

**FRANCISCO ALBERTO VALLEJO PEÑA**

**DEPARTAMENTO DE Dº DEL ESTADO Y SOCIOLOGÍA  
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA**

[favallejo@uma.es](mailto:favallejo@uma.es)

**RESUMEN**

### **LA DIMENSIÓN CULTURAL DEL TRABAJO: UNA VISIÓN COMPARADA DEL NORTE Y EL SUR DE EUROPA**

*La sociología comparte desde sus orígenes que los valores en torno al trabajo difieren en un lugar y otro en base a cuestiones culturales y locales. Si nos centramos en el caso del continente europeo, desde tiempos de Max Weber se sugería la existencia de diferencias entre el norte y el sur en cuanto a la valoración del trabajo como pilar esencial de la comunidad, mostrando los países del norte más consistencia en este sentido. Sin embargo la reciente historia del viejo continente ha cuestionado estas valoraciones, fundamentalmente por la pujanza económica de la Italia en los 80 y de la España de los 90. Estos dos sueños han tenido un brusco despertar ante las dificultades impuestas por las presiones financieras, así como los problemas de productividad y equilibrio del mercado laboral de los últimos tiempos, también compartidos por otros vecinos sureños: Portugal y Grecia. En la alta política proliferan ahora las insinuaciones sobre un sur poco constante que no mantiene la sobriedad del norte en cuestiones económicas y laborales.*

*En el presente trabajo, se pretende comparar un bloque de países del Norte (Alemania, Suecia, Dinamarca y Finlandia) con otro de países del Sur (Portugal, España, Italia y Grecia) en aspectos relativos al peso del trabajo como valor cultural. Para ello se utilizarán diversas variables analizadas por la Encuesta Mundial de Valores en 2008: valoración de la competitividad, del trabajo duro y su carácter obligatorio, entre otras.*

#### **1. NACIONALIDAD Y CULTURA DEL TRABAJO**

Dentro del interés sociológico por la significación de la cultura para la estructura social y, por consiguiente, la realidad social, los trabajos realizados por Max Weber a principio de siglo XX sobre la influencia de la ética protestante en el desarrollo del capitalismo, desempeñó un papel especialmente significativo, tal y como analizaremos durante el presente capítulo. Por su parte, Durkheim, E. trataba de demostrar la interacción de la moral compartida con las leyes y costumbres dominantes en una sociedad, y como la evolución de los acontecimientos históricos y políticos en una sociedad dada alteraban su evolución moral, pudiendo conducirla a situaciones

diversas desde el orden a la depravación. Las culturas han marcado tradicionalmente las diferencias entre los pueblos, son consecuencia y fruto del medio al que cada grupo se ha adaptado y, al mismo tiempo, tienen capacidad para alterarlo. Los contactos entre los pueblos generan fenómenos de aculturación, difusión cultural y colonialismo cultural, a la postre conflictivos, que son también objeto de estudio de interés de la sociología. El etnocentrismo, fenómeno natural que compartido por los pueblos de la tierra, implica el desarrollo de continuos intentos de dominio cultural de los entornos de cada comunidad. La naturaleza conflictiva de la especie humana, en la que se ha encontrado un sustrato evidente del conflicto animal, implica el deseo de imponer la propia cultura al resto de las civilizaciones, y esta es, sin duda, una de las principales distinciones de la especie humana en este sentido (Giner,1994: 32).

Los trabajos realizados por Hofstede sobre culturas nacionales reflexionaban sobre el papel de la cultura como elemento diferenciador del comportamiento de los ciudadanos del mundo. La cultura marca las diferencias entre nosotros por nuestro estrato social, origen nacional, educación, profesión y otros tantos factores. Esto es una causa común de conflictos humanos, y en ese sentido se manifiesta el autor resaltando la importancia que para la ciencia social tiene su conocimiento y dominio. El conflicto social viene ocasionado, frecuentemente, por diferencias casi innatas entre los individuos vinculadas a sus respectivas vivencias durante el proceso de socialización. Hofstede distingue dos tipos de cultura: la cultura 1, que se corresponde con lo que entendemos comúnmente como nivel cultural y cultura 2, que define como el *software mental* que llevamos implantado en nuestras mentes y que depende de comportamientos colectivos que han marcado nuestra actitud con el paso del tiempo. Este factor cultural es determinante en nuestro propio comportamiento, con especial peso en nuestras relaciones sociales e institucionales, y en el encontramos algunas de las bases que explican aspectos tan universales como el racismo y la xenofobia.

El peso determinante que en la historia de las sociedades industriales y preindustriales han tenido las culturas nacionales en el devenir de sus organizaciones me ha conducido a darle un tratamiento especial a esta relación. En palabra de Castells, M. "Cada sociedad tiende a generar sus propios mecanismos organizativos. Cuanto más distinta es una sociedad por su historia, más evoluciona en aislamiento de otras sociedades y más específicas son sus formas de organización. Sin embargo, cuando la tecnología amplía el alcance de la actividad económica y cuando los sistemas empresariales interactúan a escala global, las formas de organización se difunden, toman rasgos unas de otras y crean una mezcla que responde a modelos de

producción y competencia en buena parte comunes, a la vez que se adaptan a los entornos sociales específicos en los que operan.”<sup>1</sup>

En el desarrollo de la sociología posterior a la Segunda Guerra Mundial se ha hecho especial incidencia en el peso del carácter nacional en el desarrollo de distintas culturas del trabajo. Las causas de éste fenómeno son, esencialmente, las dos siguientes: la asociación del éxito organizacional de diferentes multinacionales a sus nacionalidad de origen (Estados Unidos, Alemania o Dinamarca) y el renacimiento industrial japonés en la posguerra. Las viejas tesis weberianas acerca del determinismo cultural presente en el desarrollo económico de cada pueblo comienzan a adquirir mayor vigor (...)<sup>2</sup>.

El interés se incrementará notoriamente en la década de los 80 tras el surgimiento de las primeras aportaciones teóricas que apostaban por la posibilidad de exportar la cultura de empresa. Las organizaciones podían aprender de otras y potenciar su rendimiento impregnándose, en su justa medida, de otras culturas. La sociología aparca la vieja apreciación del carácter orgánico de las culturas nacionales, que funcionaban como complejos sistemas en el que los rasgos no se podrían diseccionar y exportar a otros sistemas. Al menos en cultura de empresa, los caracteres han sido exportables entre firmas de diversas naciones. El estudio de la cultura y su aplicación se convertirá en una auténtica moda en el *management* moderno, las organizaciones empiezan a observar los primeros resultados alcanzados *dirigiendo desde la cultura*.

El desarrollo del interés científico en este campo se ha orientado también a los estudios de las naciones más exportadoras de su cultura del trabajo. En los últimos años se ha incrementado notoriamente la literatura acerca de la cultura del trabajo en Japón y Estados Unidos. El primer caso viene motivado por el éxito de las organizaciones niponas, su invasión de mercados extranjeros y su curiosa integración de las estructuras feudales a la forma de producción capitalista. El interés por el segundo caso ha sido motivado por el posicionamiento de EE. UU. como primera potencia mundial durante el siglo XX y la contribución que sus multinacionales y su gobierno han desempeñado en su ascenso. Por otra parte, también se ha observado, en menor medida, la aportación de las culturas nacionales de las principales potencias

---

<sup>1</sup> “(...) Es tanto como decir que la lógica del mercado está tan profundamente mediatizada por las organizaciones, las culturas y las instituciones, que los agentes económicos que se atreven a seguir una lógica de mercado abstracta, como la dictada por la ortodoxia de la economía neoclásica, no sabrán qué hacer” (Castells: 1997).

<sup>2</sup> Véase *La ética protestante y el espíritu del capitalismo* (Weber: 1904).

europeas a la reconstrucción de la vieja Europa tras la segunda guerra mundial así como la brillante aportación a la economía mundial de alguna de sus multinacionales.

La cultura organizativa japonesa es notoriamente “fuerte” y trata de que su personal realmente sienta la organización a través de un compromiso que va más allá del contrato firmado y de un intenso proceso de resocialización que se extiende hacia la vida privada. Sin embargo, en Estados Unidos predominan culturas organizativas de menor fortaleza, trazándose líneas divisorias entre la vida organizativa y privada de los trabajadores. La empresa puede tratar de articular sus relaciones sociales a través de actividades al margen del horario de trabajo, sin embargo, se reconoce la pertenencia del tiempo fuera del ámbito organizacional, al trabajador, que puede separar su vida privada de la organización. En una ocasión un técnico español de comercio exterior me confesó, bastante sorprendido, que durante su larga estancia en Japón había observado en algunos directivos su preocupación por no haber encontrado un pretendiente con intenciones casaderas para su secretaria. La organización japonesa no sólo permite la proyección de las relaciones personales y familiares sino que, en mayor o menor medida, las fomenta.

La estructuración de los mandos en las empresas japonesas está frecuentemente unida a las redes de lealtades personales e incluso familiares. La confianza es, en este caso, un pilar básico para la delegación de responsabilidades. Sin embargo, el acceso a los mandos en la cultura norteamericana debe ser avalado por los méritos anteriores de los candidatos. No obstante, las relaciones sociales y familiares también se convierten en vías de acceso a posiciones de privilegio, pero resulta esencial “camuflar” la obtención del logro a través de la acreditación de los méritos anteriores.

Entre las características de la cultura nipona destacan los procesos de selección de personal para una carrera enfocada a puestos vitalicios, con formación continua y que pretende reclutar personal flexible y adaptable. Su evaluación informal del rendimiento, en la que los testimonios de los superiores que más relación tengan con el puesto serán claves para la promoción interna del empleado. Por otra parte, la orientación de la integración laboral hacia puestos vitalíceos en la organización, con carreras profesionales en *zig-zag*, es decir, se valora la progresión en el organigrama con varios cambios de departamento que fomenten en el empleado una visión global de la empresa. Estas variaciones en las carreras profesionales se consideran, por lo general, una inversión interesante. La carrera japonesa, de abajo arriba, puede servir

como una excelente academia de directivos, si bien, tal planteamiento emana de la cultura externa, ya que el ciudadano japonés orienta su carrera profesional como un trabajo para toda la vida, mientras que el recién reclutado candidato norteamericano sabe, al iniciar su carrera, que podrá cambiar de empleo hasta once veces antes de jubilarse con la inevitable ansiedad que conlleva la precariedad de estas circunstancias. Tal y como nos indicara el sociólogo canadiense Sennet, aunque algunos de estos cambios implican también cambio de residencia para el trabajador, lo cierto es los estadounidenses encuentran importantes estímulos vitales en estas carreras, a pesar de la incertidumbre provocada.

Para los directivos norteamericanos los despidos son, fundamentalmente, una cuestión de números. Sus multinacionales afrontan, en ocasiones, despidos masivos a costa, incluso, de la impopularidad de la maniobra. En Japón se ha apostado por soluciones intermedias muy meditadas como el retiro voluntario anticipado para los mayores de 35 años, la transferencia de empleados a otras plantas así como la firma de acuerdos con otras compañías para traspasar empleados, así como el entrenamiento del exceso de trabajadores para su reubicación. La cultura del consenso domina estas situaciones, marcada siempre por un trasfondo de fuerte respeto a los trabajadores, no siempre útiles, pero, en la mayoría de los casos, leales. Por otra parte, el sindicalismo de empresa esta orientado, inevitablemente, a la cooperación. Es frecuente utilizar un cargo intermedio -sirva de ejemplo, un capataz- como enlace sindical por la vinculación que su posición tiene, tan cercana a los problemas de la compañía como a los de los trabajadores.

Las ventajas del sistema japonés para la compañía son la lealtad del empleado, trabajadores altamente entrenados y la consiguiente acumulación de experiencia. El empleo de por vida y el compromiso vitalicio, casi bajo pacto de sangre, con la compañía también permiten a los que toman las decisiones “el lujo” de la planeación a largo plazo. El carácter colectivista de la sociedad japonesa convierte en un tabú el despido masivo, muy en boga en la economía mundial.

Entre sus características también destaca la flexibilidad del proceso productivo y la orientación al cliente (fundamentalmente a través de la calidad). El culto a la calidad y al propio cliente forman parte del éxito japonés y le han dado un sello distintivo en el ámbito de la industria mundial: “Los japoneses apuran el último grano de arroz para acercarse a Cero-defectos y los americanos, en cambio, creen en un equilibrio

económico entre niveles de calidad y costes asociados con el esfuerzo desplegado para alcanzarlos” (Reitzperger, 1991: 112).

En contraste, la cultura del trabajo norteamericana responde a los patrones propios de una sociedad de mérito, individualista y competitiva. En la organización del trabajo resalta como una sociedad que valora ante todo el desempeño individual. En Estados Unidos las empresas se caracterizan por delimitar con exactitud las funciones a desempeñar por los trabajadores, así como las exigencias y objetivos individuales. En Japón, sin embargo, el grupo actúa como célula empresarial que, a través de una cooperación eficaz, debe dar una respuesta colectiva a las exigencias de la dirección. Las nuevas corrientes postfordistas y las nuevas exigencias de sistemas de producción flexible que se imponen desde los 80 han encontrado respuesta en el toyotismo japonés. Este movimiento ha conseguido convertir sus métodos de trabajo (justo a tiempo y control de calidad total) en herramientas básicas para la industria mundial. (Coriat: 1994)

La toma de decisiones marca también la diferencia entre las dos culturas estelares en el mundo del trabajo en las organizaciones: estadounidense y japonesa. La perfecta delimitación de las responsabilidades en las compañías norteamericanas permite a sus ejecutivos tomar decisiones estratégicas individualmente, mientras que una decisión de este talante en una organización japonesa puede llevar semanas y largas deliberaciones, si bien, una vez esté tomada los integrantes se comprometen en ejecutar rápidamente el plan previsto. En Estados Unidos se puede exigir a un ejecutivo tomar una decisión durante una llamada de teléfono, luego durante la ejecución del plan irán surgiendo objeciones en el entorno del ejecutivo y habrá que ir recortando los flecos del asunto. Las compañías norteamericanas sufren con frecuencia por decisiones hechas para obtener ganancias a corto plazo a costa de las metas y las estrategias a largo plazo. Sin embargo la mayor parte de ellos son forzados a retirarse a los 55 años, momento a partir del que no tienen derecho a seguro social alguno, si bien reciben una sustanciosa paga en el momento de su retirada.

El triunfo de las culturas consideradas excelentes como las anteriormente descritas generará un tremendo interés por los estudios de caso sobre culturas del trabajo nacionales. Los estudios realizados por Hofstede en diversas filiales de la multinacional norteamericana IBM en los 70 revelaron las importantes diferencias existentes entre trabajadores de distintos países en base a su procedencia. Este autor

utilizó la compañía norteamericana como un auténtico laboratorio que le permitía contrastar las distintas reacciones de sus miembros. Hofstede llegó a la conclusión de que las culturas nacionales dan un diferente tratamiento a cuestiones tan trascendentes en el trabajo como el control de la incertidumbre (ansiedad provocada por los aspectos desconocidos), el establecimiento de jerarquías, el control del tiempo, la agresividad en la estrategia o la tendencia a asumir riesgos.

Por otra parte, entre las conclusiones obtenidas incluye algunas consejos para directivos para contrarrestar las dificultades que estos encuentran para la gestión de sus empresas desde la perspectiva cultural. Entre otros aspectos, Hofstede destacó las diferencias existentes entre las posturas adoptadas en entrevistas de trabajo por candidatos de distintos países. En algunas sociedades la educación transmitida en la infancia nos condiciona a dar información al superior *sólo cuando nos pregunta*, así como se transmite un carácter reservado a la hora de narrar los méritos propios (premios, logros profesionales, académicos, etc...). Este es el caso de la mayor parte de las culturas orientales o de los países del norte de Europa. Paradójicamente la cultura norteamericana socializa a sus candidatos en un ambiente en el que los méritos y cualidades se airean, desarrollando un sentido de la anticipación ante situaciones como entrevistas o encuentros profesionales que podría resultar vergonzantes a interlocutores de otras culturas. Estas cuestiones afectan a detalles tan significativos como puedan ser la redacción de *currículums* o cartas de presentación. Como Hofstede nos hizo ver, un candidato norteamericano podrían ver menospreciadas sus posibilidades ante un entrevistador de una multinacional holandesa y viceversa, sencillamente por el agravio cultural existente. Diferencias como esta hacen tremendamente complicada la dirección de organizaciones multiculturales, que deben adaptar su gestión y organización a las culturas integrantes. El pluriculturalismo del sistema mundial nos obliga, no obstante, a desarrollar cada vez más nuestra capacidad de interpretar y relativizar los rasgos culturales ajenos, en definitiva, aquello que los antropólogos llamaron relativismo cultural.

Las circunstancias analizadas son trasladables a los problemas encontrados por las compañías para trabajar con personal expatriado. La movilidad geográfica del personal que opera en las multinacionales es cada vez mayor y la capacidad de adaptación a nuevos ambientes se ha convertido en un valor cada vez más estimable en el trabajo. Hofstede tratará también detenidamente la importancia de la dirección y control del choque cultural en los proyectos de cooperación internacional en su trabajo *Culturas y organizaciones* (1999, pp. 335-378). Entre las conclusiones más reseñables

de su libro destacará la importancia de la adaptación de la estructura de la organización al marco cultural, la de personalizar la formación socializando a los nuevos candidatos en la propia cultura utilizando los training de la compañía y la necesidad de coordinar y planificar los contactos interculturales de las compañías.

## **2. EMERGENTES CAMBIOS EN LA CULTURA DEL TRABAJO: EUROPA, EE.UU Y JAPÓN**

En el ámbito de la sociología se ha resaltado en las dos últimas décadas el hecho evidente de que el mundo del trabajo está viviendo un periodo de intensas transformaciones, encadenándose con otras circunstancias como la globalización y la nueva economía. Castells resumió así en 1997 los principales cambios que el planeta ha vivido en este sentido:

Se confirma la contundente influencia del capitalismo que hace dos siglos implantó la sociedad occidental en la cultura del trabajo mundial, fomentando el surgimiento del *carácter central del trabajo en la vida*, analizado anteriormente en este capítulo. El protagonismo de la tecnología es otra de las pesquisas destacables al analizar el futuro del trabajo. Los avances tecnológicos adoptan un papel destacado, alterando nuestra organización del trabajo y provocando la aparición de nuevas fórmulas como el teletrabajo que afectan inevitablemente a nuestro estilo de vida.

La evolución de las distintas culturas del trabajo depende de múltiples factores, si bien resulta evidente que en las últimas décadas se han dado una serie de fenómenos globales que afectan a la cultura del trabajo en su conjunto, todos ellos relacionados con las nuevas tecnologías, la información y las nuevas fórmulas organizativas. Estas circunstancias no implican que la cultura del trabajo se globalice, junto a las fuerzas unificadoras de los nuevos cambios aparecen las diversificadoras. Los nuevos fenómenos han provocado la gestación de nuevas subculturas del trabajo, correlativas a la aparición de nuevas profesiones que, como siempre, llevan asociados su correspondiente estatus y estilo de vida. Resaltaremos a continuación algunas de las opiniones de los sociólogos acerca de los cambios globales que se han dado en el mundo del trabajo y de cómo repercutirá en nuestro futuro.

Rifkin escribe en 1996 *el fin del trabajo* proponiendo una reflexión sobre la transformación del trabajo tradicional como consecuencia de la aparición de las

nuevas tecnologías, destacando especialmente las perspectivas de cambio observadas por todos en las tecnologías de la información. Si las promesas asociadas a las nuevas formas de producción resultaran ciertas, habría razones para creer, con más motivos de los que proporcionó la industrialización inicial, que ha llegado – afortunadamente para nosotros- la *sociedad de la abundancia*. Si bien la experiencia ha demostrado que hoy en día también pueden coexistir abundancia y escasez generalizadas.

Alcanzar una situación económica sostenible dependería más de las formas organizativas que de los avances tecnológicos y, desde luego, la visión de las computadoras organizando y ejecutando todos los trabajos a través de tecnologías de la comunicación que median todas las transacciones es pura ciencia ficción. Todo parece indicar que se dará una continua interacción entre tecnologías y mercados, con tecnologías de coste reducido y con más prestaciones desplazando a sus antecesoras, más caras y con menos prestaciones. La innovación técnica y la reorganización del mercado continuarán influyendo sobre el trabajo. Los requerimientos de las organizaciones canalizan la adopción de las nuevas tecnologías y la transformación de rutinas de trabajo para acomodarse a ellos. La mayoría de los futuros técnicamente posibles no se materializan.

La posibilidad de que las nuevas tecnologías de la información sean capaces de producir cambios trascendentes depende de su utilización generalizada y redundante. En la medida en que se den ambos factores, será fácil que asistamos a grandes cambios en el trabajo, aunque siempre nos mantendremos lejos de su desaparición.

En los últimos treinta años han coincidido tres procesos independientes que han dado lugar a una nueva estructura social basada predominantemente en las redes: las necesidades de la economía de flexibilidad en la gestión y de globalización de capital, la producción y el comercio, las demandas de una sociedad en la que los valores de la libertad individual y la comunicación abierta se han convertido en fundamentales; Castells (2001:16). Y en otro orden de cosas, debemos reflexionar sobre otros dos componentes esenciales: la clave de la generación de valor añadido a la economía de nuestras sociedades está en el conocimiento y la investigación, y por otra parte, las formas de trabajo y empleo se pueden enmarcar en el sector servicios dentro del cual crecen nuevos subsectores emergentes en el ámbito de la información y de las comunicaciones.

Entre las recientes transformaciones de la sociedad de la información resaltan tres características: la información se ha transformado en el principio productivo de las sociedades más avanzadas, la globalización ha marcado nuestra interdependencia y el trabajo en red ha potenciado la flexibilidad y la continua adaptación a la demanda. El conocimiento y la información se han convertido en los dos grandes elementos gestadores de valor añadido. Esta circunstancia nos obligará a recomponer nuestro concepto del trabajo, al que tradicionalmente relacionamos con un producto final tangible. El nuevo ciclo ha modificado el concepto de lo tangible, de tal forma que una firma como *yahoo* tiene mayor volumen de facturación que una compañía como *boeing*, que fabrica dos terceras partes de los aviones existentes en el mundo, a pesar de que lo que *yahoo* nos ofrece es “sólo” información<sup>3</sup>.

Estas nuevas tendencias unifican la cultura del trabajo mundial bajo una serie de denominadores comunes, se trata de nuevos códigos que estamos aprendiendo aún a interpretar pero que no han frenado el surgimiento de nuevas subculturas del trabajo, diferenciadas por el estatus, la clase social y, por supuesto, la aparición de nuevas profesiones. Esta será sin duda la clave para la predicción de la gestación de nuevas formas de trabajar, de nuevos estilos de vida y, en definitiva, de otras culturas del trabajo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Andrews, S. y Basler, C. Redes, culturas e identidad en las organizaciones en REIS, 97, pp. 31-56.

Castells, M. Y Esping- Andersen, G. L a transformación del trabajo. Colomers: la factoría cultural. 1999.

Castells, M. La era de la información. (Ediciones I, II y III). Alianza. Madrid. 1996-2000).

Crozier, Michel. Le phenomene bureaucratique. Paris (1963).

Deal, T. Y Kennedy A. Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional. FEI. Méjico. 1985

---

<sup>3</sup> Comentarios de Castells realizados en una entrevista mantenida con la periodista Margarita Riviere para *El País Semanal* en 1998.

- Diez de Castro, E. Administración y Dirección de Empresas. Madrid. 2.001
- Garmendia, J.A. La cultura de la empresa: una aproximación teórica y práctica. REIS.1998.
- Garvía, R. En el país de los ciegos: La ONCE desde una perspectiva sociológica. Barcelona . Hacer editorial. 1997.
- Geertz, G. La interpretación de las culturas. Gedisa. Barcelona. 2001.
- Gelles, R. La corporación japonesa. Mc Graw Hill. Méjico. 1.994
- Gil Estallo, María Ángeles. Organización vertical versus horizontal. (Conferencia) seminario MADOC. Granada. 2.001  
Piramide. 1999.
- Gil Rodríguez, F. Grupos en las organizaciones. Pirámide. Madrid.1996.
- Haire, Manson. Moderns organizations theory. N. York- Londres, 1959.
- Hofstede, G., Culturas y organizaciones. Alianza. Madrid. 1999.
- Iglesias de Ussel, J. La soledad de las personas mayores. IMSERSO. Madrid. 2001.
- Kerbo, H. Estratificación social y desigualdad. Mc Graw Hill. Madrid. 2003. (Quinta edición).
- Koontz, K. y Weich,J. Administración y Organización de empresa.McGraw-Hill.  
Lucas Marín, A. Sociología de las Organizaciones. McGraw Hill. Madrid. 2002 .
- Mayntz, R. Sociología de la organización. Alianza Universidad. Madrid. 1.967
- Merton, Robert. Reader in burocracy. Glencoe. 1962.
- Navarro, J. y Garmendia, J.A. Sociología Industrial. Alianza. Madrid. 1.998.
- Perrow C.. Sociología de las organizaciones. McGraw Hill. Mejico. 1.996.
- Peters,T.J. y Waterman, R.H. En busca de la excelencia. Barcelona. 1992.
- Prior, J. (coordinador), Trabajo y Organizaciones. Método Ediciones. Granada. 2.001.
- Ouchi, William. La teoría Z. ¿Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés? Barcelona. ORBIS. 1984.
- Rifkin, T. El fin del trabajo. Barcelona. Paidos. 1997.
- Schein, E I., Organizational culture and leadership. Jossey Bass. San Francisco. Pp 19 – 2o.1995

Villafañe, J., La gestión de la imagen corporativa. Pirámide. Madrid. 1991.

Villanizar, J. Cultura organizacional. Bogotá. Legis. 1992.

Weber, M., La ética protestante y el espíritu del capitalismo. Barcelona. Península. 1975. (Primera edición: 1904)