión e identificación de las ventajas), o sea, la fase de análisis del proceso, y justificaría la conexión directa que se establece entre cultura y estrategia.

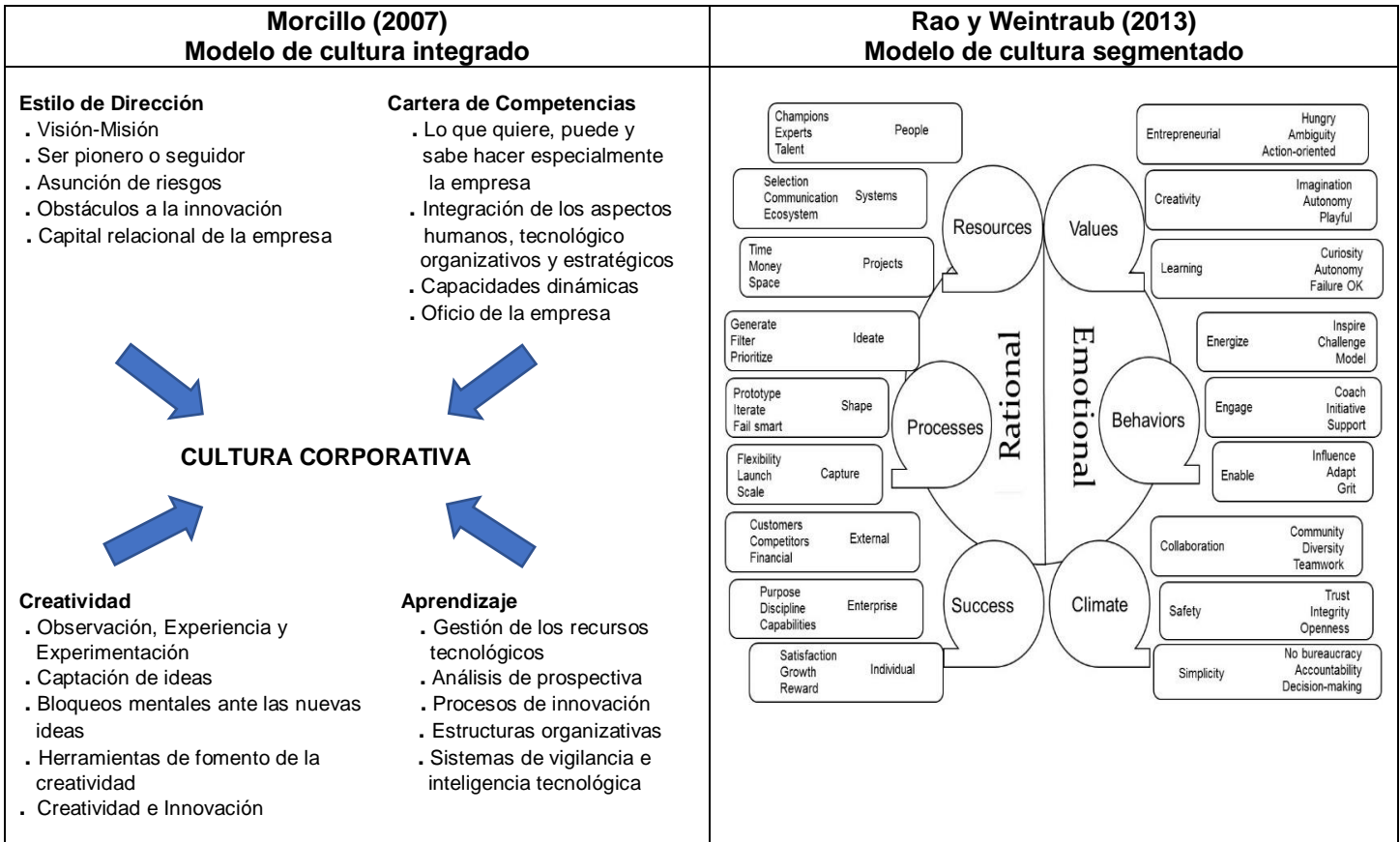
De forma más ilustrativa, se puede consultar la Figura 2, donde, al margen de que se elija un modelo de cultura integrado (Morcillo, 2007) o segmentado (Rao y Weintraub, 2013), se comprueba que todos los elementos constitutivos tomados en consideración ayudan a definir lo que es la organización y la mirada que posa sobre el entorno.

El carácter integrado del modelo de Morcillo (2007) se explica por la no segregación de los elementos “blandos” o intangibles y “duros” o tangibles que existen en las organizaciones. Parte de la base de que no se pueden separar, por ejemplo, los recursos intrínsecos que posee una empresa de las habilidades necesarias para su explotación. En cuanto al modelo segmentado de Rao y Weintraub (2013), éste opta, por el contrario, por dividir las variables de los bloques, llamados por los autores, “racionales” (*Resources, Processes, Success*) de los “emocionales” (*Values, Behaviors, Climate*), bajo una clara influencia de la fisiología y función del cerebro humano. En cualquier caso, los dos modelos constituyen unos condicionantes para la elección de la estrategia (“*Hacemos lo que somos*”).

### **3. El reto de la ventaja adaptativa para la sostenibilidad**

La senda está trazada: más cultura, más dirección y más estrategia. Más cultura de innovación como portadora de capacidades dinámicas de carácter adaptativo generadoras de ventajas adaptativas, más dirección para enriquecer y proteger dichas ventajas y más estrategia para desarrollar y ponerla en acción como fuente de sostenibilidad.

El hecho de tener que adaptarse a las fuerzas del entorno nunca ha sido una opción, sino una necesidad, porque el crecimiento de la empresa, como la historia de la evolución humana, siempre se han fundamentado en la capacidad de adaptación y de resiliencia (Schumpeter, 1912). Pero la diferencia está en que, hoy, el desafío es mayor y más urgente por la sencilla razón de que los entornos son más exigentes que nunca, incluso más disruptivos; no admiten, por tanto, demoras por parte de sus agentes puesto que son, al fin y al cabo, unos “hacedores de huecos” que la creatividad y la innovación, como resultantes de unas capacidades dinámicas adaptativas, ayudarán a rellenar.



Fuente: Elaboración propia

**Figura 2. Análisis comparado de modelos de cultura de innovación para la empresa**

Este reto implica analizar, a continuación, el concepto, función y categorías principales de capacidades dinámicas de carácter adaptativo o, simplemente, “capacidades adaptativas”. Siendo las mismas, parte integrante de la cultura entendida como “sistema abierto adaptativo”. Dichas capacidades actuarán como “aceleradores”, en el sentido de que expresarán unas habilidades, destrezas, talentos, creatividad y otros conocimientos tácitos que ayudarán a la sostenibilidad de las empresas. Planteamiento basado en el paradigma actual de la Dirección Estratégica, es decir de la Teoría de los Recursos y Capacidades y de las Capacidades Dinámicas (Bueno, Morcillo y Salmador, 2006).

Las capacidades adaptativas presentan en este proceso analítico tres dimensiones conceptuales: a) individual (aptitudes basadas en conocimientos, talento y actitudes de los miembros de la organización); b) organizativa (procedente de la cultura corporativa que incorpora, entre otros elementos, los estilos de dirección y el



aprendizaje) y c) tecnológica (creatividad e innovación). De esta manera, y de acuerdo con el hilo conductor que se viene siguiendo, el enfoque recogido en la Figura 1, se inscribe en la lógica discursiva y en las propuestas conceptuales formalizadas al final del siglo XX sobre la aparición de las “empresas adaptativas”, ya mencionadas o poseedoras de las citadas ventajas adaptativas o evolutivas (“*La empresa del tercer tipo*” de Archier y Sérieyx, 1984; “*La empresa viviente*” de De Geus, 1988; “*La organización inteligente*” de Senge, 1990; “*La empresa inteligente*” de Quinn, 1992 y de Landier, 1994; “*La empresa que aprende*” de Bueno, 1996). En la Tabla 1, se presentan las principales capacidades, a tenor de sus categorías y dimensiones conceptuales principales, fuentes de ventajas adaptativas.

Como se puede observar, las siete capacidades adaptativas recogidas en la Tabla 1, de acuerdo con la narrativa aludida en las Figura 1 y 2, se agrupan en tres categorías explicativas: “*Lo que queremos hacer*”, “*Lo que podemos hacer*” y “*Lo que sabemos hacer*”.

“*Lo que queremos hacer*”: Representa el nexo entre la lógica circular antes expuesta entre cultura y estrategia (Figura 1). Las capacidades sobre las que se fundamenta son las referentes al “*pensamiento sistémico*” y al “*liderazgo*”, que pueden ser tanto principio como fin del proceso estratégico. La primera corresponde al enfoque holístico, anteriormente citado, cuando se ha hecho referencia a la empresa como sistema sociotécnico abierto y a la cultura como sistema abierto adaptativo y ambos de naturaleza compleja.

“*Lo que podemos hacer*”: Junto al saber gestionar los múltiples conocimientos (explícitos, tácitos, individuales, colectivos...) generados o absorbidos por la organización, se incluyen las “capacidades de comunicación y de trabajo en equipo”, como rutinas organizativas necesarias en los procesos de intercambio de conocimiento y de colaboración personal, para dar sentido a la existencia de una cultura innovadora abierta. Dichas capacidades se desarrollarán tanto a nivel individual como grupal y, también, a nivel organizativo.

“*Lo que sabemos hacer*”: Este aspecto refleja la sabia integración de los conocimientos, destrezas y tecnologías individuales y organizativas que permitirán obtener unas innovaciones exitosas. En este contexto, las capacidades creativas y de aprendizaje, tanto individual como grupal, serán fundamentales para una adaptación continua al entorno.

**Tabla 1**  
**Categorías y dimensiones conceptuales de las capacidades adaptativas**

<b>Categorías</b>	<b>Capacidades Adaptativas</b>	<b>Dimensiones Conceptuales</b>
“Lo que queremos hacer”	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Capacidad de pensamiento sistémico.</li> <li>. Capacidad de liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Individual</li> <li>. Organizativa</li>   <li>. Individual</li> <li>. Organizativa</li> <li>. Tecnológica</li> </ul>
“Lo que podemos hacer”	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Capacidad de dirección del conocimiento organizativo</li> <li>. Capacidad de comunicación e intercambio de conocimiento</li> <li>. Capacidad de elaboración y trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Individual</li> <li>. Organizativo</li>   <li>. Individual</li> <li>. Tecnológica</li>   <li>. Individual</li> <li>. Organizativa</li> </ul>
“Lo que sabemos hacer”	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Capacidad de aprendizaje</li> <li>. Capacidad creativa para conectar ideas y crear conocimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Individual</li> <li>. Organizativa</li> <li>. Tecnológica</li>   <li>. Individual</li> <li>. Tecnológica</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Archier y Sérieyx (1984), De Geus (1988), Senge (1990), Quinn (1992), Landier (1994), Bueno (1996) y Bueno, Morcillo y Salmador (2006)

En consecuencia, se define la ventaja adaptativa como **“aquella situación o circunstancia diferenciadora que emana de un ágil sistema instaurado por un modelo de cultura de innovación abierta”**. Dicha ventaja constituirá la evidencia de que la empresa ha sabido utilizar unos conocimientos y habilidades, propios y/o ajenos, absorbidos y explotados internamente de forma idiosincrásica o a través de una imitación creativa, por consiguiente, basada en la generación de unas capacidades organizativas capaces de convertir los cambios, promovidos por la propia empresa o procedentes de cualquier otro agente del entorno, en oportunidades de negocio. La ventaja adaptativa es, en definitiva, “una ventaja

evolutiva, en tanto en cuanto ofrece respuestas pertinentes y a tiempo, ante los drásticos cambios que acontecen”, y eso es lo que le permitirá seguir existiendo.

En síntesis, y puesto que se le concede a esta ventaja adaptativa la condición de “evolutiva”, la misma aporta los siguientes beneficios o utilidades:

1º Mejora la capacidad de reacción de las empresas ante los cambios, transformando las amenazas procedentes del entorno en oportunidades.

2º Incrementa el nivel de confianza de los dirigentes para la toma de decisiones, ya que esta ventaja adaptativa existe porque procede de un modelo de cultura de innovación abierta que incorpora importantes dosis de compromiso, integración y aprendizaje y de flexibilidad organizativa que favorecen la transformación continua de la empresa.

3º Facilita la imbricación entre estructura organizativa y estrategia.

4º Constituye el conector adecuado con las demás ventajas porque, entre todas, hacen que la competitividad sea sostenible.

5º Imprime una dimensión dinámica a la actividad empresarial (Bueno *et al.*, 2016), cuestión crucial en esta época para las empresas, dado que les permite estar en permanente estado de alerta y evita que se queden acomodadas en una peligrosa zona de confort.

Por encontrarle algún punto débil a la ventaja adaptativa, se podría pensar que en el momento en que todas las empresas aboguen por la definición e implantación de un modelo de cultura de innovación, con unos elementos similares o afines, desaparecería la mencionada ventaja, pero no es así. Primero, porque, tal y como ya se ha señalado, la cultura, por su idiosincrasia, hace a la empresa única, y, segundo, porque el hecho de ser de naturaleza “innovadora”, donde interviene el proceso reflexivo, hace que la originalidad esté garantizada.

Debido a las citadas capacidades adaptativas y a la observación de los conocimientos, aspectos, dimensiones y variables que se integran en las mismas, es evidente que el concepto propuesto de “cultura innovadora abierta” responde a la definición que se da en la teoría de la complejidad (Holland, 1992) de “sistema complejo adaptativo”. Sistema que se caracteriza por los aspectos siguientes (Bueno, 2011):

a) “Presencia de un gran número de elementos o agentes que interactúan entre sí de manera no lineal”

b) “Exigencia de un comportamiento agregado o “del todo”, al estar compuesto por subsistemas o agentes que se retroalimentan entre sí.”

c) “Evolución de las interacciones en el tiempo, debido a la adaptación de los agentes para sobrevivir, no disiparse, y buscar un nuevo equilibrio.”

d) “Incorporación de habilidades de anticipación a los cambios circundantes para su adaptación, capacidad de aprender o de autorregulación.”

Enfoque, que según Bueno y Morcillo (2016), como se ha venido exponiendo sienta las bases metodológicas y operativas para la creación y aplicación de unas ventajas adaptativas que hagan posible la sostenibilidad de las empresas enfrentadas al reto de la economía digital 4.0 (Bueno, 2017).

#### **4. Análisis de casos de empresas adaptativas y sostenibles**

A través de un análisis de casos de ocho empresas longevas de éxito internacional se corrobora la existencia tanto de capacidades como de ventajas adaptativas para lograr su sostenibilidad, tal y como se recoge en la Tabla 2. En ella, se presenta el proceso estratégico de cada empresa y se relaciona en el modelo de cultura corporativa, expresada a través de los valores compartidos, con las capacidades adaptativas principales, que traducen “lo que sabe hacer especialmente bien la empresa”, y las principales líneas estratégicas.

**Tabla 2**  
**Análisis de casos de empresas adaptativas y sostenibles**

<b>EMPRESAS</b>	<b>Fecha de creación</b>	<b>CULTURA CORPORATIVA</b> (Valores compartidos)	<b>CAPACIDADES ADAPTATIVAS*</b> (Lo que sabe hacer especialmente bien la empresa)	<b>ESTRATEGIAS CORPORATIVAS</b> (Líneas estratégicas)
<b>BIC</b>	1944	<p><i>“Promovemos una cultura abierta al cambio y a la innovación, pero algo que nunca cambiará es nuestra obsesión por la calidad de los productos” (Bruno Bich)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Proporcionar opciones sencillas, ingeniosas, confiables y de alta calidad, para todos, en todo momento y en cualquier lugar.</li> <li>. Productos que brindan soluciones sencillas a las necesidades cotidianas.</li> </ul>	<p><b>“Fabricar y vender productos desechables de bajo coste.”</b></p> <p><i>“Desarrollar a través de las relaciones humanas, sociales, económicas y ambientales la noción de “Valor duradero.”</i></p> <p><u>Capacidades Individuales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Fuerte compromiso de los trabajadores</li> <li>. Capital humano y relacional</li> </ul> <p><u>Capacidades Organizativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Procesos de aprendizaje integrados</li> <li>. Mecanismos de comunicación ágiles</li> </ul> <p><u>Capacidades Tecnológicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Calidad constante</li> <li>. Seguridad de los productos</li> <li>. Creatividad e Innovación</li> </ul>	<p><i>Artículos de papelería, encendedores, maquinillas de afeitar, mensajes publicitarios y promocionales.</i></p>
<b>NOKIA</b>	1864	<p><i>“La organización en red plana, junto con la flexibilidad y la rápida toma de decisiones”</i></p> <p>Respeto por el individuo, oportunidades de crecimiento personal, asumir responsabilidades, trabajo en equipo, sensación de ser una familia, libertad para ser creativos, pocas reglas y poca jerarquía o ninguna.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Crecimiento</li> <li>. Organización</li> <li>. Renovación</li> </ul>	<p><b>“Connecting people”. “La vida se hace móvil”</b></p> <p><u>Capacidades Individuales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Liderazgo basado en valores (fuente de inspiración, la base de nuestra cultura) y gestión basada en hechos (calidad como origen de la ventaja competitiva)</li> <li>. Saber enfrentar las ambigüedades</li> </ul> <p><u>Capacidades Organizativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Satisfacción del cliente</li> <li>. Respeto por el individuo</li> <li>. Logro</li> </ul>	<p><i>Producción de papel (1864)</i> <i>Caucho, calzado y neumáticos (1898, 1920)</i> <i>Cables, redes telegráficas y telefónicas (1922)</i> <i>Telecomunicaciones (1960)</i> <i>Radio-transmisores (1962)</i> <i>Transmisiones por microondas (1970)</i> <i>Primer sistema de telefonía móvil (1980)</i> <i>Redes inteligentes (1997)</i> <i>Multimedia (siglo XXI)</i></p>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>. Continuo aprendizaje</li> <li>. Importancia de la flexibilidad para reducir la formalización</li> </ul> <p><u>Capacidades Tecnológicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Innovación en los productos y en la gestión</li> <li>. Renovación</li> <li>. Suscitar el cambio</li> </ul>	<p><i>Redes de datos y equipos de telecomunicaciones</i></p>
LEGO	1932	<p><i>“Cultura abierta al cambio y a la innovación.”</i></p> <p><i>“Nuestra cultura se basa en la honestidad, la confianza y nuestros valores fundamentales: la creatividad, la imaginación, la diversión, el aprendizaje, la calidad y la atención; todo ello se refleja en cada actividad que llevamos a cabo.”</i></p> <p><i>“Busca gente inteligente y talentosa que adopte nuestro innovador espíritu y contribuya a nuestra cultura de diversión y colaboración.”</i></p>	<p><i>“Inspirar y desarrollar a los constructores del mañana, creando productos basados en una <b>filosofía subyacente de aprendizaje y desarrollo a través del juego.</b>”</i></p> <p><i>“Sólo lo mejor es suficientemente bueno”</i>  <i>“Just imagine...”</i>  <i>“Play on”</i></p> <p><u>Capacidades Individuales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. “Sólo lo mejor es suficientemente bueno”</li> <li>. El compromiso de los empleados sirve como la base del sistema de recompensas de la empresa.</li> <li>. “Queremos que la gente nos sorprenda.”</li> <li>. “Gracias por hacer todas las cosas que nunca te pedí que hicieras.”</li> </ul> <p><u>Capacidades Organizativa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. “El equipo a cargo de innovar debe estar separado del equipo encargado de los negocios ya consolidados, al menos al inicio. Ello para evitar que el equipo innovador se vea ‘contagiado’ por la estrategia del pasado.”</li> <li>. Tolerancia al fracaso</li> </ul> <p><u>Capacidades Tecnológicas:</u></p>	<p><i>“Somos un bien duradero, algo que la gente mantiene para la vida, pero al mismo tiempo, también somos un producto que es hecho de petróleo, por lo que tenemos que pensar en el impacto ambiental y tomar una posición responsable.”</i></p> <p><u>Las claves de la estrategia:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Velocidad y agilidad  <i>“La agilidad debe estar en el centro de toda la estrategia del producto, por lo que tenemos que idear, hipotetizar, experimentar, probar y fallar. Cuanto antes seamos capaces de identificar todo aquello que no funciona antes podremos encontrar el camino hacia el éxito.”</i></li> <li>2. Olvidarse de la edad</li> </ol> <p><i>“Puede que muchos, al pensar en Lego, vean únicamente un juguete de construcción para los más pequeños. Nada más lejos de la realidad (lego serious play.”</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. No olvidar nunca la creatividad</li> <li>4. volatilidad, la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre</li> </ol>

			<p>. “No quiero un lugar donde la gente esté haciendo lo que se les ha dicho que haga porque eso ahoga esa burocracia creativa, que crea miedo.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. La innovación no sólo ocurre a nivel producto</li> <li>. La innovación no necesita ser a grande escala</li> <li>. La innovación surge estableciendo límites</li> </ul>	
<b>3M</b>	1902	<p>“Llevamos la innovación en los genes. Es nuestra manera de ser, de pensar, es parte de nuestra escala de valores” (Georges W. Buckley)</p> <p>Utilizar la ciencia, la tecnología y la colaboración para afrontar los retos y mejorar la vida de las personas en todo el mundo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Mostrar Honestidad e integridad en todas las actividades de 3M</li> <li>. Evitar conflictos de interés, entre trabajo y vida personal</li> <li>. Respetar la dignidad y valor de los empleados</li> <li>. Incentivar la innovación de los empleados</li> <li>. Incentivar la justicia, el respeto y la responsabilidad</li> <li>. Proteger el medioambiente</li> </ul>	<p><b>“Gestionar la innovación”</b></p> <p><u>Capacidades Individuales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Compartir ideas</li> <li>. Sistema de captación de ideas</li> <li>. Incentivar los empleados que aporten ideas</li> <li>. No se sanciona el error</li> <li>. Regla del 15 % (utilizar el 15 % de su horario laboral para proyecto de innovación)</li> </ul> <p><u>Capacidades Organizativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Estructura flexible</li> <li>. Proyectos de innovación por equipos</li> <li>. Todos los departamentos deben innovar</li> <li>. Trabajo en equipo plurales y dinámicos en un ambiente integrador</li> <li>. Trabajar junto al cliente</li> </ul> <p><u>Capacidades Tecnológicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. La ciencia es simplemente ciencia, hasta que la aplicas y se comparte</li> </ul>	<p>La innovación: la clave del éxito</p> <p>35 unidades de negocio 6 divisiones: consumo y oficina; pantallas e imagen gráfica; electricidad, electrónica y telecomunicaciones; industria y transporte; seguridad vial y protección personal; cuidado de la salud.</p>

<p><b>DANONE</b> (BSN-Gervais Danone) Danone</p>	<p>1983 1919</p>	<p><u>“Nuestra Cultura se basa en cuatro valores:</u> H: Humanism: Sharing responsibility, Respect for others O: Openness: Curiosity, Agility, Dialogue P: Proximity: Accessibility, Authenticity, Empathy E: Enthusiasm: Boldness, Passion, Appetite”</p> <p>Cultura de red (Networking) para fomentar el intercambio de buenas prácticas</p>	<p><i>“En Danone, estamos convencidos de que la alimentación y la nutrición son esenciales para la construcción y el mantenimiento de la salud y el bienestar de todos, desde el nacimiento hasta la vejez” (Franck Riboud)</i> <b>“La idea de Danone es proporcionar salud a través del desarrollo de nuevos productos”</b></p> <p><u>Capacidades Individuales:</u> C: Creates a meaningful future O: Opens connections inside and outside D: Drives for sustainable results E: Empowers self-diverse teams S: Self aware</p> <p><u>Capacidades Organizativas:</u> Creación de la Danone Learning Company . Gestión participative . Se fomenta la iniciativa . Compromiso . Actitud proactiva (actitud de escucha, vías informales de comunicación) . Danone Learning Company</p> <p><u>Capacidades Tecnológicas:</u> . Dejar que se exprese la creatividad . Proporcionar salud a través de la innovación</p> <p>Dan 2.0: las nuevas tecnologías para aprender y enriquecerse con el contacto mutuo.</p>	<p><i>“Danone surgió de la innovación”</i> <i>“La innovación engloba muchos aspectos; entre otros la sostenibilidad”</i></p> <p>1919: Se crea Danone (Barcelona, España) 1961: Danone se fusiona con Gervais 1966: Se crea BSN tras una operación de concentración. Actividad: Vidrio plano y vidrio hueco (Francia). 1983: Nueva fusión: BSN-Gervais danone 1994: Cambio de nombre del grupo que pasa a denominarse Danone.</p> <p>Ejemplo de reorientación estratégica: Vidrio plano, Vidrio hueco, alimentación.</p> <p>Hoy, concentración en estos cuatro negocios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Agua</li> <li>. Productos Frescos Lácteos</li> <li>. Alimentos para niños</li> <li>. Alimentos para la mejora de la salud</li> </ul>
<p><b>SWATCH (SMH)</b> <b>The Swatch Group Ltd</b> <b>(1998)</b></p>	<p>1983</p>	<p>Cultura basada en la moda y en la estética del producto. Introduce la cultura del deporte y de la aventura en la marca. Convertir un producto en un icono de Suiza.</p>	<p><b>“No vendemos tiempo, vendemos diseño, fantasía e innovación, con alta calidad y precio bajo.”</b></p> <p>Se cambia el concepto de reloj.</p> <p><i>“El reloj de bajo precio como accesorio de moda”</i></p>	<p>Estrategia de posicionamiento y de anticipación.</p> <p>Unificar la calidad con la accesibilidad.</p>



			<p><u>Capacidades Individuales:</u></p> <p><u>Capacidades Organizativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Barato de fabricar, bajo precio, calidad, estilo, durable.</li> <li>. No tiene proveedores</li> </ul> <p><u>Capacidades Tecnológicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Una sola línea de ensamblaje</li> <li>. Reducción de piezas en los mecanismos (de 90 a 51)</li> </ul>	
<b>GAMESA SIEMENS-GAMESA</b>	1976 2017	<p><u>Valores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Orientación a los resultados</li> <li>. Foco en el cliente</li> <li>. Innovación</li> <li>. Liderazgo efectivo</li> <li>Compromiso y responsabilidad</li> <li>. Valorar a las personas</li> </ul>	<p><b><i>“Estar presente en el negocio del viento.”</i></b></p> <p><u>Capacidades Individuales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Formación en un entorno multicultural y multinacional</li> <li>. Confianza</li> <li>. Desarrollo y Gestión de talento para la generación de competencias y habilidades útiles.</li> </ul> <p><u>Capacidades Organizativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Aprendizaje permanente</li> </ul> <p><u>Capacidades Tecnológicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. <i>“Un segmento, una tecnología.”</i></li> </ul>	Crecimiento sólido y rentable apoyado en un programa de gestión del cambio centrado en las personas y en la cultura corporativa.
<b>CERVEZAS AMBAR Grupo La Zaragozana</b>	1900	<p><i>“Elaboramos cervezas para las personas, no para los mercados”</i></p> <p><u>Valores del Grupo La Zaragozana:</u> Calidad, Tradición, Innovación.</p> <p><u>Valores emocionales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Visualización nacional, identificación con Aragón.</li> <li>. Posicionamiento frente a competencia.</li> <li>. Pegados al consumo.</li> <li>. Marca líder en su mercado natural (<i>“Además te quiero”</i>).</li> <li>. Marca local en mercados globales (<i>“Think global, drink local”</i>). Identificación con un mensaje global.</li> <li>. Compromiso con la salud.</li> </ul>	<p><b><i>“Vendemos cervezas, pero nuestros consumidores compran satisfacciones. No hacemos cervezas, vivimos la cerveza. Somos cerveceros.”</i></b></p> <p><u>Capacidades individuales:</u></p> <p><u>Capacidades Organizativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Tratar con inteligencia a los públicos.</li> <li>. Calidad.</li> <li>. Canal de distribución propio..</li> <li>. Marketing de autor</li> </ul> <p><u>Capacidades Tecnológicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Dejar entrar la creatividad en la organización</li> <li>. Innovación para crecer</li> </ul>	<p><i>“Pensar grande, no a lo grande. Encontrar nuestra singularidad.”</i></p> <p>Estrategia de diferenciación e innovación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Repensar lo local</li> <li>. Enfoque local versus nacional</li> <li>. Integrar la distribución propia en la cadena de valor</li> <li>. Enfoque organizativo (de la orientación al cliente al papel de consumidor).</li> </ul> <p>Implicación del consumidor.</p>

		<u>Compromiso de Ambar:</u> 1. Conexión emocional 2. Comunidades de marca 3. Complicidad 4. Postmodernidad 5. Multimedia 6. Marcas responsables 7. Comprometidos con nuestros consumidores	. Innovar para comunicar. . Ser pionero.	
--	--	---	---	--

\* Capacidades Individuales o Personales: Aptitudes basadas en conocimientos, talento y actitudes de los miembros de la organización. Personas cuyo rendimiento es superior al promedio.

Capacidades Organizativas: Procedente de la cultura corporativa que incorpora, entre otros elementos, los estilos de dirección y el aprendizaje. Estas capacidades favorecen el desempeño de las capacidades individuales y tecnológicas.

Capacidades Tecnológicas: Traducen el dominio tecnológico y eso implica el saber concebir, desarrollar y difundir las innovaciones de tal formar que satisfagan las necesidades de los clientes (la creatividad inherente a la innovación).

Las **palabras en negritas** recogen “*lo que saben hacer especialmente bien las empresas*”.

## 5. Conclusiones

Con lo expuesto previamente ha quedado patente la importancia que tiene revisar el papel que debe desempeñar el proceso estratégico de la empresa con la finalidad de lograr una sostenibilidad frente a la inestabilidad, turbulencia y complejidad que caracterizan la economía de este siglo, Cambios, la mayoría de ellos, disruptivos que llevan a la formulación de estrategias corporativas que permitan que la organización alcance un desarrollo sostenible, sin sacrificar sus equilibrios, resultados y posicionamiento competitivo.

Planteamiento, en suma, que se ha realizado bajo un enfoque dinámico y evolutivo, con el propósito de fundamentar la necesidad de generar unas ventajas adaptativas que actuarán bajo los principios de flexibilidad, aprendizaje e integración para lograr la sostenibilidad. Proceso que se construye bajo el binomio corporativo “cultura-estrategia”, siendo considerada la cultura de naturaleza innovadora generadora de ventajas adaptativas, pero sin dejar de relacionar dicha clase de ventajas con las ya clásicas “comparativas y competitivas”. El proceso estratégico aquí propuesto trata, en definitiva, de presentarse como un proceso transformador y adaptativo que garantiza la sostenibilidad de la organización.

En concreto, el trabajo pone el acento en la importancia que tiene la incorporación de la cultura corporativa en el proceso estratégico para dar una respuesta sólida a la sociedad y economía basada en conocimiento, globalizada y digital. Dicho esto, el modelo de cultura corporativa deberá ser de naturaleza innovadora y abierta para que se convierta en un “sistema abierto adaptativo” que aglutinara, a partir de una acción de conjunto idiosincrásica, las capacidades dinámicas propias del paradigma vigente de la Dirección Estratégica, basado en la Teoría de los Recursos y Capacidades. Estas “ventajas adaptativas”, en una lógica circular, proveniente del binomio cultura-estrategia, van analizando las “habilidades y rutinas organizativas” del “pensamiento sistémico”, del “liderazgo”, del “aprendizaje”, de la “creatividad”, de la “dirección del conocimiento organizativo”, de la “comunicación o intercambio de conocimiento” y de la “colaboración y trabajo en equipo”, considerando la triple dimensión conceptual, según los casos: individual, organizativa o grupal y tecnológica,

En suma, el planteamiento teórico se valida mediante ocho estudios de casos de empresas sobradamente conocidas, tanto a nivel nacional como internacional. De acuerdo con las rutinas organizativas y capacidades dinámicas desarrolladas por estas empresas, se puede dar por sentado que su cultura corporativa reúne los elementos y aspectos propios de un modelo abierto que ha venido apostando por la innovación. De esta forma, han podido responder con éxito a los cambios radicales o disruptivos que han venido asomando y hacerse con el calificativo de “empresas adaptativas” o “mutantes”. Clases de empresas que, a finales del siglo pasado y a falta de fundamentos teóricos, se denominaban “vivientes”, “del tercer tipo”, “pensantes”, “inteligentes” o “que aprenden”.

Finalmente, y a modo de coda del trabajo, es momento de relacionar las anteriores conclusiones con los Objetivos para un Desarrollo Sostenible (en total, diecisiete) y sus correspondientes metas y directrices trazadas por la Agenda 2030 de la ONU y aprobadas por su Asamblea General el pasado 25 de septiembre de 2015. En este sentido y en virtud de sus principios, dimensiones y elementos básicos, se proponen unas recomendaciones para que las empresas puedan discurrir por la senda de la sostenibilidad en los próximos años. Es decir:

1. Definir un modelo de cultura corporativa innovadora abierta y generadora de ventajas adaptativas, directamente conectada con la estrategia de cooperación con otros agentes.
2. Utilizar, en consecuencia, un modelo de negocio de colaboración precompetitiva entre agentes para facilitar la transformación tecnológica y compartir el conocimiento.
3. Desarrollar una información transparente y de responsabilidad social como ejemplo de liderazgo para la sostenibilidad.
4. Implantar procesos de innovación abiertos en colaboración permanente con los agentes del sistema para intercambiar conocimiento y optimizar el capital intelectual de los mismos.
5. Apostar, en suma, por facilitar la transferencia del conocimiento como clave del proceso estratégico para la empresa sostenible.
6. Fomentar el aprendizaje permanente en todas sus vertientes, es decir individual, grupal y corporativo. Ahí donde hay personas que interactúan van emergiendo unas reglas germen de un modelo de cultura.

## **Bibliografía**

Archier, G.; Sérieyx, H. (1984): *L'entreprise du 3ième type*. Paris, Les Editions du Seuil.

Boyd, R.; Richerson, P. J. (1985): *Culture and the evolutionary process*. Chicago, University of Chicago Press.

Bueno, E. (2007): *Organización de Empresas, Estructura, procesos y modelos*. Madrid, Pirámide.

Bueno, E. (2011): "Complejidad y caos: un nuevo enfoque de análisis económico de la empresa en la sociedad del conocimiento". En M. J. López-Moreno (Dir.): *La empresa en el dominio de la complejidad*. Madrid, Ediciones Cinca-UNESA, 123-152.

Bueno, E. (2017): "El análisis organizativo de la empresa en la economía digital", *Técnica Económica, Administración y Dirección de Empresas*, 182, Diciembre, 19-26.

Bueno, E.; Longo-Somoza, M.; Salmador, M. P. (2016): "Concepto, método y programa de investigación de la dinámica empresarial". *Economía Industrial*, nº 339; pp. 13-22.

Bueno, E.; Morcillo, P. (2016): "La innovación empresarial como generadora de ventajas adaptativas para la sostenibilidad", *Comunicación al XVII Encuentro AECA*, Lisboa, Sept. Actas del Encuentro.

Bueno, E.; Morcillo, P.; Salmador, M. P. (2006): *Dirección Estratégica. Nuevas perspectivas*, teoría. Madrid, Pirámide.

Bueno, E.; Valero, F. J. (1985a): Perspectivas actuales sobre la organización. Madrid, *Documentos IADE*, nº1, UAM.

– (1985b): Los subsistemas de la organización. Madrid, *Documentos IADE*, nº2, UAM.

Calvin, W. (1996): *The Cerebral code: thinking a thought in the mosaics of the mind*. Cambridge MA., MIT Press.

Cavalli-Sforza, L.; Feldman, M. (1973): "Cultural versus biological inheritance: phenotypic transmission from parents to children". *Human Genetics*, nº 25, pp. 618-637.

Chesbrough, H. (2003): *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press, Cambridge, Mass.

Cloack, F. T. (1975) "Is a cultural ethology possible?" *Human Ecology*, nº 3, pp. 161-182.

Dawkins, R. (1976, 1982): *The selfish gene*. Oxford, University Press.

Durham, W. H. (1991): *Coevolution Genes, Culture and Human Diversity*. Stanford University Press.

García-Aller, M. (2017): El fin del mundo tal y como lo conocemos. Barcelona, Planeta.

Gaudin, T. (1985): *Les Dieux intérieurs*. Strasbourg, Éditions Cohérence.

Holland, J. (1992) *Adaptation in natural and artificial systems*. Cambridge, M.A., The Mit Press.

Kottak, C. P. (1996): *Mirror for Humanity. A concise Introduction to Cultural Anthropology*. New York, McGraw-Hill, Inc.

Kotter, J.; Heskett, J. (1992): *Corporate culture and performance*. New York, Free Press.

Kroeber, A.; Kluckhohn, C. (1952): "Culture: a critical review of concepts and definitions". Harvard University Papers of the Peabody". *Museum of American Archaeology and Ethnology*, Vol. 47.

Landier, H. (1994): *Vers l'entreprise intelligente*. París, Calmann-Lévy.

Leakey, R. (1994): *The Origin of Humankind*. New York, Perseus Books.

Mead, M. (1970): *Culture and Commitment*. New York, Natural History Press, Garden City.

Morcillo, P. (2007): *Innovación y cultura empresarial*. Madrid, Thomson.

- (2011): *Innovando por naturales*. Madrid, Moransal Asociados.
- (2012): "Siempre nos quedará la innovación". Madrid, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 21, 3, 215-218.

Morcillo, P.; Tejeiro, M.; Rodríguez Antón, J. M.; Rubio, L. (2017) Corporate Culture and long-term survival of Spanish innovative firms. *American Journal of Engineering Technology Management*, 9, 4, 335-354.

Mosterín, J. (2009): *La cultura humana*. Madrid, Espasa Calpe.

Pinker, S.; Bloom, P. (1990): "Natural Language and Natural Selection". *The Behavioral and Brain Sciences*, 13, pp. 707-784.

Pirandello, L. (1904): *Il Fu Mattia Pascal*. Roma, Mondadori, Ed. Existe una versión española: *El difunto Matías Pascal*. Madrid, Alianza Editorial, 1966.

Popper, K. (1945) "*The Open Society and its Enemies*". London, Routledge.

Quinn, J. B. (1992) *Intelligent Enterprise (A Knowledge and Service based Paradigm for Industry)*, New York, The Free Press.

Rao, J.; Weintraub, J. (2013): "How Innovative Is Your Company's Culture?". Cambridge MA, *MIT Sloan Management Review*, 54, 3, 29-37.

Sackman, S. (1991): *Cultural knowledge in organization*. California, Sage.

Schumpeter, J. A. (1912): *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*. Leipzig, Duncker & Humblot (version inglesa: *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Cambridge, MA, Harvard University Press, 1934).

Senge, P.M. (1990): *The Fifth Discipline*. New York, Bantam Doubleday Dell Publishing.