

## LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

*Irene Juana Guillén Mondragón<sup>1</sup>*  
*Alma Patricia Aduna Mondragón<sup>2</sup>*

### Resumen

*El estudio de la cultura organizacional representa un reto para los investigadores sociales debido a su multidimensionalidad.*

*En este artículo se describen detalladamente diversos enfoques, métodos y técnicas para su estudio y evaluación, resaltando la importancia de la metodología cualitativa.*

*Asimismo, se exponen tres estudios de caso a partir de los cuales se realizó un acercamiento para identificar la metodología utilizada por los investigadores, encontrándose que las técnicas y herramientas fueron elegidas en función de las características particulares del caso, de las variables involucradas y de sus unidades de análisis, compartiendo entre ellos: la observación, la construcción de categorías y el uso de entrevistas.*

### Introducción

Desde que la organización se ha concebido como un espacio social en el que se comparten valores y creencias, símbolos y discursos, el estudio de la cultura organizacional se ha convertido en un tema de interés

---

<sup>1</sup> Profesora Investigadora del Departamento de Economía y de la Licenciatura en Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa. Miembro del Área de Investigación Planeación Estratégica de las empresas y del Cuerpo Académico "Estrategia empresarial mexicana". Estudiante del Doctorado en Estudios Organizacionales.

<sup>2</sup> Profesora Investigadora del Departamento de Economía y de la Licenciatura en Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa. Miembro del Área de Estudios Organizacionales y del Cuerpo Académico "Estudios Organizacionales".

para diversos investigadores; algunos criticando el uso instrumental que a ésta se le ha otorgado y otros que consideran que su análisis es necesario para explicarla y para conocer los valores que guían a los integrantes de las organizaciones.

La complejidad del entorno y su constante cambio requiere de investigaciones permanentes que permitan conocer en diversos ámbitos y niveles lo que sucede con la cultura en las organizaciones. Tales indagaciones deberán realizarse mediante el uso de métodos cualitativos y cuantitativos específicos de acuerdo con el objeto de estudio.

### **Cultura organizacional. Definiciones y evaluación**

La cultura organizacional es una variable que ayuda a revitalizar a las organizaciones. Su estudio resulta atractivo para aquellos investigadores que buscan comprender las variaciones en la conducta organizacional a nivel mundial y para aquellos que intentan marcar los límites que existen entre diferentes organizaciones de una misma parte del mundo.

La cultura, a pesar de ser muy importante no sólo teóricamente, ha sido un concepto muy controvertido en su definición y en la metodología utilizada para su evaluación. En lo que respecta a su definición, se observa que las discrepancias se centran en los contenidos, en el sujeto que la configura y/o en el proceso de transmisión intergeneracional de sus contenidos (Peiró, 1990).

Algunas definiciones son: “el concepto de cultura comprende tanto las percepciones y prácticas compartidas y no sólo los valores que tienen los miembros” (Hofstede *et al.*, (1990); “sistema de percepciones, significados y creencias sobre la organización que tienen sentido entre un grupo de personas que comparten experiencias comunes y que guía la conducta del individuo en el trabajo” (Bloor y Dawson, 1994); “conocimiento social compartido y profundo” (Wilkins y Ouchi, 1983, mencionados por Sánchez, 1995); “valores o creencias profundas que predisponen a ciertas formas de actuar, de mitos y símbolos mediante los cuales se forjan y refuerzan las creencias, y de ritos y ceremonias destinadas a mantener mitos y valores” (Aktouf, 1998); proceso a través del cual la acción y la interacción social llegan a construirse y reconstruirse en una realidad organizacional (Sypher *et al.*, 1985).

La evaluación tradicional de la cultura se ha realizado a través de métodos cualitativos tales como los ideográficos, etnográficos, clínicos o antropológicos. Los investigadores que se inclinan por estos métodos afirman que es difícil evaluar la cultura objetivamente y cuantificarla porque se basa en suposiciones compartidas de los integrantes de las organizaciones y porque se expresa a partir de comportamientos organizacionales e individuales por medio del lenguaje, normas, historias, tradiciones.

Los estudios cualitativos proporcionan al científico social una gran cantidad de información, pero tienen límites en lo que respecta a la precisión, ya que emplean términos cuyo significado varía para diferentes personas, épocas y contextos. Asimismo, no es posible establecer comparaciones analíticas entre las organizaciones estudiadas y quedan muchos interrogantes sin responder, esto lleva a la necesidad de crear instrumentos confiables y válidos que puedan ser administrados y utilizados con tales propósitos.

Generalmente, en cualquier disciplina no se presentan avances relevantes y significativos hasta que se utilizan unidades de medida cuantificables. Sin embargo, no deben soslayarse los estudios cualitativos ya que contribuyen a identificar los factores importantes que deben medirse.

Rosado (2003) señala que para que las mediciones puedan ser empleadas de manera provechosa, es necesario que antes se hayan llevado a cabo indagaciones generales y que si los investigadores elaboran instrumentos para medir los factores descubiertos en los estudios cualitativos, pueden llegar a describir los datos mediante símbolos numéricos.

### **Metodologías cualitativas**

Van Dalen y Meyer (1991) y Hayman (1981) (citados en Rosado, 2003), presentan la siguiente categorización de metodologías de investigación: a) Histórica; b) Descriptiva y c) Experimental.

Principalmente, las dos primeras son útiles para el estudio de la cultura organizacional, y son las que se describen aquí:

- a. Investigación histórica.** El proceso comprende la investigación, el registro, el análisis y la interpretación de los sucesos del pasado

con el propósito de descubrir generalizaciones que puedan ser útiles para su comprensión y la predicción del futuro. Este tipo de investigación trata de recrear las experiencias pasadas procurando no tergiversar los hechos y condiciones reales de la época. Los investigadores no pueden probar sus hipótesis mediante la experimentación o la observación controlada; carecen de la posibilidad de montar un experimento en el que puedan controlar todos los factores importantes, eliminar o agregar determinados factores y medir los efectos que ejercen sobre una situación. Las analogías históricas ofrecen, con mayor frecuencia, indicios de comportamientos posibles más que probables, que sólo tienen la capacidad de anticipar y no de predecir y permiten tomar precauciones pero no controlar.

- b. Investigación descriptiva.** Comprende la descripción, análisis e interpretación de las condiciones existentes en el momento. Suele implicar algún tiempo de comparación o contraste, y puede intentar descubrir relaciones causa-efecto presentes entre variables no manipuladas, pero reales. Su objetivo consiste en llegar a conocer la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. No se limita a la mera recolección de datos. La meta de los investigadores competentes comprende la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. En los estudios descriptivos, estos investigadores no sólo expresan puntos de vista personales y datos basados en observaciones casuales, sino que recogen los datos sobre la base de alguna hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan detenidamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas, que contribuyan al avance del conocimiento.

### Investigación-acción

Otra metodología interesante relacionada con el estudio de la cultura organizacional es la descrita por De Schutter (1981). Este investigador señala que la investigación-acción, como metodología cualitativa, es más la búsqueda de una relación cercana con los seres humanos que una cuestión estadística y de técnicas de recolección de información. Implica una comunicación con los objetos de investigación y no la simple obser-

vacación o manipulación experimental de éstos. Lo importante son las interrelaciones, los procesos, personas u organizaciones involucrados.

Entre las características de la investigación-acción se han sugerido: a) autenticidad y compromiso; b) antidogmatismo; c) retroinformación sistemática; d) equilibrio entre reflexión y acción; e) aplicación de técnicas dialógicas.

El conocimiento práctico no es su objetivo. El descubrimiento se transforma en la base del proceso de concientización, por lo que el conocimiento no es en sí mismo verdadero, por cuanto expresa las estructuras de poder en la sociedad. La concientización es una idea central y meta tanto en la producción de conocimientos, como en las experiencias concretas de la acción.

En el campo de la investigación-acción no existe ningún paradigma totalmente estructurado. Se presentan sólo algunos principios generales de todo el proceso; éste es visto como una acción social, en el sentido de la cooperación y la comunicación y como un proceso de aprendizaje. La investigación-acción no puede satisfacer los estándares de la investigación pura, la cual percibe a la primera como poco seria, que traiciona el árbol del conocimiento por su compromiso con la acción.

En la investigación-acción, no existe todavía un núcleo propio de principios metodológicos ni una epistemología que guíe las muy diversificadas acciones y prácticas investigativas.

Así, en la investigación-acción, el quehacer científico consiste en la comprensión de los aspectos de la realidad existente, también en la identificación de las fuerzas sociales y las relaciones que están detrás de la experiencia humana; conlleva a una concepción del conocimiento basada en la argumentación dialógica acerca de las acciones concretas. El criterio de verdad no emana de un procedimiento técnico, sino de discusiones cuidadosas sobre informaciones y experiencias específicas.

### Investigación participativa

La investigación participativa es una propuesta metodológica, insertada en una estrategia de acción definida, que involucra a los beneficiarios

de la misma en la producción de conocimientos. Es en sí misma un método educacional y un poderoso instrumento de concientización. Tiene como objetivos conocer y analizar una realidad en sus tres momentos constitutivos:

- a) Los procesos objetivos.
- b) La percepción (nivel de conciencia) de estos procesos en los hombres concretos.
- c) La experiencia vivencial dentro de sus estructuras concretas.

Puede caracterizarse como una investigación básicamente cualitativa, en la que pueden incluirse elementos cuantitativos, pero siempre dentro del contexto de una problemática cualitativa.

El proceso de investigación participativa se basa en una integración del diálogo, investigación y análisis en los cuales los investigados, así como los investigadores, son parte del proceso. Por medio de la descripción de la realidad, una comunidad desarrolla sus propias teorías y soluciones acerca de sí. Los equipos de investigación necesitan incluir a la comunidad. El concepto de comunidad se emplea sólo para indicar la agrupación de personas para la acción de transformación, dentro de una clase o grupo social, cuyos intereses son comunes.

Con la investigación participativa, la investigación-acción comparte el paradigma que busca explicación de los procesos sociales a partir de la realidad concreta y del sentido común de los que mejor conocen esta realidad, es decir, los que la están viviendo.

Una de las bases epistemológicas fundamentada en la fenomenología, es la de tomar el conocimiento popular y la intuición de los sujetos como punto de partida, siendo común a ambos métodos.

Por otra parte, la mayor diferencia que tiene con la *observación participante*, es que en este último método, el investigador no necesita hacer conocer los propósitos de su trabajo. Ni siquiera contar que va a observar algo. Él se incluye y va a vivir temporalmente con un grupo; participa, de alguna manera, en la vida cotidiana para estudiar al grupo desde esta po-

sición. Tiene la característica de no-participación de la comunidad en la producción de conocimientos.

### Mapeo ecológico social

El enfoque ecológico en las ciencias sociales, postula que la sociedad y las comunidades humanas son un complejo sistema de interdependencias análogo al ecosistema natural en biología. Así, los biólogos definen al ecosistema como un conjunto formado por la interacción de los organismos entre sí y por los factores físicos y químicos de su ambiente (Díaz-Guerrero e Iscoe, 1984).

Catalano y Dooley (1977), en Ciencias de la Salud, y Urie Bronfenbrenner (1979), en Psicología, han hecho importantes contribuciones al enfoque ecológico. Un precepto básico de esta aproximación es que los patrones de conducta individual están condicionados por las características de su entorno físico y social y por las características de la comunidad en la que habita el individuo. Estas características comunitarias se convierten en la ecología social que interviene en provocar en el individuo y la comunidad un patrón de conducta dado. Esta ecología social se puede analizar con base en cuatro sistemas de impacto:

1. *Microsistema.* Está compuesto del ambiente inmediato en el que el individuo experimenta las interacciones voluntarias de su vida diaria. Por ejemplo: su casa, su familia, sus amigos. Bronfenbrenner enfatiza la naturaleza fenomenológica del microsistema, este concepto se deriva del constructo de Kurt Lewin del “espacio vital” o del “campo psicológico”, en el cual el ambiente se entiende no como existe en el mundo objetivo, sino como se percibe por los individuos que interactúan dentro de éste.
2. *Mesosistema.* Representa las relaciones intersistema de importancia en el desarrollo humano. En otras palabras, los mesosistemas son los eslabones entre los microsistemas de los cuales el individuo forma parte.
3. *Exosistema.* Representa tanto las estructuras sociales formales como las informales (v.g. el mundo del trabajo, la escuela, los hospitales,

las redes sociales informales, la distribución de bienes y servicios) que por sí mismos, no sólo contienen al individuo en su proceso de desarrollo, sino que imprimen o incluyen los escenarios inmediatos en los cuales se encuentra el individuo y que, por lo tanto, influyen, delimitan y aún determinan lo que pasa ahí.

4. *Macrosistema.* Asume los valores culturales y sistemas de creencias que existen en la comunidad y que afectan el proceso de desarrollo humano a través de su influencia sobre el desarrollo ontogenético.

Una herramienta de análisis dentro de este enfoque es el proceso de mapeo ecológico social, el cual intenta representar las interrelaciones entre condiciones y eventos en los niveles de micro, meso y exosistema y los patrones conductuales –individuales y grupales– procurando identificar las variables o factores que tienden a apoyar, como también a exacerbar la conducta individual. El mapeo ecológico social es una metodología que describe las complejas relaciones entre las variables que definen la composición de una comunidad particular (la ecología social de la comunidad) y ciertos patrones conductuales que manifiestan los miembros de la misma.

### Estudios tipo encuesta

Cuando los investigadores desean encontrar la solución de los problemas que surgen en las organizaciones, llevan a cabo estudios tipo encuesta. Para ello, efectúan minuciosas descripciones de los fenómenos que se van a estudiar, a fin de justificar las disposiciones y prácticas vigentes o elaborar planes que permitan mejorar éstas últimas.

El objetivo de su tarea puede constituir, no sólo determinar el estado en que se hallan los fenómenos analizados, sino también comparar la situación existente con las pautas aceptadas.

### Encuesta participativa

Como método de investigación cualitativa, Rosado (2003), menciona que la *encuesta participativa* es útil cuando se plantea la necesidad de que un sector productivo de una comunidad conozca no sólo los resortes básicos que le permitan mantener una eficiencia organizativa y productiva



dentro de su actividad específica, sino también que se vincule efectivamente con los demás sectores productivos y sociales de la comunidad como premisa fundamental de una dinámica de desarrollo.

Se puede conceptualizar como un trabajo de investigación en el que participa la comunidad en cada una de las fases de la búsqueda, análisis e interpretación de información acerca de su propia realidad socio-económica y política.

Sus objetivos son provocar en la comunidad una concientización de sus problemas específicos. Al investigar su entorno van desarrollando la capacidad de observación o de diagnóstico; intercambian puntos de vista y descubren aspectos de la realidad, reflexionan sobre sus necesidades y tal vez, cambien su visión de ellas.

### Estudio de casos

En el estudio de casos el investigador realiza una investigación intensiva de una unidad social, que puede ser un individuo, familia, grupo, institución o comunidad. Para ello busca información acerca de la situación existente en el momento en que realiza su tarea, de las experiencias y condiciones pasadas y las variables ambientales que ayudan a determinar las características específicas y conductas de la unidad. Después de analizar las secuencias e interrelaciones de esos factores, elabora un cuadro amplio e integrado de la unidad social y muestra cómo funciona en el seno de la sociedad.

El objetivo de los estudios de casos consiste en realizar una indagación en profundidad; se puede examinar el ciclo de vida completo de una unidad social o bien centrar la atención en un aspecto particular de esta última.

Todo análisis de casos se inserta dentro de un marco de referencia social. Las dimensiones o aspectos que se toman en cuenta dependen de la naturaleza del caso que se desea estudiar.

Puesto que los seres humanos se desenvuelven en un medio social dinámico, un estudio de casos debe incluir una considerable cantidad de

información acerca de las personas, grupos y hechos con los cuales el individuo entra en contacto y la naturaleza de sus relaciones con aquéllos.

## **Métodos de recolección de datos**

### Encuesta

El carácter social y científico de la encuesta se pone de manifiesto por la naturaleza de sus variables, las cuales se clasifican como hechos, opiniones y actitudes sociales. Los hechos sociológicos son los atributos de los individuos que se derivan del grupo social al que pertenecen: sexo, ingreso, afiliación religiosa y política, situación socioeconómica, educación, edad, costo de vida, ocupación, raza, etc. El segundo tipo de variable es psicológica e incluye a las opiniones y actitudes por una parte, y a la conducta por la otra.

Las encuestas se clasifican de acuerdo con los siguientes métodos de obtención de información: entrevistas personales, cuestionarios por correo, panel (o consulta a grupo de expertos), entrevistas por teléfono y observación controlada.

### Entrevista

Kerlinger (1982) señala que probablemente la entrevista es la técnica más antigua y más usada por el ser humano para obtener información. Posee destacadas cualidades que no tienen las pruebas objetivas, ni las escalas ni las observaciones de la conducta. Si se usa un cuestionario debidamente ideado y redactado, se puede obtener abundante información pues será flexible y adaptable a situaciones individuales y a menudo podrá utilizarse cuando ningún otro método sea aplicable o adecuado.

La entrevista puede emplearse para alcanzar tres fines principales. En primer lugar, puede ser un instrumento de exploración que ayuda a identificar variables y relaciones, a sugerir hipótesis y a guiar otras fases de la investigación. En segundo lugar, puede ser el principal instrumento de la investigación y, en tal caso, las preguntas encaminadas a medir las variables quedarán incluidas en el programa de entrevista. En tercer lugar, puede completar otros métodos: examinar ulteriormente resultados

imprevistos, validar otros métodos, profundizar en las motivaciones de los entrevistados y en sus razones para contestar de determinada forma.

### Métodos objetivos de observación (registros observacionales)

Se han desarrollado diferentes formas para registrar datos de observación sobre hechos y conductas, que pueden ser de gran utilidad para las personas que pretenden realizar un estudio que implique estas actividades. No basta con ser un observador casual. En todos los casos implica la especificación operacional de las conductas a observar, y la confiabilidad y validez del estudio, dependen de la cantidad y frecuencia de conductas, la cantidad de sujetos observados y la precisión de las descripciones de las conductas, así como del acuerdo entre los observadores y la capacidad de observación lograda antes del proceso.

En todos los casos de observación ante la presencia del observador, el método incluye varianza de error por intrusión, sugiriéndose para su control el uso de puestos de observación fuera del entorno del observado (*v.g.* Cámara de Gessell, cámaras de videocinta ocultas, etc.), o un periodo de convivencia prolongado, previos al inicio de las observaciones, hasta llegar a ser percibidos por el grupo, como parte integrante de ellos, en forma continua y estable.

Debe resaltarse aquí la importancia del *registro anecdótico*, el cual es indispensable y previo a cualquier otro tipo de registro que consiste en una descripción escrita de la conducta observable de las unidades de análisis, así como de todo lo que ocurre en una situación específica. Es así como después se construyen las categorías observacionales.

### Acercamiento a los estudios de casos

Este documento representa un primer acercamiento a investigaciones empíricas, en las que se tratará de reconocer la metodología de investigación utilizada por los investigadores, para ello se hace referencia a tres investigaciones que abordan la cultura como tema central de la investigación.

El primer escrito aborda un estudio de etnografía simbólica “Juego profundo: notas sobre la riña de gallos en Bali” de Geertz (1973). El se-

gundo, se enfoca en la investigación de la cultura corporativa en “The Smile Factory: Work at Disneyland” de Van Maanen (1991) y, el tercero: “Cultura organizacional en una escuela católica mexicana. Un estudio de caso” de Dávila (1999).

La elección de estos artículos obedece a un interés particular sobre estudios culturales y el deseo de conocer la forma en que este tópico ha sido estudiado por investigadores especialistas. En esos casos se pueden observar los diferentes matices que los autores imprimen a sus estudios, ya que en ellos se encuentran las formas de construcción y diseño de la investigación, así como la sistematización de la misma y sus hallazgos.

Los dos primeros autores no presentan en sus documentos información respecto a la metodología de investigación utilizada; con la ayuda de la obra de Strauss y Schatzman (1973) “Field Research: Strategies for a Natural Sociology” se trata de inferir los aspectos metodológicos. En el caso del último estudio, la autora describe la metodología de investigación utilizada, de la cual se retoman algunos elementos a los que se les suman algunas inferencias adicionales que pueden plantearse después de su lectura.

Finalmente se hace una reflexión sobre la importancia de la metodología de investigación para abordar el estudio de la cultura y sobre algunas diferencias encontradas en los estudios analizados, disimilitudes que quizá tienen que ver con formas de pensamiento diferentes para analizar los problemas de interés.

### **Análisis de los casos presentados**

La presentación de los tópicos se realiza en el orden antes señalado; primero se hace un acercamiento a la temática del artículo y enseguida se presenta un somero análisis del contenido del mismo tratando de inferir los aspectos metodológicos utilizados por el autor.

#### Juego profundo: notas sobre la riña de gallos en Bali (Geertz, 1973)

Geertz realizó una investigación etnográfica interpretativa en Bali, ciudad Indonesia. En su estudio establece principalmente una interpreta-

ción de los comportamientos de los sujetos a partir de los elementos de la cultura del lugar. Su interpretación se centra en la *pelea de gallos*<sup>3</sup> como uno de los elementos más representativos de la cultura de Bali, a partir de la cual explica eventos y características de la estructura social.

Interpreta la pelea de gallos a partir de dos significados; uno, el que cumple con una función sociológica, esto es, contribuye a mantener el orden social; y otro, que se refiere a la dramatización de los intereses de *status*, es decir, que el prestigio está estrechamente ligado con la interpretación simbólica de la pelea de gallos.

### *Metodología de investigación*

El estudio se dirige principalmente a la explicación del elemento humano con sus valores, actitudes, creencias dentro de un contexto cultural: por ello se puede inferir que el primer acercamiento del autor a su objeto de estudio lo hace a partir de una observación extensiva, como señalan Strauss y Schatzman (1973). En este tipo de observación, la relevancia radica en la familiarización con todo el entorno para el análisis y descripciones posteriores.

A partir de la lectura del trabajo, se infiere que Geertz ha definido de antemano su objeto de indagación<sup>4</sup> (lo que nos muestra que las investigaciones responden a intereses particulares y también a oportunidades previamente vislumbradas) y las dimensiones relevantes para el estudio. A través del “mapeo” social identificó diferentes clases de categorías las cuales le permitieron hacer relaciones para interpretar el significado de la riña de gallos, tales categorías son clases teóricas (Schatzman y Strauss, 1973), es decir, constructos propios entre los que se encuentran las clases de los gallos, los dueños de los gallos, los apostadores y las apuestas; las apuestas centrales dependiendo –*tob ketenghab* y las periféricas –*tob kesai*.

---

<sup>3</sup> Una cultura en la que la riña de gallos es considerada como un texto que da forma a las mentes de quienes lo experimentan, es decir, para “los balineses asistir a las riñas de gallos y participar en ellas es una especie de educación sentimental,... allí aprenden como se manifiesta el ethos de su cultura” (Geertz 1973:369)

<sup>4</sup> En la lectura se nota el interés previo del autor por ampliar su conocimiento sobre la cultura de Bali cuando cita el trabajo realizado por Jane Belo “el temperamento Balines” y el de Bateson y Mead “Carácter Balines” (1973:343)

Asimismo, establece clases comunes<sup>5</sup> (Strauss y Schatzman, 1973) dentro del “mapeo espacial”, en las cuales se encuentran enmarcados elementos de la riña de los gallos; la pelea-*sabungan*; el *rin-wantilan*; el programa de las peleas -*sebet*; el periodo de lucha entre los gallos-*tjeng*, los galleros-*pengangkeb*. Dentro de las categorías comunes también se definen las reglas del juego contenidas en manuscritos-*lontar y rontal*, otra clase es la denominada para el árbitro del juego-*komong, djuru, kembar*.

El investigador hace una minuciosa descripción de todo lo que rodea el ambiente de la pelea de gallos, y de otros aspectos de la vida cotidiana de los nativos de Bali. En su texto es evidente todo el trabajo de observación directa y participante en el evento, y el esfuerzo en la elaboración de notas observacionales (Strauss y Schatzman, 1973) a través de las cuales obtuvo datos relevantes para el estudio<sup>6</sup>.

Dentro de la metodología utilizada también destacan las notas metodológicas que utiliza para redactar secuencias, tiempos, etapas, maniobras de las peleas de gallos; y la derivación de los significados simbólicos a partir de notas metodológicas<sup>7</sup> por medio de las cuales categoriza sus datos. Otro elemento que se infiere en la recopilación de información es la entrevista, aunque el autor no presenta testimonios textuales sí hace referencia a este tipo de información cuando habla de su tesis general “la riña de los gallos, y especialmente la riña profunda, es fundamentalmente la dramatización de intereses de status” (Geertz, 1973:359) la cual está sustentada por tales evidencias.

La etnográfica interpretativa representa una metodología interesante y útil para ciertos tipos de investigación, en especial cuando se trata de analizar elementos de la cultura como los valores y las creencias, ya que

---

<sup>5</sup> Strauss y Schatzman (1973), establecen que las clases comunes son términos que en elementos de una sociedad dada ayudan a distinguir entre una variedad de cosas, personas y eventos, es decir, son nombres que definen una realidad compartida. En este sentido los elementos de la riña de gallos son compartidos por la sociedad Balinesa.

<sup>6</sup> Strauss y Schatzman (1973) señalan que en el proceso de investigación es importante contar con un “confidente” que proporcione información y/o que sea un puente a través del cual allegarse a las fuentes de datos. En el caso de Geertz, en su investigación en Bali, se cuenta con un confidente – su compañero de aventura en la persecución policíaca–.

<sup>7</sup> Geertz (1973:358), señala que la fuerza motriz de la sociedad y de la riña de gallos es el prestigio, y dice que para probarlo tiene información estadística.

éstos sólo pueden ser evidentes a través de comportamientos, y lo que Geertz destaca en su texto está relacionado con los comportamientos de los hombres de Bali respecto a la riña de gallos la cual, según él, refleja la cultura de Bali. Sin embargo, la cultura y los valores compartidos no sólo incumben a un sector de cierta región o país, en este sentido, debieron tomarse en cuenta también la opinión de las mujeres si, como el autor menciona, éstas tienen un carácter igualitario dentro de la sociedad para determinar los matices de la cultura de Bali. Quizá tal vez a través de entrevistas, ya que según el autor las mujeres no participan en los rituales de la riña de los gallos.

### The Smile Factory: Work at Disneyland (Van Maanen, 1991)

Esta investigación etnográfica tiene por objetivo conocer los problemas y las inconsistencias entre los grupos antagónicos dentro del parque de Disneylandia. Manifiesta el problema de la cultura corporativa cuando es tratada como un medio de control social.

El parque de Disneylandia forma parte del corporativo Walt Disney y está situado en Anaheim, California. Es un negocio fundado en 1955 y considerado hacedor de dinero; se ha proclamado como el “lugar feliz en la tierra” un negocio de los sentimientos. El parque no opera sólo por el decreto del management, son los miembros de la organización los que hacen posible el negocio, especialmente destacan los de la base quienes tienen interacción directa con los huéspedes y de igual modo se aborda el trabajo de los operadores.

John Van Maanen hace una amplia descripción del lugar de trabajo y de sus participantes, establece categorías a través del “mapeo social, operacional y temporal”. Su clasificación responde a clases especiales (Strauss y Schatzman; 1973) que forman parte de su estructura conceptual para organizar sus datos.

### *Metodología de investigación*

Lo que interesa en el estudio es la cultura de Disneylandia, una cultura creada y aprobada por el management. El investigador hace uso de un marco teórico y establece algunos conceptos como status, orden, vida

social, códigos de conducta aprendidos, formales e informales, los cuales asocia en especial con los operadores, entre los que ubica una categoría de trabajadores por horas en la nómina, número de empleados que en verano se incrementa.

La categorización también establece prototipos de operadores de Disneylandia con los siguientes atributos sociales deseados en un operador estándar; soltero, edad entre 23–24 años, sin defectos, estatura y peso promedio y dentadura perfecta, con una postura radiante, un tipo de buena salud sugerente de una reciente historia deportiva.

En el proceso de investigación, Van Maanen recurre al muestreo de eventos (Strauss y Schatzman, 1973) de rutina, especiales y adversos, a partir de los cuales construyó las categorías y las relaciones entre éstos. Establece una categoría de trabajadores de acuerdo a su interacción con el público, donde se encuentran los riders –operadores que son trabajadores de clase media, de los cuales una buena cantidad son contratados por temporada como empleados de piso–; y los empleados con habilidades diferenciadas que se sitúan en lo alto del estatus de la jerarquía.

A continuación se presenta un rango de construcción de clases de empleados (Maanen: 1991:61)<sup>8</sup>:

1. La clase alta prestigiada, embajadores y guías de turistas
2. Ride operadores, trabajadores temporales
3. Todos los otros ride operadores
4. Los barrenderos proletarios
5. Los sub-proletarios o con status de campesinos

Se puede inferir que el investigador utilizó entrevistas o cuestionarios para poder determinar las clases en el rango de empleados y para obtener información respecto a las inconformidades y desilusión que entre ellos causa esa asignación de roles, encontrando también que los contratantes se justifican con el argumento de que los empleados sólo se entrevistan por un trabajo en Disneylandia.

---

<sup>8</sup> Es importante señalar que con base en las entrevistas que el investigador realizó pudo determinar que los empleados de Disneylandia no conocían las bases de la clasificación, la cual el autor presenta sólo con algunas características del trabajo realizado.



La observación participante, un elemento vital de la metodología de investigación permitió al investigador recabar datos e información, y a través de notas teóricas (Strauss y Schatzman, 1973), llevarlo a describir detalladamente eventos y a partir de ahí, deducir significados como es el caso de la identificación de los artefactos simbólicos que diferencian los estratos de empleados dentro del parque.

Describe cómo los uniformes son símbolos que comunican instantáneamente los méritos sociales o los deméritos, y que también reflejan el status al que pertenecen los trabajadores en ese pequeño mundo llamado Disneylandia, para esto último, el investigador construyó su mapeo social y espacial (Strauss y Schatzman, 1973).

Van Maanen establece una clasificación de las variaciones en el número de capataces, supervisores y operadores dentro de unidades o líneas de trabajo; asimismo detecta cómo los equipos de trabajo logran establecer a través de la organización informal un incremento en los tiempos muertos. Describe y clasifica a los distintos tipos de operadores, destaca a los que se organizan de acuerdo con bases de rotación, las que varían en tiempo, de acuerdo con el tipo de supervisión encargada de coordinar el trabajo, y encuentra que hay supervisión rígida y laxa, consideración que fomenta el conflicto entre los empleados.

Este investigador, a través de entrevistas, descubre otra fuente de conflicto y de falta de compromiso con la cultura organizacional por parte de los empleados, ésta es la falta de movilidad en la escala jerárquica, sin embargo, algunos testimonios le permiten declarar que hay excepciones a la regla y que éstas representan un estímulo para las categorías de trabajadores situados en la parte baja de la escala social, pero también muestran la fuente de conflicto y competencia entre los trabajadores que se agrupan para preservar sus recompensas y status.

El autor sugiere que esos modelos de interacción reflejan y sostienen el orden social y, además, contribuyen a la realización de los juegos de apareamiento entre los empleados en el verano, juegos que llevan la carga simbólica del status de marca corporativa en la mente.

A través de las encuestas y la observación participante, da cuenta de los rituales corporativos<sup>9</sup> que se implementan entre los empleados, destacando las ligas de softboll y voleyball, y eventos oficiales como los días de campo, carreras de canoas, etc., los cuales categoriza como una escena social. Establece que existe una llamada cultura joven que los miembros de la organización celebran tanto dentro como fuera de la organización.

Van Maanen denomina el trabajo en Disneylandia “trabajo-juego”, el cual es sostenido por el juego del lenguaje de los operadores, es un discurso bien practicado y aprendido. La descripción que hace respecto al trabajo de los operadores de Disneylandia, permite notar que el *adoctrinamiento* que la empresa realiza con sus empleados se da a través de la renombrada universidad de Disneylandia con un programa de 40 horas entre el salón de clase y el lugar de trabajo.

Utilizando los datos de las entrevistas con los trabajadores, el investigador clasifica las reglas de oro de la empresa, sonrisa amigable, uso de frases amistosas y corteses y no ser acartonado (*stuffy*), las cuales son transmitidas a los empleados por medio del lenguaje (categoría especial).

El autor afirma que la cultura corporativa de Disneylandia está oficialmente definida, un recurso metodológico que utilizó para descubrir esto fue la revisión de documentos “el libro del empleado”, en él se observan todos los lineamientos y valores que la empresa desea infundir en los mismos y la información obtenida a través de la observación participante en el ritual simbólico del entrenamiento, en donde además, los instructores exaltan la imagen del fundador<sup>10</sup> el cual adquiere un carácter simbólico.

Los datos de sus entrevistas le muestran a Van Maanen que los jóvenes empleados de temporada no toman en serio a una compañía que no

---

<sup>10</sup> Ésta es una estrategia sugerida por Peters y Waterman (1982). Señalan los autores que para generar una cultura corporativa fuerte se debería celebrar las virtudes culturales de los negocios americanos exitosos, en este sentido se destacan también los discursos, las biografías y documentos de los gigantes de los negocios como es el caso de Walt Disney, Will Durant de General Motors, entre otros (Rowlin y Procter; 1999:371).

<sup>9</sup> Al respecto Strauss y Schatzman (1973), señalan que dentro del muestreo de eventos el investigador puede descubrir el corazón de su investigación, en este sentido el muestreo especial es un elemento metodológico que el investigador utilizó para recabar información respecto de los rituales, creencias y valores compartidos por la cultura Disneylandia.

valora a sus empleados, por lo que se considera que la etiqueta Disneylandia tiene una connotación poco seria y artificial.

Los egresados de la universidad de Disneylandia se gradúan con una modesta cantidad de orgullo y una considerable cantidad de fidelidad, las cuales no son siempre aceptadas. Por lo que las reglas de oro no siempre se llevan a cabo; algunas de las razones son que el trabajo es monótono y rutinario y las situaciones aprendidas en el salón de clase no son como las que se presentan en la realidad, además de que los supervisores no son agentes de servicio sino de férrea supervisión y control.

Otra categoría que el investigador construye es la de los villanos del parque; por un lado presenta la supervisión que se dedica a implementar una áspera disciplina para evitar las violaciones a los códigos de la organización; los empleados consideran que los elementos de supervisión implementan prácticas caprichosas en su quehacer, por tal motivo, son considerados como la parte oscura de la vida del parque, incidiendo en la fragmentación de la cultura corporativa, ya que propicia la unión de los grupos supervisados en contra de ellos, en consecuencia se van generando subculturas ocupacionales.

Por otro lado, establece dentro de la categoría de los tiranos a los co-trabajadores quienes dan a conocer a los supervisores y capataces las violaciones a los códigos. Por ello, los equipos de trabajadores establecen la lealtad como un valor que guía la vida informal del grupo; a través de ese valor fundamental ponen a prueba a los miembros del grupo para segregar a quien no se identifica con él, de tal manera que el grupo también ejerce un tipo de control sobre los operadores.

Dentro de esta categoría de control<sup>11</sup> también se sitúa al control remoto; éste, es un control que proviene de los huéspedes –consumidores y/o usuarios– quienes asisten diariamente al parque y demandan de los empleados el desempeño de su rol e indumentaria. Las entrevistas apoyan al autor para llegar a esta clase dentro de la categoría y en la lectu-

---

<sup>11</sup> Dentro de esta categoría está ubicada la clase de autoridades formales que se encargan de la seguridad del mundo Disneylandia, en la que se destacan los siguientes puestos: Mainstreet, Oficina de seguridad de Keystone Kops, Town Marshall en Frontierland, Oficiales de caballería en la isla de Tom Sawyer.

ra se ofrece el testimonio de un ex operador para fortalecer sus argumentos.

La información recabada a partir de la participación de los empleados operadores permite al investigador establecer otra categoría, la de los consumidores, en la que se encuentran los niños de edad escolar, los jóvenes y los adultos, con quienes los empleados llevan a cabo un intercambio emocional, del que ambas partes esperan algo; por un lado los operadores saben lo que el público idealizado espera de ellos, y por el otro, los usuarios también manifiestan expectativas respecto a ese intercambio, como por ejemplo, recibir buen trato, cuando no sucede así y la falta se da por parte del huésped hacia las reglas del parque, éste es disciplinado por los elementos de seguridad del parque, o bien son controlados por mecanismos<sup>12</sup> implementados por los propios operadores, sin embargo, reconocen los límites hasta los que pueden llegar.

Los empleados de Disneylandia están conscientes de que son parte del producto que se vende y que deben mostrar un semblante alegre, entusiasmo y dedicación. Finalmente, el investigador descubre que no todo Disneylandia está cubierto por una cultura corporativa diseñada por el management, y que hay resistencias y grados de autonomía entre los grupos de empleados. Sin embargo, la adherencia y soporte dirigidos a la organización son remarcables y muchos empleados temporales pretenden regresar por varias temporadas más.

Algo importante de señalar es que la cultura Disney es quizá fuerte en el sentido de que los jóvenes, aún a pesar de sus resistencias, son fácilmente influenciables respecto a los adultos. Y, como señala Van Maanen, siempre hay mecanismos de escape para conservar la individualidad<sup>13</sup>, por lo que la implementación de una cultura organizacional debe considerar los valores elementales del ser humano, los cuales son aprendidos en todos los ámbitos donde el individuo interactúa, destacando entre

---

<sup>12</sup> El investigador realizó una especie de escuchar sin discreción, es decir, escuchar sonidos sin solicitarlos como sugieren Strauss y Schatzman, esto es evidente cuando se refiere a los mecanismos de defensa o control que los operadores realizan en contra de los huéspedes.

<sup>13</sup> Es interesante observar que Van Maanen, observa la regla que Strauss y Schatzman, sugieren respecto a conservar en secreto la identidad de los informantes.

ellos los que se aprenden en la familia, la escuela y el trabajo mismos que deben mantenerse en equilibrio.

Cultura organizacional en una escuela católica mexicana.  
Un estudio de caso (Dávila, 1999)

Esta investigación aborda el estudio de la escuela preparatoria San Miguel a partir de un enfoque sobre la cultura organizacional, con la finalidad de encontrar los elementos compartidos entre los miembros de esa entidad y que forman una cultura vigorosa que conduce hacia un alto desempeño.

Dávila establece que la escuela es generadora de cultura y que es a través de la dirección, con un liderazgo comprometido y del compromiso de los profesores, que se logran la definición y formación de una cultura vigorosa. Señala que el trabajo del administrador es hacer que los elementos culturales como los valores, las creencias y las actitudes se manifiesten utilizando elementos simbólicos, los cuales sean compartidos por la comunidad. Entre los hallazgos más importantes del estudio se destacan: una administración religiosa cristiana y fuertes creencias compartidas<sup>14</sup> entre los integrantes de la escuela respecto al papel de las buenas relaciones entre estudiantes y profesores y la religiosidad como elemento generador de un alto desempeño escolar.

*Metodología de investigación*

La autora, antes de realizar la investigación, primero se allega de un amplio marco teórico a través del cual puede establecer el tipo de información requerida, asimismo establece una conceptualización para explicar el fenómeno estudiado. Para la conformación del marco teórico, acude a diferentes fuentes de investigación; analiza escritos de autores norteamericanos que han realizado estudios sobre culturas escolares laicas, los cuales revelan que los elementos de una cultura fuerte son resultado de una creación deliberada. También se acerca a investigaciones en escuelas

---

<sup>14</sup> Entre las creencias descubiertas por la investigadora destacan: el que la escuela por ser religiosa tiene superioridad académica y el que la cercana relación entre profesores y alumnos conduce al éxito escolar.

católicas, en los que se plantea que la religión es una especie de aglutinadora de subculturas y facilitadora de compromisos entre adultos y socializadora entre los jóvenes.

El objetivo del estudio es encontrar aquellos elementos que forman y definen una cultura escolar en el contexto mexicano.

Los primeros pasos de la metodología de investigación aplicada permiten observar que la investigadora define los constructos de cultura organizacional. También realiza un acercamiento a las cualidades generales de un director de escuela católica y de sus estudiantes.

Otro elemento dentro de la metodología es la definición del campo de investigación y de sus unidades de análisis, es decir, identificar el lugar que contiene a la gente y la actividad social cuyo comportamiento le interesa analizar, comprender y explicar<sup>15</sup>. El objeto de estudio es la preparatoria San Miguel una escuela mixta, con un director y un maestro religiosos. La investigación tuvo una duración de seis meses.

Dávila establece categorías de análisis, en ellas ubica tres subculturas; la de los profesores, la de los estudiantes y la de los administradores. Las entrevistas dirigidas y las no estructuradas fueron base fundamental para recabar datos en la investigación; se menciona en el estudio que se entrevistaron a los administradores, a los profesores y a alumnos a través de una elección de acuerdo con el juicio de la investigadora, esto se puede inferir porque en el estudio no se menciona el procedimiento de elección de la muestra. Lo que sí se señala es que la recopilación de información se hace bajo el concepto de Glasser y Strauss (citados por Dávila, 1999) de “muestra teórica” y los datos se categorizaron para su análisis dentro de las categorías que la autora menciona: “lo académico, el ambiente, los rituales religiosos, los eventos sociales, otras preparatorias y la religión” (Dávila; 1999:55).

En el estudio se señala que la observación directa de los comportamientos de los integrantes de las subculturas también aportó información valiosa para el análisis, además de recurrir a otro elemento metodológico

---

<sup>15</sup> Esto es lo que Strauss y Schatzman (1973) llaman una estrategia de ingreso.

que es la revisión de documentos generados en la escuela, en los cuales la autora buscó evidencias respecto a información que pudiera describir los valores compartidos entre los miembros de esa entidad escolar.

Por otra parte, describe como la investigadora, en el proceso de observación, hace una amplia exploración de los elementos físicos que rodean el lugar donde se realiza la investigación; así, describe la antigüedad de la escuela, su distribución y apariencia física. Destaca los artefactos simbólicos como las imágenes religiosas, estatuas, escudos y emblemas que la escuela exhibe para fomentar los lazos de identidad entre sus miembros; aunque la autora señala que los de la preparatoria eran pequeños casi imperceptibles respecto a los otros de la secundaria que ahí mismo se impartía.

En el interés de destacar los elementos de la cultura organizacional de la preparatoria, la investigación dirige un acercamiento a la historia de la organización escolar y a la exaltación de la historia exitosa de los fundadores, tal como lo han sugerido Peters y Waterman (1982).

Las creencias y valores se descubren a partir de entrevistas con los estudiantes quienes se pronuncian principalmente por asociar el éxito escolar a la religión. Por otro lado, la observación participante fue fundamental para explicar los aspectos culturales debido a que en el escrito se detallan los comportamientos entre profesores y estudiantes a través de los cuales en ese lugar se logra la cohesión del grupo, se genera la confianza y se comparten valores, dando como resultado la exaltación de la creencia de que los profesores<sup>16</sup> mostraban interés en el bienestar de sus alumnos.

## **Reflexiones finales**

Nada sustituye al rigor metodológico ni a las replicaciones en los métodos cuantitativos o a las triangulaciones en los métodos cualitativos, debiendo considerarse complementarias a las diferentes metodologías y enriquecer las conclusiones con sus aportaciones, ya que en ninguna de ellas se tiene la verdad absoluta.

---

<sup>16</sup> El modelo puede considerarse como una especie de tutoría.

La revisión de literatura señala que la metodología que se aplica a partir de los métodos inductivos es principalmente cualitativa, y que ésta es la más utilizada en las investigaciones que giran alrededor de la cultura organizacional.

Es importante resaltar que los métodos inductivos se encuentran dentro de las acciones que no buscan reproducir las relaciones existentes, sino la producción de cambios con base en los conocimientos relevantes que definan sus acciones; con enfoque más social, generan conocimientos que definen los pasos a seguir acordes con las transformaciones, a fin de lograr un desarrollo integrado conjuntamente con las unidades de estudio.

Por otra parte, debe tenerse en cuenta que cualquier variación en la definición de los constructos –como la cultura organizacional– o en la población meta, implica un nuevo estudio exhaustivo de los parámetros y los criterios que deben ser utilizados para mantener una justicia evaluativa (Rosado, 2003).

En este trabajo, la aproximación a investigaciones empíricas aporta elementos importantes a la formación del investigador; ya que como se observó en los casos descritos en este trabajo, la investigación es una actividad que requiere de disciplina y del conocimiento de diferentes metodologías de investigación para dilucidar los asuntos de interés del investigador.

En este documento se trató de identificar la metodología usada por los investigadores en los casos arriba señalados. Se pudo observar que las técnicas y herramientas que se usaron varían en función de las características del tema estudiado y de las unidades de análisis a incluir en la investigación. Sin embargo, existen métodos que comparten como, por ejemplo, la observación, la construcción de categorías, el uso de entrevistas, la elaboración de notas de diferentes tipos, entre otros. También fue posible distinguir cómo los marcos de pensamiento de los investigadores influyeron en la determinación de la manera de abordar la investigación. Mientras que Geertz y Van Maanen no establecieron primeramente un marco teórico a través del cual guiar la investigación, Dávila sí lo hizo,



definió además los constructos principales a través de los cuales explica la cultura organizacional de su objeto de estudio.

Es importante señalar que, aunque los tres casos abordan el tema de la cultura, el de Geertz se sitúa en un contexto más amplio de una cultura nacional y los de Van Maanen y Dávila se centran en la cultura organizacional. Los hallazgos muestran diferencias que se relacionan con el contexto regional y la cultura nacional de cada lugar.

Durante este primer acercamiento difícilmente se pueden hacer críticas a la metodología utilizada por los investigadores, considerando que es diferente intercambiar ideas en el plano teórico a llevar a cabo su aplicación en la práctica, sin embargo, estas primeras reflexiones son importantes y generan una mayor incertidumbre ya que no hay recetas únicas aplicables a la investigación, con lo cual se puede señalar, que el investigador se va formando en la práctica, aunque esto no quiere decir que deba soslayarse la teoría, ya que ésta enriquece los esquemas mentales a través de los cuales se interpretan los problemas y los hallazgos de la investigación.

## Bibliografía

- Aktouf (1998). "De la dirección al control, una cuestión de poder" en *La Administración: Entre Tradición y renovación*, Cali, Colombia, pp. 179-214.
- Bloor, G. y Dawson, P. (1994). "Understanding professional culture in organizational context", *Organization Studies*, 15, 2, 275-295.
- Boje, D. (1995). "Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as 'Tamara-Land'", en *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 4, pp. 997-1035.
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development: Experiments by nature and design*, Howard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Catalano, R., and Dooley, C.D. (1977). "Economic predictors of depressed mood and stressful life events in a metropolitan community", *Journal of Health and Social Behavior* 18:292-307.
- Dávila, A. (1999). "Cultura Organizacional en una Escuela Católica Mexicana: Un Estudio de Caso", en *Cultura en Organizaciones Latinas*, Ed. ITESM, México, pp. 71-115.
- De Schutter, A. (1981). *Investigación participativa*, CREFAL. México.
- Díaz- Guerrero, R. e Iscoe, I. (1984). "El impacto de la cultura iberoamericana tradicional y del stress económico sobre la salud mental y física: instrumentación y potencial para la investigación transcultural", *Revista Latinoamericana de Psicología*. Vol 16. Núm. 2 167-211.
- Geertz, Clifford (1973). "Juego Profundo: notas sobre la riña de gallos en Bali", en *La Interpretación de las culturas*, Ed. GEDISA, pp. 39-373
- Hayman, J.L. (1981). *Investigación y educación*, Editorial Paidós, Barcelona, España.

- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. y Sanders, G. (1990). "Measuring organizational cultures: a qualitative study across Twenty cases", *Administrative Science Quaterly*, 36, 286-316
- Jacobson, David (1991). *Reading Ethnography*, Ed. State University of New York Press, Albany, NY.
- Kerlinger, F.N. (1982). *Investigación del comportamiento. Técnicas y metodología*, Nueva Editorial Interamericana, México.
- Peiró, J.M. (1990). *Organizaciones: nuevas perspectivas psicosociológicas*, PPU, Barcelona.
- Peters T. y Waterman R. (1994). *En busca de la excelencia*, Ed. Norma México.
- Rosado, M.A. (2003). *Metodología de Investigación y Evaluación*, Editorial Trillas, México.
- Rowlin, M. y Procter, S. (1999). "Organizational Culture and Business History", en *Organization studies*, Vol 20, No. 3, pp. 369-396.
- Sánchez, J.C. (1995). "Cultura y Recursos Humanos: Consideraciones desde un estudio piloto", *Psicología del Trabajo y Organizaciones*, Volumen 11, No. 31 pp. 89-104
- Strauss Ansel y Leonard Schatzman. (1973). *Field Research. Strategy for a Natural Sociology*, Ed.
- Sypher, B.D. et al (1985). "Culture and communication in organizational contexts", En W.B. Gudikunts (Ed.). *Communication, culture, and organizational process*. Sage, Beverly Hills.
- Van Dalen, D. B. y Meyer, W. J. (1991). *Manual de técnica de la investigación educacional*, Editorial Paidós, México.
- Van Maanen, J. (1991). "The Smile Factory: Work at Disneyland", en *Reframing Organizational Culture*, Ed. SAGE, London, pp. 58-76.