

# **Bases metodológicas del estudio de caso como procedimiento de investigación sociológica en cultura organizativa.**

Pilar Ortiz García

Departamento de Sociología y Trabajo Social. Universidad de Murcia

María Teresa López Felipe

Universidad de Murcia

## **Resumen**

Este artículo plantea una propuesta metodológica de estudio de la cultura organizativa a través del método de estudio de caso. El objetivo es la elaboración de un protocolo que permita conocer la lógica a través de la cual la cultura contribuye a la adaptación de la empresa al entorno y la forma en que lo hace. El estudio responde a preguntas de investigación que tienen que ver con el “cómo”, razón que justifica la idoneidad del método. En primer lugar, se justifica la idoneidad de este método para la aproximación al objeto de estudio; a continuación, se expone la lógica investigadora desde la que se ha construido el caso y, por último, se avanzan los resultados previstos en la investigación de la cultura en las organizaciones empresariales. El resultado es una propuesta metodológica que garantiza la coherencia, fiabilidad y validez del análisis cultural según los presupuestos teóricos sobre el estudio de caso.

## **Abstract**

This paper presents a methodology for the study of organizational culture through the case study method. The aim is to develop a protocol to know the logic through which culture contributes to the adaptation of the company to the environment and the way it does. The study answers the research questions that have to do with the "how" This justifies the suitability of the method. First, justifies the suitability of this method for approximating the object of study, and then investigating logic exposed from which the case is constructed and, finally, are advanced in the expected results of the investigation

culture in business organizations. The result is a methodology that ensures consistency, reliability and validity of cultural analysis as the theoretical assumptions about the case study.

**Palabras clave:** Metodología, Empresa, Protocolo, Adaptación; Integración.

**Key words:** Methodology, Company, Protocol, Adaptation, Integration.

## INTRODUCCIÓN

La sociología cuenta con una amplia tradición en el estudio de la realidad a partir de enfoques cualitativos como el método del caso. Los autores clásicos de esta disciplina son una muestra de ello. H. Spencer fue uno de los pioneros en la utilización de este método, aunque no lo utilizase en un sentido estricto como procedimiento de investigación, sino como soporte de su teoría sociológica (Young 1939). También Durkheim utilizó el caso en el estudio de los orígenes sociales del sentimiento religioso en una de sus obras fundamentales (1912). Igualmente, el estudio de los “tipos ideales” de Max Weber (1905) y su análisis de la reforma protestante como base del espíritu del capitalismo, constituyen un estudio de caso, y el propio Marx utiliza este método para analizar la evolución del modelo productivo capitalista y su desarrollo en Inglaterra.

En los orígenes de la Escuela de Chicago, la obra de Thomas y Znaniecki “El campesino polaco” (1918), fue una investigación de caso. No en vano, la Escuela de Chicago será uno de los puntales de la investigación empírica a partir del “estudio de caso” aplicado al análisis de los problemas sociales surgidos a raíz de la expansión de la ciudad. La vocación de algunos de sus representantes (Park 1929) por practicar una sociología encaminada a solucionar problemas, generará un prolífico período en investigaciones sociales que tuvieron como soporte este método (Arzalu 2005; Feagin Orum y Sjoberg 1991).

A partir de los años 40 del siglo XX, sin embargo, la sociología dará la espalda a esta metodología y comenzará a inclinarse por métodos cuantitativos de investigación a través de encuestas. El método de caso queda etiquetado como una forma simple de hacer investigación -sobre todo, económica- y es considerado una alternativa a la metodología cuantitativa, más costosa. Las universidades de Chicago y Michigan se dotarán de centros de investigación como el National Opinion Research Center y el Institute of Social Research en los que se llevarán a cabo investigaciones a partir de

encuestas (Coller 2000: 26). A este olvido consciente del método de caso contribuirá también el desencuentro académico entre las universidades de Harvard y Chicago y la pugna por ocupar un espacio relevante en la sociología americana del momento. La “rebelión” de Harvard, tiene como fin tomar el relevo en la hegemonía de Chicago sobre la investigación sociológica americana y para ello, la alternativa pasa también por la apuesta metodológica opuesta al análisis cualitativo (Hamel 1993).

El resurgir de esta metodología de investigación en sociología en los años 70 vendrá de la mano de sociólogos como Merton (1970) que analiza con este sistema la relación entre puritanismo y ciencia en Inglaterra; o Wallerstein (1974) que estudiará el origen del capitalismo en Occidente a partir de este método.

En España la tradición sociológica en la investigación a partir del caso es también importante, de ello son muestra estudios como el de Linz (1973) sobre la oposición al franquismo, en el que el autor analizó la singularidad de la oposición al autoritarismo en el caso español. En el ámbito de la sociología de las profesiones, los estudios de caso que utilizan grupos profesionales como objeto de análisis, han sido abundantes (Busquets 1971; Beltrán 1977; Zaragoza 1982; De Miguel y Salcedo 1987 y Guillén 1989). La historia y singularidad de determinadas instituciones, como la ONCE, han sido estudiadas a partir de este método en la investigación de Roberto Garvía, *En el país de los ciegos: La ONCE desde una perspectiva sociológica* (1997), poniendo de manifiesto la idoneidad de esta forma de investigación en el análisis organizacional. Sobre el estudio de las relaciones laborales, son reseñables los trabajos de Coller y Marginson (1998) y Coller (1997) que construyen el estudio de caso sobre organizaciones fabriles para analizar los sistemas de influencia establecidos entre la organización del trabajo, la relación laboral y el entorno. Relacionado con el análisis organizacional y, concretamente, con la cultura de la empresa, es especialmente relevante la investigación de Garmendia (1994) sobre tres empresas del sector de la electrónica y la informática. En esta investigación, el autor capta la cultura corporativa tal como es subjetivada por los miembros de la organización, es decir, analiza la cultura a través de la imagen que tienen de ésta los miembros de la empresa. El autor consigue una aproximación al conocimiento del sistema de valores imperante en las tres organizaciones manejando indicadores objetivos y subjetivos tipificados como elementos relevantes en la definición de la cultura organizativa.

En la investigación que se presenta en este artículo, la realidad material y la realidad simbólica son ámbitos que se determinan mutuamente. Las organizaciones empresariales, como otras construcciones sociales, son poliédricas y una de las dimensiones más ricas del análisis de este tipo de organizaciones es el de la cultura. Abordar su estudio implica desplegar una metodología que, a partir de técnicas plurales, sea capaz de dar cuenta de los múltiples registros de lo que denominamos cultura de la organización y, más concretamente, de la empresa. En este despliegue, el registro de los aspectos materiales debe acompañar el análisis simbólico del discurso producido por los participantes en la construcción de la cultura. Una de las características del estudio de caso es precisamente que tiende a una comprensión holística de los sistemas culturales de acción (Peña 2009:186).

El estudio de casos facilita la conjugación de ambos aspectos, material y simbólico, aproxima al investigador al conocimiento de una realidad en términos de hechos (prácticas, estrategias), al tiempo que facilita la comprensión de los aspectos simbólicos de la cultura (lenguaje, valores, símbolos, ritos, ideología). En suma, aquello que conforma lo que Ortí (1994) denominó “subjetividad colectiva de un grupo”. Uno y otro son los componentes que conforman la cultura de la empresa que se pretende analizar.

Por otra parte, el estudio de caso permite un análisis dinámico del objeto de estudio, especialmente idóneo en una investigación en la que el objetivo es conocer la funcionalidad y de la cultura organizativa en el proceso de adaptación de la empresa al entorno.

## **PERSPECTIVAS ANALÍTICAS SOBRE LA CULTURA ORGANIZATIVA**

Los estudios sobre cultura organizativa han respondido a dos grandes tradiciones, la interaccionista y la funcionalista. La tradición interaccionista, de raíces antropológicas, analiza la cultura como una manifestación de lo que la organización “es”. Desde esta perspectiva simbólica, que tiene sus antecedentes en los investigadores de la Escuela de Chicago, se concibe la cultura como el resultado de la construcción social de sus miembros y, como tal, debe ser interpretada y comprendida. La preferencia por la utilización de una metodología cualitativa, ha sido recurrente para los teóricos encuadrados en esta tradición sociológica.

La perspectiva simbólica aborda la cultura de la organización como el producto de una construcción social en la que son determinantes el contexto sociocultural, la tecnología, la historia o sus líderes (Schultz 1994). Para este sistema teórico la cultura es el resultado de los valores, símbolos y significados -generalmente compartidas por sus miembros-, desde los que interpretar las acciones y experiencias.

Por su parte, el enfoque funcionalista analiza la cultura como un atributo de la organización, es decir, algo que ésta “tiene”. El análisis que se desprende de esta concepción, sugiere que la cultura debe ser identificada, diagnosticada y medida, ya sea a través de técnicas cuantitativas o cualitativas.

Desde finales de los 70 del siglo XX, se realizarán una gran cantidad de estudios sobre la cultura organizacional siguiendo la tradición iniciada por la Escuela de Relaciones Humanas en los años 20, en línea con el análisis del comportamiento de los recursos humanos en la organización. En estos casos, el comportamiento será abordado desde la perspectiva de los valores, las creencias y las presunciones asumidas, que propician la unidad e integración de los miembros en la organización.

Estas investigaciones, sin embargo, partieron de la idea de cultura como un todo homogéneo y compartido por los miembros de la organización, continuando con la premisa sociológica funcionalista que enfatiza en la cohesión de los componentes de un sistema tendente al equilibrio y la acción. Se trata de una visión que, sin embargo, obvia la existencia de subculturas e, incluso, contraculturas en la organización (de las que sí se ocupa la perspectiva simbólica).

En la década de los 80, los estudios sobre cultura organizativa adquieren una gran difusión debida, en gran medida, a la obra de uno de los autores más influyentes en este campo, como será Schein (1988). El interés por el análisis de la cultura en este momento se centra en el descubrimiento de dicha variable como un elemento explicativo de la competitividad de las organizaciones empresariales. Esta idea se ve especialmente alimentada por los estudios comparativos entre grandes firmas internacionales y, muy especialmente, por el contraste entre los sistemas culturales y de gestión de empresas pertenecientes a registros culturales dispares, como será el caso de la cultura empresarial americana y la japonesa.

La emergencia de investigaciones y clasificaciones culturales en este momento da cuenta del entusiasmo científico que despierta la cuestión. A esta década e interés pertenecen algunos de los estudios más difundidos sobre el tema, especialmente desde

la literatura económica (Harber y Samson 1989; Deal y Kennedy 1986; Cosier y Dalton 1986; Buckley y Mirza 1985; Kilman et al. 1985; Pascale y Athos 1983; Peters y Waterman 1982; Ouchi 1981).

Durante los años ochenta y noventa, las investigaciones sobre la cultura se centran en dos grandes aspectos. Por una parte, se analiza la cultura como elemento estratégico de gestión interna de la organización; por otra, se estudia el componente cultural como un factor que facilita y posibilita la adaptación y respuesta de la organización al entorno.

Como factor estratégico, se insiste en la importancia de la cultura organizativa sobre la competitividad de la empresa. En este sentido, la cultura es considerada un catalizador de resultados en la empresa, como un elemento de gestión interna muy importante en la cohesión del grupo. En esta línea, algunos estudios se centrarán en la tipificación de la cultura en términos de “fortaleza”, partiendo de la hipótesis de que la cohesión cultural y una cultura fuerte producen organizaciones competitivas en términos de resultados. No obstante, no existe unanimidad teórica sobre este aspecto si se tiene en cuenta que algunos autores postulan la tesis opuesta, esto es, una cultura más flexible, dotaría de mayor capacidad de adaptación a la organización y ésta, es una de las premisas de éxito en entornos inestables (Garmendia 2004; Sorensen 2002). En este sentido, algunos autores han destacado la importancia de la cultura en la gestión del cambio (Infestas 1991) y es, en cualquier caso, un elemento ineludible al abordar los factores facilitadores o inhibidores del cambio en las organizaciones empresariales (Gómez y López-Aranguren 2004).

Las investigaciones sobre la cultura de la empresa como instrumento de gestión interna han incidido también en la importancia de la cultura para la continuidad y permanencia de las organizaciones (Kaarst-Brown et al. 2004; Alvesson y Willmott 2002). Diversas investigaciones han destacado el papel de la cultura como un elemento de identidad organizativa, como un factor que confiere un carácter distintivo a la empresa, susceptible de incrementar la competitividad y resultados de ésta (Garmendia 2004; Pümpin y García Echevarría 1988). Desde la perspectiva de la dirección, se ha destacado la función de la cultura como herramienta de gestión de recursos humanos. En este sentido, se ha analizado el papel de la cultura como factor de integración de los miembros de la organización. La cultura organizativa ha ocupado un papel clave en el

planteamiento estratégico de la empresa, en la forma de gestionar los recursos y en el desempeño y resultados económicos de ésta (Nohria et al. 2003; Kotter y Heskett 1992).

En gran parte de estos estudios, se ha llegado a formular modelos teóricos que abordan la caracterización de la cultura empresarial (Hofstede, 2001; Cameron y Quinn, 1999; Díaz Pividal 1989; De Val Pardo 1989; Deal y Kennedy 1986; Peters y Waterman 1982) como referentes para intentar comprender los valores y normas que rigen en la estrategia organizacional y para conocer cómo inciden y, en ocasiones, determinan la estrategia de la empresa en cualquier ámbito.

Por otra parte, el estudio de la cultura como elemento de adaptación de la empresa al entorno, también cuenta con una amplia tradición (Freytag y Thurik 2007; Hofstede 2001; Thevenet 1992; Pascale y Athos 1983; Ouchi 1981). Desde este punto de vista, se ha estudiado la cultura como uno de los factores que posibilita el éxito empresarial en ámbitos transnacionales.

En suma, la utilidad analítica de este concepto en el conocimiento acerca del comportamiento organizativo de la empresa y de su forma de enfrentarse y responder al entorno (Schein 1988) es hoy incuestionable.

### **LIMITACIONES Y VENTAJAS DEL ESTUDIO DE CASO COMO METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**

Las limitaciones inherentes al estudio de caso como metodología de investigación se centran fundamentalmente en tres aspectos: por un lado, se critica la inconsistencia (Arias 2003) y el carácter sesgado de los resultados obtenidos mediante esta técnica (Corcoran et al. 2004; Arias 2003; Bonache 1999), lo cual resta objetividad y fiabilidad a los estudios realizados (Bonache 1999); por otro lado, se hace referencia a la dificultad de generalizar dichos resultados por haberlos obtenido de un número de casos forzosamente reducido, no pudiendo ser, por tanto, una muestra representativa (Flyvbjerg 2006; Corcoran et al. 2004; Arias 2003; Bonache 1999; Rialp 1998). En este sentido, se alude a su falta de validez estadística, a su inutilidad para testar hipótesis y generar teoría y a la falta de representatividad del objeto de estudio (Flyvbjerg 2006; Corcoran et al. 2004; Hamel et al. 1993; Gummesson 1991); por último, se critica la excesiva confianza en la capacidad del investigador para sistematizar la ingente cantidad de información generada, que ha de servir para el contraste del modelo propuesto en la investigación (Hamel et al. 1993; Gummesson 1991).

Pese a las limitaciones referidas, el estudio de caso resulta una estrategia de investigación valiosa y de creciente aplicación en las ciencias sociales como metodología aplicada en la medida en que el acceso a información de primera mano y la comprensión de procesos de cambio organizativo requieren un grado de profundidad para el que las metodologías cuantitativas clásicas no resultan indicadas. En este sentido, el estudio de caso permite investigar empíricamente un fenómeno contemporáneo en su contexto real (Yin 1994) y está orientado a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, combinando fuentes de evidencia cualitativa y cuantitativa con el fin de verificar, describir o generar teoría (Eisenhardt 1989). Además, esta metodología permite dar respuesta al “cómo” y “por qué” ocurren los fenómenos estudiados desde múltiples perspectivas (Chetty 1996), con una concepción holística y no reduccionista (Gummesson 1991) en la que la comprensión del objeto de estudio requiere la consideración de un gran número de elementos (Johnston et al. 1999), es decir, se pretende conocer un fenómeno real a través de todas y cada una de las variables que repercuten en él (McCutcheon y Meredith 1993). También cabe destacar su aplicabilidad en la explicación de fenómenos nuevos y en la elaboración de teorías cuyos elementos de carácter intangible juegan un papel determinante (Sarabia 1999), así como en el análisis de procesos de cambio longitudinales (Eisenhardt 1989).

### **APLICACIÓN DEL PROTOCOLO DEL ESTUDIO DE CASO AL ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZATIVA**

El proceso metodológico que se expone a continuación ha seguido las etapas propuestas por los modelos de investigación de estudios de caso más aceptados dentro de la comunidad científica, conocidos como el modelo de Yin (1994) y el de Eisenhardt (1989), cuyos trabajos establecen los pasos y los criterios que confieren rigor y calidad a la investigación. Sobre la base de los mismos, se definen los pasos y criterios aplicados en el diseño y desarrollo de la investigación realizada con resultados satisfactorios en un estudio de casos contemporáneo, múltiple y holístico sobre la funcionalidad de la cultura organizativa en la adaptación de las empresas al entorno global (López 2013). Esta investigación ilustra la propuesta metodológica presentada, previa justificación de la elección del estudio de caso como metodología de la investigación. Atendiendo a las ventajas descritas en el epígrafe anterior, la elección del estudio de caso como

herramienta metodológica en el ámbito de la cultura organizativa, - concretamente, en relación con su funcionalidad en la adaptación al entorno e integración interna-, responde a las pretensiones y características de la investigación llevada a cabo. Éstas se ajustan a las condiciones de aplicación establecidas por los principales autores en la medida en que el trabajo realizado analiza empíricamente el proceso de adaptación al entorno e integración interna llevado a cabo por la cultura organizativa en su contexto real, la empresa, sin que se puedan manipular o controlar los aspectos implicados en el proceso o los factores contextuales.

Por otra parte, la contemporaneidad del fenómeno estudiado -en contraposición a los de carácter histórico-, permite que los participantes clave puedan informar sobre cambios importantes y sus efectos quedan registrados en la dinámica del proceso “adaptativo-integrativo” actual de las empresas estudiadas. Asimismo, la investigación profundiza en el análisis de este proceso considerando todos (o la mayoría de) los elementos y variables implicados en el mismo, adoptando una concepción holística y no reduccionista del mismo.

Con esta metodología se tiene también la pretensión de generar teoría sobre la forma en que se produce el proceso de adaptación al entorno e integración interna en las organizaciones a través de su cultura, dando respuesta a cómo se lleva a cabo, lo cual se refleja en la formulación de la cuestión genérica de investigación que alude al “cómo” de este proceso. Al mismo tiempo, cabe destacar el carácter intangible y dinámico en torno al cual se pretende generar teoría, la cultura organizativa, así como la utilización de múltiples fuentes de evidencia de carácter cualitativo y cuantitativo.

Justificada su elección, el proceso metodológico comienza con la determinación del propósito, de los objetivos últimos y del objeto del estudio. La pretensión de explorar y describir la funcionalidad de la cultura organizativa en el proceso de adaptación al entorno e integración interna ha determinado el objetivo central del estudio, que se ha perpetuado en la cuestión genérica de investigación: ¿Cómo es el proceso de adaptación al entorno y de integración interna en las organizaciones? Ésta ha permitido definir la estrategia metodológica aplicada (Arias 2003) dadas sus características de definición (Fong 2002) y se ha formulado atendiendo a una forma genérica y vacía de contenido (Weerd-Nederhof 2001). Además, la delimitación del estudio se ha llevado a cabo mediante subpreguntas que hacen operativa la cuestión genérica anterior y son:

¿Cómo desempeña la cultura organizativa la función de adaptación al entorno y de integración interna?

¿Qué mecanismos de adaptación-integración intervienen? ¿Qué componentes de la estrategia impulsan la adaptación ante las novedades del entorno? ¿Qué componentes estructurales desencadenan la integración interna? ¿Qué elementos culturales evolucionan directamente?

¿Cómo evolucionan? ¿Bajo qué tendencia?

¿Cómo actúan entre ellos? ¿Tienen la misma relevancia e intervienen en el mismo orden?

¿Cómo es la cultura organizativa? ¿Cómo es la estrategia? ¿Cómo es la estructura?

¿Son coherentes entre sí?

Al planteamiento de las cuestiones anteriores le sigue la revisión teórica, que en los casos de naturaleza explicativa marcan la conducción y diseño de la investigación (Yin 1994) y que incluso en los estudios de carácter exploratorio, como el presente, es necesario un mínimo desarrollo teórico que defina lo que se está explorando, precisando las estructuras básicas del fenómeno a estudiar (Bonache 1999; Johnston et al. 1999; Neuman 1994; Miles y Huberman 1994; McCutcheon y Meredith 1993). En este sentido, el marco teórico de la investigación se compone de tres partes:

La primera hace referencia a la diversidad organizativa y cultural de los distintos planteamientos del pensamiento administrativo, según los parámetros enfatizados a lo largo del tiempo: las tareas, la estructura, las personas, el entorno y los recursos intangibles entre los que se halla la cultura organizativa.

La segunda profundiza en el estudio de la cultura organizativa considerando aspectos como: las perspectivas de aproximación al concepto de cultura provenientes de la Antropología y de la Sociología; una definición de carácter sistémico y holístico que refleja las perspectivas de aproximación anteriores; la funcionalidad de adaptación e integración de la cultura, sobre la que se articula la investigación; la naturaleza de sus componentes, sus niveles, sus determinantes; y la clasificación de las principales tipologías culturales, según su orientación interna, externa o mixta, y de los modelos de cambio cultural.

La tercera parte comprende los planteamientos y trabajos que analizan las relaciones entre entorno, estrategia, estructura y cultura organizativa. Por un lado, están

los estudios que relacionan estas vertientes de manera parcial, bajo un esquema de determinismo causal entre: “cultura-estrategia” (Schein 1988; Ansoff 1985; Lorsch 1985; Sapienza 1985, entre otros); “cultura-estructura” (Denison y Mishra 1995; Dalton et al. 1980; Hall y Saias 1980); “estrategia-estructura” (Galbraith y Nathanson 1978; Rumelt 1974; Chandler 1962); y, por otro lado, están los planteamientos que consideran simultáneamente las relaciones entre la cultura, la estrategia y la estructura, considerando la empresa como un sistema complejo en el que la condición del éxito organizativo es la congruencia sistémica, es decir, la coherencia entre la cultura organizativa, la estrategia y la estructura, que son las variables básicas de la alineación organizativa (Sánchez 2004; Semler 1997).

Sobre la base de todos ellos se han determinado los aspectos y variables a estudiar en cada vertiente considerada: cultural, estratégica y estructural.

#### *Fase de selección e identificación de la unidad de análisis*

En la siguiente fase se ha seleccionado e identificado la unidad de análisis, cuya definición está relacionada con la forma en que ha sido definida la cuestión de investigación inicial (Yin 1994). Este aspecto se ha cubierto definiendo la unidad de análisis como el proceso de adaptación externa e integración interna en la empresa. Dicho proceso se analiza en el marco de un estudio de casos múltiple y holístico, de acuerdo con la tipología de Yin (1994), integrado por cuatro casos, siendo éste un número adecuado para aproximarnos a la unidad de análisis previamente definida con la profundidad deseada, dado el carácter exploratorio del estudio, y observando al mismo tiempo las recomendaciones de Eisenhardt (1989) de manejar un número de casos no inferior a cuatro.

En relación con la elección de los casos, ésta se ha llevado a cabo mediante un muestreo lógico y teórico, no estadístico y aleatorio, buscando la lógica de réplica y la generalización analítica frente a la generalización estadística (Easton 1994; Yin 1994; Ragin y Becker 1992). Se ha buscado que su elección ofrezca la mayor oportunidad de aprendizaje -según el marco teórico establecido-, e intensidad informacional, y una disposición adecuada por parte de las personas clave para afrontar los compromisos requeridos en el desarrollo de la investigación, con lo que llegar a una generalización analítica desde la que contribuir al desarrollo teórico sobre la función de la cultura organizativa en el proceso adaptativo de la empresa en entornos de incertidumbre,

cambiantes. Sobre esta base, se ha considerado apropiado analizar el proceso de adaptación e integración organizativas en empresas que compiten en mercados internacionales, dado que la globalización de los mercados y la internacionalización de la empresa conlleva un proceso de adaptación a un entorno global y cambiante, y la integración correspondiente a nivel organizativo, objeto de estudio de la investigación realizada. Además, se ha considerado conveniente que las empresas cuenten con una trayectoria lo suficientemente consolidada con el fin de obtener una mayor información en la exploración de variables que se gestan a lo largo del tiempo, como es la cultura organizativa. También se ha considerado la idoneidad de analizar empresas de diferentes tamaños en la medida en que la globalización de los mercados y la internacionalización de la empresa están dejando de ser la estrategia de organizaciones privilegiadas y está siendo vista como una estrategia de supervivencia a largo plazo de pequeñas, medianas y grandes empresas. Finalmente, se han escogido empresas que operan en sectores de actividad diferentes, buscando una mayor solidez de las conclusiones y una aplicabilidad mayor de la teoría resultante, dado que éstas son extrapolables si se han alcanzado resultados semejantes en contextos diferentes (Leonard-Barton 1990). Así, los casos seleccionados están constituidos por pymes y grandes empresas ubicadas en la Región de Murcia, internacionalizadas, con una antigüedad superior a veinte años, pertenecientes a los sectores de alimentación, plástico, fitosanitario y transporte.

#### *Fase de preparación de la recogida de evidencia. Diseño de protocolos e instrumentos*

Tras la selección de los casos comienza la fase de preparación de la recogida de evidencia con el diseño de instrumentos y protocolos destinados a la obtención de información. Se trata de seguir un plan de acción cuyo diseño contiene la secuencia lógica que conecta los datos empíricos a recoger con la cuestión inicial objeto de estudio y, en última instancia, con las conclusiones (Yin 1994). El protocolo del caso confiere validez y fiabilidad a la recogida de datos (Miles y Huberman 1994) y su implementación es imperativa en los estudios de múltiples casos (Yin 1994), como el que nos ocupa.

El protocolo elaborado en la investigación que nos ocupa contiene los elementos establecidos al efecto por los diferentes autores (Arias 2003; Johnston, Leach y Liu 1999; Yin 1994). En este sentido, comprende las cuestiones de investigación que guían

el diseño; los aspectos a investigar en las diferentes vertientes, cultural, estratégica y estructural, especificando las variables sobre las que recabar información en cada una de ellas; los instrumentos de medida y las fuentes de evidencia (cuestionario, entrevista, análisis documental, observación directa) junto a los informantes clave; los modelos teóricos aplicados; las técnicas de análisis de los datos y los criterios de elaboración del informe final<sup>1</sup>.

Otro instrumento que otorga fiabilidad al estudio es la creación de una base de datos que contenga la evidencia empírica encontrada sobre las que fundamentar las conclusiones del mismo (Galperin y Lituchy 1999; Yin 1993). En esta investigación, la base de datos se ha estructurado en seis tablas que recogen la información de los cuatro casos en relación con: A) “Perfil general de la empresa”; B) “Cultura organizativa. Determinantes, componentes y tipología cultura”; C) “Estrategia. Componentes y orientación”; D) “Estructura. Componentes y tipología”; E) “Cambios y mejoras realizados con la internacionalización”; F) “Orden de los cambios. Fases”. La información recogida en la base de datos procede de todas las fuentes de evidencia aplicadas para la obtención de la misma, cuya especificación se halla en el protocolo diseñado.

Para la recogida de evidencia se han diseñado los instrumentos preceptivos, el protocolo y la base de datos, y los instrumentos de recogida de información. En cuanto a estos últimos, se han utilizado distintas fuentes de evidencia, atendiendo al criterio de *triangulación* que confiere validez externa y validez constructiva. Así, la información relativa a los determinantes y componentes culturales se ha obtenido mediante entrevista personal dirigida a directivos, análisis documental y observación directa. Por su parte, la información relativa a la orientación cultural se ha obtenido mediante cuestionario aplicado a todos los miembros de la organización, utilizando la tipología de Cameron y Quinn (1999).

En cuanto a la caracterización y dimensiones de la estructura, la información se ha recabado a través de cuestionario basado en el modelo de Burns y Stalker (1961), dirigido al máximo responsable de la organización, por entender que es el informador clave en este ámbito.

Igualmente, la información relativa a la estrategia se ha recabado mediante cuestionario dirigido al máximo responsable por considerarlo el informador clave en

---

<sup>1</sup> Véase López (2013: 607-610).

dicho ámbito, y se ha aplicado la tipología de Miles y Snow (1978) para determinar la orientación estratégica.

Por su parte, la información en torno a los cambios y mejoras realizados a nivel cultural, estratégico y estructural con ocasión de la internacionalización de la empresa, se ha obtenido a través de cuestionario y entrevista a directivos, elaborados en virtud de los objetivos perseguidos, así como análisis documental. En cuanto a las fases de estos cambios y mejoras, la información se ha recabado a través de cuestionario y entrevista elaborados según los objetivos perseguidos y dirigidos al máximo responsable de la organización.

#### *Fase de recogida de información*

Para la recogida de información se ha elaborado, de manera simultánea al protocolo y la base de datos, un censo con las empresas de la Región de Murcia que satisfacen los criterios de selección de los casos anteriormente expuestos. Para la elaboración del censo se ha utilizado la información de diversas fuentes como SABI, el INFO y la Cámara de Comercio de Murcia.

Tras un primer contacto con cuatro empresas de diferentes tamaños y sectores registradas en el censo, finalmente la investigación se ha llevado a cabo en dos grandes empresas del sector de alimentación y de transporte, una mediana del sector del plástico y otra pequeña perteneciente al sector fitosanitario.

Conforme se ha ido avanzando en la recogida de información, los datos se han ido registrando en la base de datos de cada caso elaborada al efecto y en anexos que muestran los resultados del análisis documental, de la observación directa, de las entrevistas realizadas, que han sido grabadas y posteriormente transcritas, y del cuestionario a directivos de cada empresa. Además, los datos se han examinado, categorizado y tabulado en función de las preguntas de investigación planteadas, lo cual ha facilitado tanto el análisis individual de los casos como el análisis comparativo.

#### *Fase de análisis de la evidencia*

Los datos recabados han sido objeto de tres tipos de análisis:

- uno conducente a la tipificación cultural, estructural y estratégica de cada organización;

- otro basado en la descripción individual de los casos analizados (Eisenhardt 1989)
- y otro de carácter comparativo intra e intergrupo para la derivación de un patrón común de comportamiento del que derivan las conclusiones del estudio (Yin 1994; Eisenhardt 1989).

En cuanto a los análisis de tipificación, la caracterización de la cultura se ha llevado a cabo mediante un análisis estadístico, concretamente un análisis factorial con el que se ha estudiado la relación entre variables.

La tipificación de la estructura de la empresa, como orgánica o mecánica, se ha realizado a partir de los resultados del cuestionario a directivos y la orientación estratégica se ha determinado utilizando el método del párrafo (Snow y Hrebiniak 1980).

Junto a los análisis de tipificación anteriores, la estrategia de análisis de los datos obtenidos ha sido tanto la descripción individual de los casos como un análisis comparativo de los mismos, que se han estructurado en función de las subpreguntas de investigación y de los objetivos planteados. Con el análisis comparativo, se han establecido similitudes y diferencias dentro de cada grupo de casos y posteriormente entre los distintos grupos para la identificación de patrones comunes. Las dimensiones o categorías consideradas para conformar los grupos han sido la orientación estratégica y la cultura organizativa, dado que coinciden dos a dos, es decir, un grupo de casos lo constituyen los de dos empresas que presentan una cultura mixta, de adhocracia y de mercado, y una orientación estratégica exploradora, y otro grupo está formado por el de los casos de las otras dos organizaciones que poseen una orientación estratégica analizadora y una cultura mercado-clan.

#### *Fase de derivación de conclusiones e informe final*

Las conclusiones del estudio realizado están basadas en los análisis comparativos previos y se han presentado en conexión con los objetivos perseguidos en la investigación para explicitar el cumplimiento de los mismos. En línea con la teoría de Eisenhardt (1989), éstas se han comparado con la literatura favorable y conflictiva con el fin de reforzar su validez interna. En este sentido, la comparación se ha establecido en virtud de los planteamientos teóricos sobre: Internacionalización; Dirección Estratégica, como la Teoría de Recursos y Capacidades; Cambio Organizativo, especialmente Desarrollo Organizacional; Alineación Organizativa; y los planteamientos de teorías

relacionadas con la adaptación y la supervivencia organizativas como la Ecología de la Población, la Teoría Institucional y la Teoría Situacional, entre otras.

## **CONCLUSIONES E IMPLICACIONES**

La propuesta metodológica que se recoge en este artículo, entra en la lógica de la investigación social aplicada al ámbito organizacional. El diseño de un protocolo como el expuesto, pretende trazar la ruta de la investigación en la que, partiendo de un análisis exhaustivo del marco teórico organizacional, se garantiza la fiabilidad, coherencia y validez de la estrategia metodológica del método de caso.

Este enfoque investigador permite la aproximación dinámica al estudio de un objeto, la cultura, en su función adaptativa a la variabilidad del entorno socioeconómico. La definición inicial de la cuestión a investigar, esto es, el cómo se gesta y desarrolla la función adaptativa de la cultura en la organización, supone una perspectiva metodológica novedosa en los estudios sociológicos de la cultura empresarial. Se trata, además de una perspectiva que incorpora la interdisciplinariedad en el análisis organizativo, ya que junto al cultural, se incorporan los elementos estratégicos y estructurales de la organización y se estudia su alineación desde los modelos de la disciplina económica y de la organización de empresas.

El protocolo diseñado ha permitido la generalización de esta estrategia a estudios en los que la exploración de la realidad es presupuesto y base empírica desde la que formular hipótesis testables en estudios posteriores.

Por último, el planteamiento de la investigación responde a los supuestos de idoneidad en utilización del método de caso de autores como Yin: se responde a la cuestión “cómo”, no se trata de un objeto susceptible de manipulación y se trata de un fenómeno en el que los participantes clave pueden aportar información relevante sobre la configuración del objeto de análisis. En este caso, la naturaleza dinámica de la cultura, justifica la oportunidad del método de caso como estrategia que permite conocer la configuración de dicho elemento en la organización con una perspectiva histórica. Por otra parte, el control que el investigador tiene sobre el factor estudiado, es limitado y, en tercer lugar, la contemporaneidad se confirma dado que, aunque algunos supuestos clave de la cultura organizativa tienen su génesis en acontecimientos pretéritos, los actores son parte activa en la información sobre el proceso en las organizaciones consideradas.

En definitiva, la propuesta metodológica expuesta a lo largo de este artículo ha permitido conocer, por un lado, el potencial de la cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno cambiante y complejo de la Sociedad de la Información y de la Nueva Economía en el que se desarrolla la internacionalización de las pequeñas, medianas y grandes empresas; y, por otro, la dinámica del proceso de alineación de las organizaciones en el entorno global/internacional.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ALVESSON, M. y WILLMOTT H. (2002): “Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual”, *Journal of Management Studies*, 39: 619-644.
- ANSOFF, H. I. (1985): *La dirección y su actitud ante el entorno*. Bilbao, Deusto.
- ARIAS, M. (2003): Metodologías de investigación emergentes en economía de la empresa. Papers Proceedings. XVII Congreso Nacional, XIII Congreso Hispano-francés AEDEM, Bordeaux, Université Montesquieu Bordeaux IV.
- ARZALUZ, S. (2005): “La utilización del estudio de caso en el análisis local”, *Región y Sociedad* vol. XVII (32): 107-142.
- BELTRAN, M. (1977): *La élite burocrática española*. Barcelona, Ariel.
- BONACHE, J. (1999): “El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3: 123-140.
- BUCKLEY, P.J. y MIRZA, H. (1985): “The Wit and Wisdom of Japanese Management: An Iconoclastic Analysis”, *Management International Review*, 25 (3): 16-32.
- BURNS, T. y STALKER, G.M. (1961): *The management of innovation*. Londres, Tavistock Publications.
- BUSQUETS, J. (1971): *El militar de carrera en España*. Barcelona, Ariel
- CAMERON, K. y QUINN, R. (1999): *Diagnosing and changing organizational culture*. New York, Addison-Wesley Series.
- CHANDLER, A. D. (1962): *Strategy and Structure. Chapters in the history of american industrial enterprise*. Cambridge, MIT University Press.

- CHETTY, S. (1996): "The Case Study Method for Research in Small- and Mediumsized Firms", *International Small Business Journal*, 15(1): 73-86.
- COLLER, X. (1997): *La empresa flexible: Estudio sociológico del impacto de la flexibilidad en el proceso de trabajo*. Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas.
- COLLER, X. y MARGINSON, P. (1998): "Channels of influence over employment practice in MNCs: A case study from the food industry", *Industrial Relations Journal*, 29 (1): 4-17.
- COLER, X. (2000): *Estudio de casos. Cuadernos Metodológicos 30*. Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas.
- CORCORAN, P. B., WALKER, K. E. y WALS, E. J. (2004): "Case studies, make-your-case studies, and case stories: a critique of case-study methodology in sustainability in higher education", *Environmental Education Research*, 10: 7-21.
- COSIER, R. y DALTON, D. (1986): "Search for excellence, learn from de Japanese. Ar these panaceas or problems?", *Business Horizons*, 29: 63-68.
- DALTON, D.R., TODOR, W.D., SPENDOLINI, M.J. FIELDING G.J. y PORTER L.W. (1980): "Organizational structure and performance: a critical review" *Academy of Management Review*, 5: 49-64.
- DE MIGUEL, J. y SALCEDO J. (1987): *La profesión farmacéutica*. Madrid, CIS.
- DEAL, T. y KENNEDY A. (1986): *Culturas corporativas. Ritos y rituales en la vida organizacional*. México, Fondo Educativo Interamericano.
- DENISON, D.R. (1990): *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York, John Wiley & Sons.
- DENISON, D.R. y MISHRA, A. (1995): "Toward a theory of organizational culture and effectiveness" *Organization Science*, 6 (2): 204-223.
- DURKHEIM, E. (1965): *The rules of sociological method*. Nueva Yorkm, Free Press.
- EASTON, G. (1994): "Methodology and industrial networks", en WILSON, D. y MOLLER, K. (eds.), *Relationships and networks: Theory and applications*. Kent, PWS; pp. 411-492.

- EISENHARDT, K. M. (1989): "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.
- FEAGIN, J., ORUM, A. y SJOBER, G. (1991): *A case for case study*. Chapel Hill, University of North Carolina Press.
- FLYVBJERG, B. (2006): "Five Misunderstandings About Case-Study Research", *Qual Inq*, 12(2): 219-245.
- FONG, C. (2002): "Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la PYME. Un estudio de casos con empresas de Cataluña y Jalisco", Tesis Doctoral. U. A. Barcelona.
- FREYTAG, A. y THURIK, R. (2007): "Entrepreneurship and its determinants in a cross country setting", *Journal of Evolutionary Economics*, 17: 117-131.
- GALBRAITH, J. R. y NATHANSON, D. A. (1978): *Strategy Implementation. The rol of Structure and Process*. Nueva York, West Publishing Company.
- GALPERIN, B. y LITUCHY, T. (1999): "The implementation of quality management in Canada and Mexico: a case study", *International Business Review*, 8: 323-349.
- GARMENDIA, J. A. (1994): *Tres culturas. Organización y recursos humanos*. Madrid, ESIC.
- (2004): "Impacto de la cultura en los resultados de la organización", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 108: 75 - 96.
- GARVÍA, R. (1997): *En el país de los ciegos: La ONCE desde una perspectiva sociológica*. Barcelona, Hacer.
- GÓMEZ, C. y LÓPEZ- ARANGUREN, E. (2004): *La retórica del cambio en las organizaciones: un análisis aplicado*. Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas.
- GUILLÉN, M. F. (1989): *La profesión de economista: El auge de los economistas, ejecutivos y empresarios en España*. Madrid, Ariel.
- GUMMESSON, E. (1991): *Qualitative Methods in Management Research*. California, Sage Publications.
- HALL, D.J. y SAIA, M.A. (1980): "Strategic follows structure", *Strategic Management Journal*, 1: 149-163.
- HAMEL, J., DUFOUR, S. y FORTIN, D. (1993): *Case Study Methods*. Newbury Park. California, Sage Publications.

- HOFSTEDE, G. (2001): *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations (Second edition)*. London, SAGE.
- JOHNSTON, W., LEACH, M. y LIU, A. (1999): "Theory testing using case studies in business-to-business research", *Industrial Marketing Management*, 28: 201-213.
- KILMAN, R.H., SAXTON, M.J. y SERPA, R. (1985): *Gaining control of the corporate culture*. S. Fco., Jossey-Bass.
- KAARST-BROWN, M. L., NICHOLSON, S., VON DRAN G. M .y STANTON, J. M. (2004) *Organizational culture of libraries as a strategic resource*. *Library Trends*, 53(1): 33-53
- LEONARD-BARTON, D. (1990): "A Dual Methodology for Case Studies: Synergetic Use of Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites", *Organization Science*, 1: 248-266.
- LINZ, J. (1973): "Opposition in and under an authoritarian regime: The case of Spain", *Regimes and Opposition*, New Haven, Yale University Press: 171.
- LÓPEZ, M.T. (2013): "La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiple en empresas murcianas." Tesis Doctoral, UMU, Murcia. Disponible <http://digitum.um.es/xmlui/handle/10201/30644>.
- LORSCH, J.W. (1985): "Strategic myopia: culture as an invisible barrier to change", en R. Kilman, M. Saxton, R., *Gaining control of the corporate culture*. Serpa. California, Ed. Jossey-Bass; pp. 84-102
- MCCUTCHEON, D., y MEREDITH, J. R. (1993): "Conducting case study research in operations management", *Journal of Operations Management*, 11: 239-256.
- MERTON, R. K. (1984 [1970]): *Ciencia, tecnología y sociedad en la Inglaterra del siglo XVII*. Madrid, Alianza.
- MILES, M. y HUBERMAN, A. (1994): *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks. CA, Sage.
- MILES, R. E. y SNOW, C. C. (1978): *Organizational Strategy, Structure and Process*. Nueva York, McGraw-Hill.
- NEUMAN, W. (1994): *Social Research Methods*. Allyn and Bacon, Needham Heights.

- NOHRIA, N., JOYCE, W. y ROBERSON, B. (2003): “What Really Works”, *Harvard Business Review*, 81 (7): 42-52.
- ORTÍ, A. (1994): “La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo”, en M. García Ferrando, J. Ibáñez y F. Alvira (comp), *El análisis de la realidad social*. Madrid, Alianza; pp. 171-203.
- OUCHI, W.G. (1981): *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley.
- PASCALE, R. y ATHOS, A. (1983): *El secreto de la técnica empresarial japonesa*. México, Grijalbo.
- PARK, R. (1984): “La ville comme laboratoire social”, en Y. Grafmayer e I. Joseph, *L'école de Chicago. Naissance de l'écologie urbaine*. Paris, Aubier; pp. 163-143
- PEÑA, W. (2009): “El estudio de caso como recurso metodológico apropiado a la investigación en ciencias sociales”, *Revista Educación y Desarrollo Social*, 3 (2): 180-195.
- PETERS, T. J. y WATERMAN, R.H. (1982): *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. New York, Harper & Row.
- PÜMPIN, C. y GARCÍA, S. (1988): *Cultura Empresarial*. Madrid, Díaz de Santos.
- RAGIN, C. Y R. BECKER (1992): *What is a case? Exploring the foundations of social enquiry*. Cambridge, Cambridge University Press.
- RIALP, A. (1998): “El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva” Ponencia presentada en el IV Taller de Metodología ACEDE, 23-25 de abril, La Rioja, Arnedillo.
- RUMELT, R.P. (1974): *Strategy, Structure and Economic Performance*. Boston, Harvard University Press.
- SÁNCHEZ, I. (2004): “Cultura, estructura y estrategia de los hoteles españoles ante los retos del sector”, *Papers de Turismo*, 35: 7-27.
- SAPIENZA, A. (1985): “Believing is seeing: how cultures influence the decisions top managers make” en R. Kilmann, M. Saxton y R. Serpa (eds.), *Gaining control of the corporate culture*. California, Ed. Jossey-Bass; pp. 66-83
- SARABIA, F. J. (1999): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid, Pirámide.
- SCHEIN, E. (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona, Plaza & Janés.

- SEMLER, S.W. (1997): "Systematic agreement: a theory of organizational alignment", *Human Resources Development Quarterly*, 8: 23-41.
- SHULTZ M. (1994): *One studying organizational cultures: Diagnosis and understanding*. New York, Gruyter.
- SNOW, C.C. y HREBINIAK, L.G. (1980): "Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, 25 (2): 317-336.
- THÉVENET, M. (1992): *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid, Díaz de Santos.
- THOMAS, W.I y ZNANIECKI, F. (1918): *The polish peasant in Europe and America*. Boston, Richard G. Badger
- WALLERSTEIN, I. (1974): *The modern World System I: Capitalist Agriculture and the Origins of the European World-Economy in the Sixteenth Century*. New York, Academic Press.
- WEBER, M. (1958, [1905]): *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. Nueva York, Charles Scribner's Son.
- WEERD-NEDERHOF, P. (2001): "Qualitative case study research. The case of a PhD research project on organising and managing new product development systems", *Management Decision*, 39 (7): 513-538.
- YIN, R. K. (1994): *Case Study Research. Design and Methods*. Applied Social Research Methods Series, vol. 5, London. Sage Publications.
- YIN, R. K. (1993): *Applications of case study research*. London, Sage Publications.
- YOUNG, P. (1939): *Scientific social survey and research. An introduction to the background, content, methods and analysis of social studies*. Nueva York, Prentice Hall.
- ZARAGOZA, A. (1982): *Los abogados y la sociedad industrial*. Barcelona, Península.