

## **Investigación en organización escolar: El análisis en la cultura organizativa**

*por*

*M.<sup>a</sup> TERESA GONZÁLEZ GONZÁLEZ*

### **ORGANIZACIÓN ESCOLAR Y CULTURA ORGANIZATIVA**

La Organización Escolar, como ámbito de investigación y teoría, está siendo sometida en los últimos años a una notable reflexión y reconceptualización, fruto de las diversas aportaciones provenientes de perspectivas teóricas fenomenológicas y socio-críticas (GONZÁLEZ, 1989). Es en el contexto de tal reconceptualización donde ha surgido y ha cobrado actualidad el tema de Cultura Organizativa.

Mi propósito es esbozar algunas de las grandes tendencias que están siendo desarrolladas en torno a la cultura escolar. Sin embargo, antes de entrar específicamente en el tema, pienso que es conveniente bosquejar en unas pocas líneas qué ha supuesto en la Organización Escolar esa reconceptualización a la que he aludido y en cuyo seno se plantea la necesidad e importancia de investigar la Cultura Organizativa.

Pues bien, muy a grandes rasgos puede decirse que la Organización Escolar en nuestros días ha ido abandonando el estudio de la escuela en términos exclusivamente formales y estructuralistas y, por consiguiente una concepción de la escuela

como una organización formalmente construida desde fuera, que funciona racionalmente, y cuyos elementos y procesos son instrumentales para el logro de las metas. Paralelamente, ha ido surgiendo una nueva reflexión y análisis de lo que es la escuela, caracterizada por focalizarse en cómo son las escuelas por dentro (de la estructura), es decir, en cómo es la organización construida socialmente por las personas que la constituyen. La investigación sobre cómo son y cómo funcionan las escuelas cotidianamente ha permitido elaborar un marco de referencia, cada vez más perfilado, sobre la complejidad de la vida organizativa, sus rasgos y características. El conocimiento generado acerca de la escuela y su funcionamiento como organización no sólo constituye un marco explicativo, sino que, al hilo del mismo, están apareciendo perspectivas normativas relativas a cómo debe ser y funcionar la escuela, que remiten a la necesidad de actuar en y con la misma (ESCUADERO, 1990).

Es en este contexto, esbozado aquí muy someramente, caracterizado por una visión de la escuela como una organización socialmente «construida» (GREENFIELD, 1984), en la que no todo funciona racionalmente o, al menos, en la que la racionalidad no viene determinada a priori por mecanismos estructurales (MARCH y OLSEN, 1976) donde cobra importancia la noción de Cultura escolar.

## CULTURA ESCOLAR: ALGUNAS PRECISIONES CONCEPTUALES

Hablar de la cultura escolar significa, de entrada, sostener que la escuela no es sólo «lo que se ve», sino que subyaciendo a la acción de sus miembros existe todo un sustrato de valores, normas, creencias, mitos, supuestos tácitos (KILMAN et al., 1986; SCHEIN, 1988), etc., sobre la organización y su funcionamiento que da sentido y razón de ser a lo que ocurre en ella.

La idea de que cada escuela posee una cultura, siendo en ese sentido idiosincrática, aparece pues en un contexto de preocupación por conocer cómo es la realidad organizativa de la escuela. Pero el tema de la Cultura de la organización no es nuevo. Como señalan LOUIS (1985) y HOY y MISKEL (1987), podríamos remontarnos a E. MAYO y colaboradores, en los años 20, para encontrar las primeras referencias al tema, ya que son ellos los primeros en destacar la importancia de las normas, sentimientos y valores de los grupos de trabajo, las interacciones en el lugar de trabajo y sus efectos en la vida organizativa. No voy a entrar aquí en el tema del desarrollo histórico del concepto de cultura organizativa. ALLARRE y FIRSIROTU (1984), en su excelente artículo «Theories of Organizational Culture» hacen ese recorrido histórico trasladando las múltiples definiciones de Cultura y los múltiples enfoques para estudiarla,

desarrollados en la Antropología, a la Teoría Organizativa, y poniendo de manifiesto cómo podemos encontrar visiones y concepciones de la Cultura Organizativa en gran parte del desarrollo teórico de la Organización: teorías de sistemas abiertos, teorías de contingencia, teorías socio-técnicas...

Aunque diversas teorías organizativas han resaltado la importancia de los aspectos y dimensiones no tangibles en la vida organizativa, sólo en los últimos años se plantea de modo explícito y con fuerza la expresión «Cultura» organizativa y se enfatiza la necesidad de investigarla como tal.

El tema de la Cultura Organizativa es, desde luego, muy complejo, como lo es en Antropología, empezando por la propia definición de qué entendemos por cultura. Sin entrar aquí en la diversidad de definiciones que pueden encontrarse en la literatura, sí puede decirse que los términos que se utilizan para hablar de ella son múltiples: mitos, historias, símbolos, supuestos tácitos, creencias, expectativas, rituales... (PONDY, 1983; DEAL, 1985; BORMAN y DEAL, 1984); el concepto de cultura es, en este sentido, un concepto-paraguas debajo del que se incluyen otros muchos, pero, como señala BARLEY (1983, pág. 393), toda esa «familia» de términos asociados a la noción de cultura nos permite inferir que en los estudios organizativos la «cultura» está, de algún modo, ligada a la noción de cognición social y a la noción de «dar sentido» contextual al hecho de organizarse. La cultura, pues, hace referencia a cómo los miembros de una organización, de un colectivo, organizan su experiencia.

No sólo el concepto de cultura es muy complejo, sino que muchas veces aparece poco diferenciado de otros conceptos. Por ejemplo, SCHEIN (1988) señala que con frecuencia se habla de *comportamientos observados de forma regular*, de *normas*, de *valores dominantes aceptados*, de «*filosofía*», de *reglas de juego*, o de *ambiente o clima* para hablar de cultura organizativa, pero, subraya este autor, «ninguno de ellos es la *esencia* de la cultura» (pág. 23).

Me interesa en particular destacar el concepto de Clima Organizativo, que dentro de la Organización Escolar ha venido constituyendo un ámbito de estudio de particular interés. Distintas reflexiones acerca de cuáles son las dimensiones del clima escolar han incluido dentro del mismo la dimensión de Cultura (ANDERSON, 1982; ÁLVAREZ y ZABALZA, 1989), como una dimensión social referida al sistema de creencias, valores y estructura cognitiva de los miembros de la organización.

Sin embargo, FYNLANSON (1987) nos recuerda que la investigación sobre clima supone una visión psicologicista de la organización, que no da cuenta de los procesos interactivos, culturales y organizativos en el curso de los cuales los sistemas de significado utilizados por los miembros de la escuela se «construyen» colectivamente y, al tiempo, mantienen tales procesos. Una idea similar la desarrollan POOLE y McPHEE

(1983) al defender la necesidad de estudiar el clima como un «constructo intersubjetivo» en lugar de como constructo individual (clima como conjunto de atributos individuales), o como constructo organizativo (clima como conjunto de atributos organizativos).

Estas reflexiones sobre el clima organizativo hacen aún más difícil la tarea de diferenciarlo del concepto de cultura. Sin embargo, y para no detenernos más en el tema, puede decirse que la metáfora de Clima es psicológica, mientras que cuando hablamos de Cultura nos situamos en un marco antropológico: «al enfrentarnos con la metáfora cultural, estamos enfrentándonos con un análisis antropológico, no con el concepto psicológico de clima» (OWENS y STEINHOFF, 1988, pág. 9).

## PERSPECTIVAS EN EL ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZATIVA

He comentado anteriormente que el ámbito de estudio de la Cultura Organizativa es complejo, por la propia dificultad que entraña definir y acotar con precisión este concepto. Pero además, nos encontramos ante un campo de investigación en el que existen diversas perspectivas o enfoques acerca de qué supone, en qué consiste y para qué estudiamos la cultura de una organización (BARLEY, 1983; BATES, 1986, 1987; MORGAN, 1986; MORGAN et al., 1983; SMIRCICH, 1983, 1985).

No voy a comentar aquí las diversas diferenciaciones hechas por distintos autores acerca de las perspectivas teóricas y de investigación en la cultura escolar. Ello alargaría excesivamente este artículo. En los apartados que siguen tomaré como punto de referencia la distinción que hace SMIRCICH entre dos grandes enfoques a la hora de abordar la cultura y la organización: a) La cultura entendida como variable organizativa, y b) la cultura como metáfora-base para investigar y comprender los fenómenos organizativos. Ambos enfoques, que conllevan modos e intereses de investigación distintos, nos remiten también a diferentes presupuestos sobre la organización y la cultura. Esta distinción no es, desde mi punto de vista, totalmente comprensiva, al no incluir la perspectiva socio-crítica de análisis cultural, que defiende BATES, perspectiva que no abordaré aquí, si bien considero que es crucial en la investigación sobre la cultura escolar. Por otro lado, y como señala NORD (1985, pág. 189), los enfoques a los que alude SMIRCICH se solapan en la práctica, al menos en algunos casos. No obstante, como digo, me basaré en la mencionada distinción de SMIRCICH en lo que resta de artículo.

## La Cultura Organizativa como variable

La noción de cultura como una variable organizativa está ligada a una concepción de la organización como una entidad que existe objetivamente y que tiene un carácter instrumental (la organización como un instrumento para realizar determinadas tareas encaminadas al logro de metas). Al entender que la cultura es una variable, se entiende que puede ser estudiada y analizada al igual que otras variables (estructura, tamaño, conducta del líder...) con vistas a poder determinar cuáles son las relaciones de contingencia que existen entre ellas y, en consecuencia, conocer cada vez más cómo aumentar la eficacia de la organización.

La variable cultura puede ser tratada como una variable del ambiente o como una variable interna a la organización (SMIRCICH, 1983; MORGAN, 1986). En el primer caso, propio de la Gestión Comparada, la cultura es considerada como una variable explicativa que influye en el desarrollo y refuerzo de determinadas creencias. Se entiende aquí que puesto que las distintas sociedades poseen culturas diferentes, éstas influirán en las estructuras y procesos organizativos, y en las actitudes, necesidades y motivaciones de los directores o gestores de la organización. Pero, como bien señalan ALLAIRE y FIRSIROTU (1984, pág. 194), «en estos estudios el foco está en la cultura de la sociedad y su impacto en la organización *no*, en ningún caso, en las “propiedades culturales de la organización”». La investigación sobre la influencia que tiene una determinada cultura en las organizaciones que forman parte de ella, constituye una vía para comprender las diferencias en la conducta organizativa de unos países a otros, pero no son investigaciones sobre la cultura de la propia organización.

Decía más arriba que la cultura, en este primer enfoque que estoy considerando, puede entenderse como una variable externa o interna. Pues bien, la consideración de la cultura como una variable interna a la propia organización, es sustentada, dice SMIRCICH, desde la corriente denominada «Cultura Corporativa». En este caso, se entiende que las organizaciones son mini-sociedades que tienen sus propios patrones distintivos de cultura y/o subculturas (una organización, por ejemplo, puede verse como una familia que cree en el trabajo conjunto; otra puede estar muy fragmentada y dividida en grupos con concepciones distintas acerca del mundo y acerca de lo que deba ser la organización).

En este caso nos situamos en una perspectiva de investigación que no está focalizada en el contexto cultural, sino en las cualidades socio-culturales que se desarrollan dentro de la propia organización. Cada organización posee rasgos culturales distintos; dicho de otro modo, la «individualidad» organizativa se expresa en términos de su cultura.

La cultura, pues, en este caso, constituye una variable organizativa representada por los patrones de creencias o significados compartidos por sus miembros, apoyados por determinados valores, normas, rituales de funcionamiento (PETERS y WATERMAN, 1982; CONWAY, 1985...). En este sentido, se está reconociendo que hay aspectos intangibles en la organización, y se argüirá que éstos pueden influir poderosamente en la capacidad de la organización para hacer frente a los retos que se le presentan.

Cuando nos situamos en esta perspectiva de la «Cultura Corporativa» se entiende que la cultura viene a ser el «pegamento» normativo y social que mantiene unida a la organización; este «pegamento», constituido por los supuestos tácitos, valores, normas, y manifestado en rituales, símbolos, artefactos culturales es, como señalan FIRESTONE y WILSON (1985) un mecanismo de integración y articulación más importante, para el funcionamiento de la organización, que los mecanismos de integración burocráticos (normativas, reglas, relaciones de autoridad...).

En este sentido, considerada la cultura como «pegamento», se sustenta que la adecuada gestión de esta variable es un camino imprescindible para aumentar la eficacia organizativa (en otros momentos, la teoría organizativa enfatizó otras variables, tales como la estructura o las conductas de liderazgo). Así, la dirección exitosa de una escuela estaría ligada a la consecución de la cultura «correcta» que permita aumentar la eficacia de la organización: «Las culturas fuertes, con un contenido apropiado, pueden promover la eficacia escolar, y los directores pueden contribuir a tales culturas» (FIRESTONE y WILSON, 1985, pág. 10).

Gran parte de la literatura sobre escuelas eficaces y sobre liderazgo instructivo (SERGIOVANNI, 1987) se mueven en esta línea. La siguiente cita es ilustrativa de lo que digo: «Detrás de la escuela eficaz hay una cultura fuerte, que anima a la productividad, a la moral alta, la confianza y el compromiso. Hacer a las escuelas más eficaces requiere construir y remodelar reglas ocultas, dadas por sentado, que gobiernen la conducta cotidiana» (DEAL, 1985).

Aunque no voy a detenerme más en el tema, sí me gustaría añadir que desde posturas socio-críticas (BATES, 1986, 1987), se considera que esta concepción de cultura como variable (que se puede «manipular» en la búsqueda de una mayor eficacia escolar) sirve a determinados intereses materiales e ideológicos. Se pretende, dice BATES, ir hacia un control ideológico (en lugar de un control burocrático), un control basado en «manipular» la cultura organizativa. Para este mismo autor, todo el discurso sobre la eficacia escolar y la cultura escolar «excelente» —originado al trasladar un discurso originado en el ámbito industrial, a la escuela— remite a una manipulación cultural en aras de buscar dicha excelencia. Se trata de un discurso en el

que hay, desde la postura de BATES, algunas cuestiones erróneas: «Primero, la noción de cultura que subyace es esencialmente trivial, estática y manipulativa; segundo, omite cualquier consideración seria de las políticas culturales; tercero, no distingue entre las relaciones de producción material que caracterizan a la corporación y los procesos de producción y reproducción cultural que caracterizan a la escuela» (1986, pág. 85).

Dejando ahora las reflexiones que la perspectiva socio-crítica hace sobre la visión de la cultura como variable organizativa, puede decirse, que desde dicha visión se están realizando aportaciones interesantes acerca de la cultura, sus elementos y dimensiones como sobre cuál sería la cultura más adecuada para que nuestras escuelas funcionasen más productivamente como organizaciones educativas. En todo caso, la investigación de la cultura como variable conlleva planteamientos bastante diferentes a los realizados por la investigación que contempla la cultura como una metáfora-base para el análisis y comprensión de la organización. Abordaré el tema en el apartado que sigue.

### **La cultura como metáfora**

Debajo de la expresión «cultura como metáfora» se incluyen todas aquellas aportaciones que entienden que la cultura, más que describir únicamente cómo es una organización, es la *esencia* misma de la organización. En este caso, la cultura no es «algo» que tenga la organización, sino que, se sustenta, la organización *es* una cultura.

Nos situamos, así, en una perspectiva donde la organización deja de ser concebida como un instrumento para el logro de metas, para pasar a ser entendida como una forma expresiva, un fenómeno cultural. Dicho en otros términos, la organización es una construcción social, constituida simbólicamente y mantenida a través de la interacción social de sus miembros; SMIRCICH (1983, 1983a, 1985), KREPS (1983), GREENFIELD (1984, 1985), WEICK (1979) y otros, defienden esa visión de la organización como un artefacto cultural. Como consecuencia, el foco de atención del estudio cultural de la organización se situaría en el ámbito de la interpretación y el significado.

La cultura, en este caso, es un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social (SMIRCICH, 1983, pág. 355), o como una forma particular de expresión humana. La organización, se dice en esta perspectiva, no existe objetiva e independientemente de las personas que la constituyen; por el contrario, las organizaciones sólo existen como patrones de relaciones y significados simbólicos que se mantienen a través de procesos continuos de interacción.

En este contexto, la cultura se define como las redes de significado que están orga-

nizadas en términos de símbolos y representaciones; en este sentido, estudiar la cultura no es otra cosa que estudiar la significación social, la «construcción» de la realidad, o lo que es lo mismo, estudiar cómo llegan a ser significativos para los miembros de la organización, las cosas, los acontecimientos, las interacciones.

Más que estudiar la cultura como elemento de la organización, se estaría haciendo un análisis cultural de la vida organizativa, se estaría preguntando cuáles son los esquemas interpretativos que hacen posible la organización, de dónde provienen tales esquemas y cómo se generan, comunican y se mantienen (MORGAN, 1986, pág. 131).

La investigación cultural, desde esta perspectiva, también se focaliza en los símbolos, historias, mitos, lenguaje, etc., pero, señala SMIRCICH, en este caso no son considerados como artefactos culturales, sino como procesos generativos que producen y conforman significados, que son esenciales para la existencia de la organización.

Esta perspectiva de la cultura como metáfora, ha desarrollado en su seno múltiples corrientes de investigación (SMIRCICH, 1983; BARLEY, 1983; GREGORY, 1983) a las que no voy a aludir aquí. Simplemente, y para terminar, subrayaré que la mencionada perspectiva supone, en el campo de la Organización, reconocer que las organizaciones son artefactos culturales, asentados en sistemas de significados compartidos y, por tanto, en esquemas interpretativos compartidos que crean y recrean ese significado.

### **Síntesis final**

La cultura organizativa es, en estos momentos, un ámbito de investigación muy actual y en relación con el cual existen múltiples conceptualizaciones y múltiples enfoques para estudiarla. He tratado, a lo largo de este artículo, de presentar algunas notas características de tal complejidad, si bien no me he detenido a considerar cómo se aborda, en términos prácticos, la investigación de la cultura organizativa y de la organización como cultura. Obviamente, ya que estamos ante una realidad intangible, que subyace a lo que se ve, a la conducta cotidiana en la organización, los procedimientos de investigación que se utilizan son siempre cualitativos; así, se recurre a la observación participante, la entrevista abierta, el análisis semiótico de la comunicación y, en general, a cualquier procedimiento de investigación etnográfica y antropológica para explorar y comprender la cultura organizativa. Casi todos los autores citados en la bibliografía aluden específicamente al tema y a través de ellos se puede profundizar más en esta cuestión.

En todo caso, es importante tener en cuenta que antes de emprender una investi-

gación de la cultura organizativa (cultura escolar, en nuestro caso) o un análisis cultural de la organización, es necesario delimitar con precisión cómo definimos el concepto, cuáles son sus dimensiones y desde qué perspectiva vamos a estudiarlo.

## RESUMEN

En este artículo se abordan algunas cuestiones relativas a un ámbito de investigación reciente dentro de la Organización Escolar: la Cultura organizativa.

En la primera parte se establece, en términos generales, cuáles son las coordenadas teóricas desde las que surge este tema en los últimos años, y se hacen algunas precisiones conceptuales sobre el mismo. La última parte del artículo está dedicada a las diversas perspectivas que se están desarrollando en este campo de estudio; concretamente, se distingue entre la investigación que entiende la cultura como una «variable» organizativa, y la que considera la cultura como una metáfora-base para comprender la organización.

## ABSTRACT

This paper explores some questions related with a recent field of research on School Organization: The Culture o Organization.

It is outlined the theoretical framework to study the organizational culture and they are explained some conceptual precisions about this issue.

The paper offers also a general review of two approaches in the organizational culture research: one of them deals with the organizational culture as a organizational «variable»; from the other one the organizational culture is considered as a root-metaphor to understand the organization.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, C.S. (1982): «The Search for School Climate: A Review». *Review of Educational Research*, vol 52 (3), págs. 368-420.
- ALLAIRE, Y. y FIRSIROTU, M.E. (1984): «Theories of Organizational Culture». *Organization Studies*, vol. 5 (3), págs. 193-226.
- ÁLVAREZ, N.Q. y ZABALZA, B.M. (1989): «La comunicación en las Instituciones Escolares», en Q. MARTÍN-MORENO C. (coord.), *Organizaciones Educativas*. UNED, Madrid; págs. 169-238.

- BARLEY, S.R. (1983): «Semiotics and the study of Occupational and Organizational Cultures». *Administrative Science Quarterly*, vol. 28 (3), págs. 393-413.
- BATES, R. (1986): *The Management of Culture and Knowledge*. Deakin Univ. Press. Victoria.
- BATES, R. (1987): «Corporate Culture, Schooling and Educational Administration». *Educational Administration Quarterly*, vol. 23 (4), págs. 60-78.
- BORMAN, L.G. y DEAL, T. (1984): *Moderns Approachs to Understanding and Managing Organizations*. Jossey-Bass Pub. San Francisco.
- CONWAY, J.A. (1985): «A perspective on Organizational Cultures and Organizational Belief Structure». *Educational Administration Quarterly*, vol. 21 (4), págs. 7-25.
- DEAL, T. (1985): «The Symbolism of Effective Schools». *The Elementary School Journal*, vol. 85 (5), págs. 601-619.
- ESCUADERO M., J.M. (1990): «Formación centrada en la Escuela». *Jornadas de Estudio sobre el Centro Educativo*. La Rábida. Febrero.
- FINLAYSON, D. DS. (1987): «School Climate: An outmoded Metaphor?», *Journal of Curriculum Studies*, vol. 19 (2), págs. 163-173.
- FIRESTONE, W.A. y WILSON, B.L. (1985): «Using Bureaucratic and Cultural Linkages to Improve Instruction: The Principal Contribution». *Educational Administration Quarterly*, vol. 21 (2), págs. 7-30.
- GONZÁLEZ G. María T. (1989): «La perspectiva Interpretativa y la Perspectiva Crítica en la Organización Escolar», en Q. MARTIN-MORENO C. (coord.), págs. 105-132.
- GREENFIELD, T.B. (1984): «Theory about Organization: A new perspective and its Implications for Schools» en T. BUSH et al. (eds.), *Approaches to School Management*. Harper Ed., Londres, págs. 154-171.
- GREGORY, K.L. (1983): «Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Conflicts in Organizations». *Administrative Science Quarterly*, vol. 28 (1), págs. 359-376.
- HOY, W.K. y MISKEL, C.G. (1987): *Educational Administration. Theory, Research and Practice*. Random House, N. York (3.<sup>a</sup> ed.).
- KILMAN, R.H.; SAXTON, M.J. y SERPA, R. (1986): «Introduction: Five Key issues in Understanding and Changing Culture», en R.H. KILMAN, M.J. SAXTON, R. SERPA y col.: *Gaining Control of the Corporate Culture*. Jossey-Base Pb., San Francisco, págs. 1-16.
- KREPS. G.L. (1983) «Using Interpretative Research: The Development of a Socialitation Program at RCA», en L. PUTMAN y M. PACANOWSKY (eds.), *Communication and Organizations. An Interpretativ Approach*. Sage Public., Londres, págs. 243-256.
- LOUIS, M.P. (1985): «An Investigator's guide to Workplace Culture», en P.J. FROST et al.: *Organizational Culture*. Sage Pub., Beverly Hills, págs. 73-94.
- MARCH, J. y OLSEN, J. (1976): *Ambiguity and Choice in Organizations*. Universitetsforlaget. Oslo.
- MORGAN, G. (1986): *Images of Organization*. Sage Pub. Beverly Hills.
- MORGAN, G.; FROST, P. y PONDY, L. (1983): «Organization Simbolism», en L.R. PONDY, P.J. FROST, G. MORGAN y T. DRANDRIDGE (eds.).
- NORD, W.R. (1985): «Can Organizational Culture be Managed?. A Synthesis», en FROST et al., págs. 187-196.
- OWENS, R.G. y STEINHOFF, G.R. (1988): «Toward a Theory of Organizational Culture», presentado al *Annual Meeting of AERA*. Doc. Fotocopiado.
- PETERS, T.J. y WATERMAN, R.H. (1982): *En busca de la Excelencia*. Ed. Folio, Barcelona.
- POOLE, M.S. y McPEE, R.D.: *A Structural Analysis of Organizational climate*, en L. PUTNAM y M. PACANOWSKY (eds.), págs. 195-220.

- SCHEIN, E.H. (1988): *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Ed Plaza & Janés. Barcelona.
- SERGIOVANI, T.J. (1987): *The Principalship. A Relective Practice Perspective*. Allyn & Bacon. Massachusetts.
- SMIRCICH, L. (1983): «Concepts of Culture and Organizational Analysis». *Administrative Science Quarterly*, vol. 28 (1), págs. 339-358.
- (1983a): «Implications for Management Theory», en L. PUTNAM y M. PACANOWSKY (eds.), págs. 221-243.
- (1985): «Is the concept of Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves?», en P.J. FROST et al., págs. 55-72.
- WEICK, K.W. (1979): *The Social Psychology of Organizing*. Addison Wesley Pub. Massachusetts.