

Los Ritos y Rituales en la Cultura Corporativa de Wal Mart Supercenter

Estudio de caso para la medición de la Cultura Corporativa a través de los Ritos y Rituales observados en Wal Mart Supercenter no. 2346 en México

Alumna:
Zahaira Fabiola González Romo

Profesor:
D. Joaquim Puig González

Universidad Autónoma de Barcelona



Agradecimientos

Sobre todo y ante todo, agradezco a mis padres, por su apoyo, su comprensión y cariño, es gracias a ellos que he alcanzado mis pequeñas metas.

A mis hermanos por ser los mejores compañeros de vida. A Boly por sus oraciones. A mi familia.

A Quim Puig, por que me ha sabido guiar, me ha ayudado a llevar a término esta investigación y ha sido además de tutor un buen amigo.

A Mario Herreros, quien vió nacer esta investigación y le ayudó a dar sus primeros pasos con la paciencia de un sabio.

A Bruno Wiget, por ser mi compañero, mi amor y mi sol.

A Nacho Gil por ser maestro y mecenas.

A Agustín de Uribe-Salazar por darme la oportunidad de probar las mieles de las RRPP.

A Soraya Cerda por ser mi alma gemela. A Clara de Uribe por su protección y consejos. A Hana Sztarkman por su sonrisa. A Eva Bes por compartir su fuerza. A todos mis amigos, sin los cuales el camino hubiera sido menos placentero: Ximena Vargas, Lise Gantheret, Magüi Villagrán, Ana Recasens, Montse Alomá, Alejandra Cuevas, Ianthie Mendis, Juan Winkler, Paul Venturino, Gabriel Ben Tasgal, Sergio de Uribe, Sergio Pacheco, Alex Angielotti, Polo Díaz, Josep Jove, Mario Rico, Stephane Demarquay, Lluís Prat, Martín Serra.

A Lilia Medrano jefe RRHH de Wal Mart no. 2346 por todo su cariño y a toda la maravillosa gente que trabaja en Wal Mart.

Indice

0. Introducción.....	5
0.1. Objeto de la Investigación.....	18
0.2. Objetivo de la Investigación.....	19
0.2.1. Objetivo General.....	19
0.2.2. Objetivos específicos.....	19
0.3. Objeto de estudio e Hipótesis.....	20
0.3.1. Objeto de estudio.....	20
0.3.2. Hipótesis.....	20
0.4. Supuestos Teóricos en los que se apoya.....	21
0.5. Metodología de la Investigación.....	23

I Parte: Marco teórico conceptual

1. Wal Mart como empresa: Definición y planteamientos.....	26
1.1. Historia y hechos destacados.....	27
1.1.1. Historia.....	27
1.1.2. Formatos de tienda.....	31
1.1.3. Filosofía de la empresa.....	33
1.2. Características de la empresa.....	35
1.2.1. Wal Mart como Sociedad Anónima.....	35
1.2.2. Wal Mart como Multinacional.....	40
1.3. Wal Mart y su competencia en los Estados Unidos.....	45
1.4. Wal Mart México.....	48
1.4.1. Formatos de negocios.....	49
1.4.2. Wal Mart y su competencia en México.....	57

2. Elementos generales de análisis corporativo.....	60
2.1. Principales escuelas de Conducta Corporativa.....	61
2.1.1. Mecanista o Clásica.....	32
2.1.2. Sistemática.....	66
2.1.3. Humanista o de Relaciones Humanas.....	69
2.1.4. Mecanismo / Humanismo.....	75
2.1.5. Comparación de las diferentes Escuelas.....	77
2.2. Estructura Corporativa.....	78
2.2.1. Tipos de estructuras.....	79
2.2.2. El Organigrama.....	83
2.2.3. Descripción y Análisis de cargos.....	85
2.3. Cultura corporativa.....	90
2.3.1. Introducción.....	90
2.3.2. Cultura corporativa: Aparición del concepto.....	94
2.3.3. Tipos de cultura corporativa.....	108
3. Elementos de la cultura corporativa.....	118
3.1. Las creencias, valores y normas.....	119
3.2. Las historias, los mitos, las metáforas y los símbolos.....	127
3.3. Los héroes.....	132
3.4. Los ritos y rituales.....	136
3.4.1. Tipología Ritual.....	141
3.4.1.1. Ritos Iniciáticos.....	141
3.4.1.2. Ritos de Integración.....	142
3.4.1.3. Ritos de Exclusión.....	143
3.4.1.4. Rituales de Trabajo.....	143
3.4.1.5. Rituales Adiministrativos.....	144
3.4.1.6. Rituales de Reconocimiento.....	145
3.4.1.7. Rituales Gerenciales.....	145
3.5. Aportación de nuestra Investigación a la clasificación de los Elementos de la cultura corporativa.....	146

II Parte : Desarrollo de la Investigación

4. Análisis Corporativo de Wal Mart.....	148
4.1. Enfoque conductual aplicado a Wal Mart.....	149
4.1.1. Mecanismo / Humanismo.....	150
4.2. La Estructura Wal Mart.....	150
4.2.1. Descripción y análisis de cargos Wal Mart.....	153
4.3. La Cultura Wal Mart.....	161
4.3.1. Entre ser Apolo y Jugar Duro.....	161
4.3.2. Descripción de los elementos culturales.....	162
5. Los Ritos y Rituales.....	172
5.1. Estándares para el análisis de rituales.....	173
5.2. Descripción de los estándares Wal Mart.....	174
5.2.1. La Etica Wal Mart.....	174
5.2.2. El Comportamiento Wal Mart.....	179
6. Desarrollo de la Investigación Ritual en Wal Mart.....	183
6.1. Variables Estudiadas.....	184
6.2. Ritos y Rituales observados en Wal Mart.....	185
6.2.1. Ritos Iniciáticos.....	185
6.2.2. Ritos de Integración.....	187
6.2.3. Ritos de Exclusión.....	190
6.2.4. Rituales de Trabajo.....	192
6.2.5. Rituales Administrativos.....	195
6.2.6. Rituales de Reconocimiento.....	198
6.2.7. Rituales Gerenciales.....	198
6.3. Aplicación de los criterios de medición.....	199
6.4. Herramientas utilizadas en la recopilación de datos.....	205
6.5. Interpretación de resultados.....	215

7. Conclusiones.....	246
----------------------	-----

Bibliografía.....	269
-------------------	-----

Anexos

o. Introducción



"Sin expresión la cultura muere.

En ausencia de ceremonias y rituales, los valores no tienen impacto".

Deal y Kennedy

0.Introducción

El trabajo de investigación que el lector tiene en sus manos, se enmarca en el Programa de Doctorado de Comunicación Audiovisual y Publicidad, dentro de la opción Publicidad y Relaciones Públicas, que fue impartido en la Universidad Autónoma de Barcelona durante el bienio 1996-1998.

Este trabajo pretende estudiar la cultura corporativa y sus elementos en el marco de una organización determinada: Wal Mart de México, ubicada en el estado de Aguascalientes, en el territorio mexicano.

Antes de explicar al lector como se divide y conforma esta tesis, debemos tener en cuenta dos aspectos que consideramos importantes:

- A) Los motivos que nos llevan a realizar esta investigación.
- B) Los lineamientos teóricos que guían nuestro estudio

A) Los motivos que nos llevan a realizar esta investigación.

Sobre los aspectos que han sido el motor de esta investigación, podemos decir que en su nacimiento fueron desencadenados por la curiosidad más que por el hecho de querer comprobar algo guiados por una metodología más académica. Evidentemente, el desarrollo de la presente investigación está conducido por caminos metodológicos y académicos, pero no podemos negar que el origen de esta investigación fue debido a preguntas que, como observadores de un fenómeno empresarial como es Wal Mart surgieron de forma más personal; y es que, el lector debe saber que, además de haber sido

observadores culturales de la empresa también formábamos parte de su plantilla.

La situación privilegiada de pertenecer al departamento de recursos humanos de la empresa nos permitió observar y conocer todos y cada uno de los departamentos, como a cada uno de sus empleados.

Así pues, exponemos las preguntas que originaron este estudio:

- En un principio descubrimos, no sin cierto asombro, que en la empresa la mayoría de los empleados disfrutaban - con todas las implicaciones que el verbo implica- de trabajar en Wal Mart, deseaban estar en la empresa - nos referimos al espacio físico- y no les importaba regalar algunas horas de su tiempo para la consecución de los objetivos de la empresa. ¿Cómo es eso posible?
- La primera pregunta nos lleva al planteamiento de la siguiente duda: ¿Será acaso el ambiente de la organización tan atractivo que, aunque los salarios no son demasiado altos, los empleados dan bastante de sí mismos por la empresa?
- Y si es el *ambiente* lo que motiva al empleado, ¿Es que ese *ambiente* de deliberada alegría y espontaneidad puede haber sido estudiado y definido detalladamente antes de ser aplicado?

Una vez que, por la observación descubrimos que ese *ambiente* poseía patrones de comportamiento establecidos, con elementos claramente detectables como son sus creencias, valores, rituales y sistemas de comunicación, llegamos a la conclusión de que ese *ambiente* no era otra cosa que la cultura de la empresa. Esto nos lleva al planteamiento de la penúltima pregunta que marca el punto de partida para esta investigación:

- Si es la cultura la que determina la actitud de los empleados hacia su puesto de trabajo y su empresa - en el caso de Wal Mart - ¿Cómo podemos saber en que medida una empresa es consciente de la importancia de la cultura para la respuesta laboral de sus empleados?
- Y aunque el resto de preguntas queda sin resolver - por lo menos en esta investigación- nos planteamos la pregunta *madre* de este estudio: ¿Es que la cultura corporativa se puede medir?

Como veremos más adelante, hay estudios como pueden ser las auditorías culturales que permiten al investigador conocer percepciones y sentimientos de los empleados con respecto a su empresa, pero que no *miden* la cultura, se limitan a definirla y desglosarla. Por esta razón, y por querer responder a la interrogante, que nos adentramos en el mundo de la cultura corporativa.

Entonces surge la duda, ¿Cómo hacerlo?. Al estudiar la cultura corporativa descubrimos que esta se conforma por elementos: creencias, valores, normas, historias, mitos, símbolos, héroes, ritos y rituales. De los elementos enumerados y que pudieran poseer la característica que les facilitara ser medidos escogimos los ritos y rituales, selección no excluyente para el resto de elementos culturales, pero que consideramos poseía más ese carácter de tangibilidad, al manifestarse físicamente al interior de la empresa.

Es aquí donde los fundamentos teóricos cobran importancia y que nos llevan a definir esta investigación.

B) Sobre los lineamientos teóricos que guían nuestro estudio.

El objeto de esta investigación estriba en probar que es posible la medición de la cultura corporativa en Wal Mart a través de uno de sus elementos culturales. No pretendemos con esta medición aplicada a un caso concreto establecer una metodología estándar, aunque creemos que la misma podría ser extrapolada y utilizarla como variante. En todo caso, con nuestra propuesta pretendemos abrir una reflexión para el estudio de la cultura corporativa y su aplicación práctica en la realidad organizacional.

Antes de proseguir con la descripción de esta investigación, es necesario aclarar que a lo largo de este trabajo de investigación serán usadas indistintamente las palabras "empresa" y "organización". Para esta postura nos hemos basado en la definición que Antonio Lucas Marin¹ hace de la empresa: Así, la considera como organización por que *"[...] la empresa está formada por un conjunto de personas en interacción mutua, duradera y específica, agrupadas para conseguir un determinado fin en el campo de la producción y distribución de bienes y servicios"* . Como Marin lo expone, en cualquiera de los casos nos vemos ante algo construido con un carácter de permanencia. Las empresas u organizaciones poseen objetivos racionalmente impuestos y socialmente aceptados, dichos objetivos son de índole económico tanto para la empresa como para los individuos que la conforman, aunque la necesidad de crear un entorno de agradable desarrollo profesional marca nuevos retos empresariales. Además de estas características, los individuos de una organización se dedican a cumplir con roles y comunicarse por canales específicos, Todo ello diferencia a las empresas u organizaciones de cualquier otro grupo social.

Aunque las instituciones son también mencionadas por Marín en su definición, creemos que las empresas se sitúan en el ámbito económico, mientras que las instituciones no buscan como fin el afán lucrativo, y, aunque

ambas, institución y organización, buscan potenciar su imagen ante la opinión pública y poseen o pueden poseer culturas corporativas desarrolladas, en el caso de las instituciones, la comunicación comercial queda relegada a un segundo plano.

Por todo lo expuesto, empresa u organización serán las palabras que definan a Wal Mart en este trabajo de investigación.

Una vez hechas las aclaraciones pertinentes con respecto a este punto, y retomando el tema de nuestra investigación, creemos que, el hecho de que la cultura corporativa de una empresa pueda ser medida - auxiliados, para esto de las clasificaciones ya hechas por diferentes autores reconocidos- nos permitirá aportar al estudio de las organizaciones un punto de reflexión sobre la correcta aplicación de la cultura en el marco empresarial para la consecución de los objetivos y misión empresarial así como para la obtención del máximo beneficio en la aplicación de la cultura en la empresa de hoy. Es por ello que pretendemos que este estudio sea el inicio de investigaciones posteriores en la misma línea por parte de todos aquellos investigadores interesados en el conocimiento cultural de las empresas.

Retomando el concepto de organización y para permitir al lector situarse en el terreno de la cultura corporativa, es necesario, antes que nada, diferenciar dos ámbitos o sistemas que se complementan dentro de la empresa, algo que en informática es llamado "Hardware" y "Software", y que en la organización aplicaríamos de una forma similar.

La organización posee como ya lo menciona Villafañe² un sistema "duro" que compendia la organización básica de la empresa y que incluye, entre otros, productos, servicios y mercados, así como la estructura, los sistemas de decisión, la planificación y el control. Y un sistema "suave" o

¹ Marin, Antonio Lucas, *La Comunicación en la empresa y en las Organizaciones*, Bosch Casa Editorial, Barcelona, 1997, pág. 45.

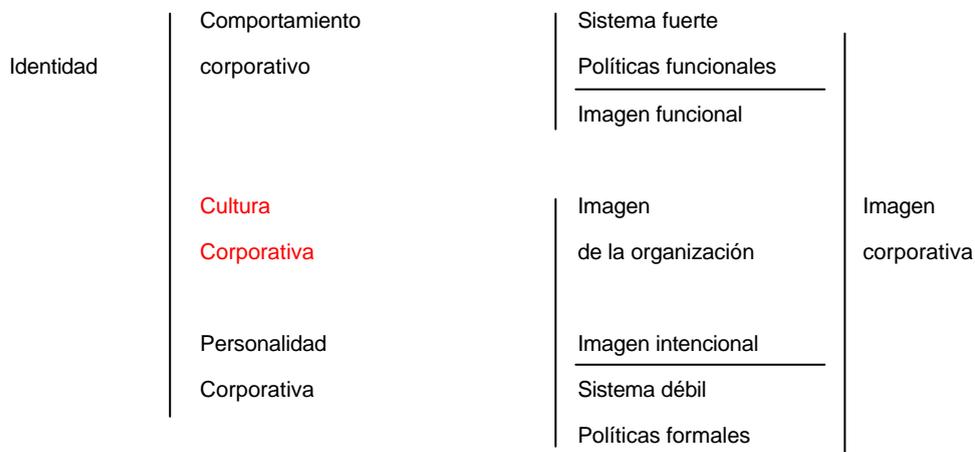
² Villafañe, Justo, *Imagen Positiva, Gestión Estratégica de la Imagen de las empresas* Ediciones Pirámide, Madrid, 1993, pág.37

imagen, que es el resultado de la suma de identidad, comunicación y cultura de empresa

En cualquier caso, ambos pueden ser comunicados. Las empresas utilizan *comunicación de tipo comercial*, a fin de potenciar y vender sus productos y servicios, y *comunicación corporativa* o institucional para fijar y potenciar su imagen ante la opinión pública.

La imagen se conforma mediante la acumulación de todos los mensajes de cualquier naturaleza a los que ha estado expuesto y ha recibido del público aunados a los que se configuran en la propia empresa, tanto si han sido intencionados o involuntarios, es por tanto, la suma de la identidad y la cultura. En la que la identidad se conforma por rasgos definidos de tipo formal y reconocible, y la cultura por valores y pautas de comportamiento. El siguiente gráfico muestra más claramente lo expuesto³:

Relación entre Identidad e Imagen corporativa



Villafañe habla de activos que no pueden ser incluidos en un balance, evidentemente, la cultura es uno de ellos⁴. Es precisamente este menosprecio global en las organizaciones hacia la poca injerencia de la cultura

³ Op. cit. pág. 29

⁴ Op. cit. pág. 36

en los resultados económicos y globales de las mismas, lo que nos lleva a esta segunda aproximación al estudio de la cultura corporativa.

La Investigación

Antes de mostrar grosso modo el desarrollo de la investigación, cabe destacar que la tesis se divide en tres bloques, el primero, que compendia el trasfondo de la investigación, como pueden ser los objetivos, la hipótesis y los supuestos teóricos, el segundo que muestra todo el desarrollo teórico de la investigación, compendiado en lo que llamamos marco teórico conceptual y el tercero que corresponde al desarrollo de la investigación, es decir, la aplicación práctica de los conceptos teóricos.

Así pues, en este primer bloque, como estudiosos de las organizaciones y gracias a la experiencia profesional en un entorno con una cultura corporativa fuertemente marcada, nos vemos en la necesidad de estudiarla a un nivel más profundo. Esto nos lleva a una revisión de los principales autores sobre el tema, para conocer la situación actual del estudio de la cultura corporativa y llegar al planteamiento central de nuestra investigación, que se expone claramente en la primera parte del presente trabajo, especificando objeto y objetivos de investigación, con una posterior hipótesis que intentaremos corroborar al final de esta investigación y que se centra, como ya lo hemos mencionado, en la confirmación de que la cultura corporativa de la empresa Wal Mart puede ser medida a través de uno de sus elementos culturales.

Debido a que se trata de una investigación basada en las manifestaciones culturales reales de la organización analizada, estamos hablando de que éste es un estudio de caso.

Antes de detallar al lector lo que comprende el segundo bloque y que se corresponde con la metodología que llevaremos a cabo durante nuestra

investigación, cabe mencionar que en la labor de nuestra investigación hemos hecho un amplio recorrido bibliográfico a lo largo de las teorías de los principales autores predominantes en la administración empresarial y sobre todo, de la cultura corporativa, así como de las principales escuelas de conducta organizacional donde situamos a la cultura corporativa que es el objeto de investigación que nos ocupa.

Es entonces cuando mostramos la metodología que pretendemos utilizar, especificando puntos tales como la naturaleza del estudio, las técnicas de investigación y los medios de observación que consideramos más aptos, así como la presentación de los datos que permitirán al lector tener una visión más clara sobre la información recogida, con la consecución de resultados más fiables.

Una vez aclarada la metodología, procedemos a llevar a cabo el estudio, tomando como punto de partida la empresa. Por tanto, en el desarrollo de la investigación, consideramos básico un conocimiento de la organización en la que pretendemos centrar nuestras observaciones, para lo cual en esta primera parte teórico-conceptual pretenderemos hacer una breve reseña de la historia de Wal Mart y sus hechos más destacados.

Describir como se conforma la organización, sus formatos de tienda, cual es su filosofía y como aplica esta en sus actividades diarias nos permitirán una aproximación más certera a su cultura. Además de incluir estos puntos, también deberemos indagar en aspectos más organizacionales como son el tipo de empresa en la que podemos clasificarla, y la manera en que se conforma mercantilmente en el ámbito nacional o internacional.

Como sabemos que Wal Mart es una empresa multinacional, procedemos a hacer un análisis de los factores que la define como tal, y puesto que se encuentra distribuida a lo largo y ancho del territorio americano y en diversos puntos de la geografía mundial, es importante delimitar su estudio.

Para esto hablaremos de Wal Mart en los Estados Unidos por ser su país de origen y en el territorio mexicano, por ser donde está ubicada la tienda observada. Igual de importante es la delimitación de su competencia en ambos entornos, ya que nos permitirá ubicar nuestra investigación en un plano más concreto y real.

Una vez definidas compañía y entorno competitivo, creemos, que será necesario retomar los aspectos teóricos, antes de adentrarnos en una descripción y análisis de las características culturales de la empresa. Para ello recurriremos a hacer una revisión de los elementos generales del análisis corporativo, en los que creemos necesario incluir las principales escuelas de conducta corporativa ya mencionadas.

Siguiendo por una línea teórica y con el objetivo de una posterior aplicación práctica, partimos de una postura general, por lo que creemos, será justificado el hecho de hablar tanto de estructuras como de culturas en las empresas, para lo cual haremos una clasificación de los diversos tipos de estructuras descritos en la teoría por diferentes autores, llegando al análisis de temas tan concretos como el organigrama o la descripción de puestos.

Igualmente nos adentraremos teóricamente en el conocimiento introductorio de la cultura corporativa, desde la aparición del concepto hasta los tipos de cultura descritos en la revisión bibliográfica analizada.

El estudio de la cultura corporativa implica, evidentemente una descripción de los elementos que la conforman, factor que nos ayudará a la afirmación o refutación de nuestra hipótesis, por lo que en este capítulo, también haremos una descripción teórica de los elementos que componen la cultura corporativa, llegando con ello a la localización del elemento que consideramos servirá a nuestro estudio, los ritos y rituales de la cultura corporativa.

Después de una revisión detallada de los factores teóricos que competen a nuestra investigación, y una descripción completa de la organización que nos ocupa, procedemos a desarrollar el tercer bloque de nuestra investigación, un análisis más profundo de la empresa. Con esto creemos, gracias a la ayuda de los factores teóricos descritos con anterioridad, que será necesario determinar elementos de la empresa tales como el enfoque conductual donde la ubicaremos, la descripción de su estructura y un detallado análisis de sus puestos. La definición de la cultura que la guía y la descripción de sus elementos culturales, nos permitirá tener una base más clara para el desarrollo de la investigación de campo posterior.

Una vez descritos los factores mencionados, es evidente centrarnos en los elementos culturales que son la base de nuestra investigación: los ritos y los rituales, para lo cual será necesario conocer antes, cuales son los estándares de comportamiento Wal Mart, es decir su ética y su comportamiento laboral.

Una vez descritos estos puntos esenciales será necesario hacer una recopilación teórica más exhaustiva sobre los tipos de ritos existentes, llegando a una clasificación clara que nos permitirá encasillar en cada uno de ellos las manifestaciones rituales que observemos durante la fase de recopilación de la información de nuestra investigación en la empresa estudiada.

Así pues, en este punto, la investigación ritual de Wal Mart será necesaria, con lo que, antes de iniciar la revisión de los rituales observados, deberemos definir las variables que utilizaremos en nuestra investigación, variables que nos permitirán ubicar de una forma más clara los mismos y los elementos que los componen.

Es entonces cuando la observación práctica de hechos reales será recopilada minuciosamente, llevando lo observado a un plano más

científico por medio de la observación participante y gracias a la utilización de herramientas que faciliten la recopilación de datos.

Un estudio detallado de todos y cada uno de los rituales manifestados al interior de la empresa analizada durante cuatro meses nos permite la obtención de datos que luego hemos de contar e interpretar para la corroboración o negación de nuestra hipótesis. Para lo cual se presentan al lector una serie de gráficos y tablas que tienen como objetivo permitir una asimilación rápida y clara, además de facilitar la tarea del investigador.

La última parte de este trabajo, como consecuencia lógica, la ocuparán las respectivas conclusiones y sugerencias las que hemos llegado y que nos ayudarán a mostrar claramente los resultados de este trabajo de investigación, así como el permitirnos una mirada breve en retrospectiva, del proceso y desarrollo de la investigación, con la intención de presentar ante el lector un resumen y explicación de los hechos; lo cual permitirá, en último caso, reafirmar o refutar nuestra hipótesis.

Terminaremos nuestra investigación añadiendo a este documento una serie de anexos que ofrecerán al lector datos extra sobre la investigación que se presenta y que, igualmente, complementan los conceptos expuestos durante el desarrollo de este trabajo de investigación.

Sabemos y reconocemos como investigadores que esta investigación en su limitación y concreción puede ser una aportación importante, aunque no trascendental en el campo del estudio de la cultura corporativa, teniendo en cuenta el sitio que ocupa ésta en países desarrollados de primer mundo como pueden ser los Estados Unidos o Japón. Baste decir, a fin de terminar este apartado introductorio, que con este trabajo de investigación deseamos hacer una aportación al estudio de la cultura corporativa, a fin de motivar futuras investigaciones en este campo tan amplio y complejo de la comunicación organizacional.

0.1. Objeto de la Investigación

Cuando se habla de cultura corporativa generalmente ésta es confundida con "filosofía", "Ideología" e incluso "identidad" de empresa, se menciona siempre como un concepto intangible, representado en la psique de los individuos de la empresa pero, físicamente intangible. La revisión bibliográfica al respecto, nos ha ayudado a descubrir lo que consideramos un vacío en la investigación cultural de las organizaciones: la mayoría de los autores que hablan de cultura corporativa centran su atención en el cambio cultural⁵ basándose para ello, casi siempre en la Auditoría Cultural desarrollada por Schein⁶.

En nuestra investigación pretendemos dar a la cultura corporativa carácter de tangibilidad⁷ para ello consideramos necesario creer que ésta puede ser medida o clasificada. Con respecto a su clasificación hemos encontrado ya una tipología de la cultura corporativa y un desglose de los elementos que la componen. Con respecto a la medición del tiempo que se invierte en cultura, de todos los autores revisados son pocos los que tratan este tema: Tom Peters⁸ menciona que un 97% de las horas hombre de trabajo se pierden en juntas, afirmación con la que diferimos puesto que nos parece una cifra exagerada⁹ y los mismos Deal y Kennedy¹⁰ que literalmente afirman: "*The unwritten rules of personal communication (let's call them "howdy" rituals) occupy an amazing amount of company time*".

Con esta investigación, pretendemos abordar el tema de la cultura corporativa como un concepto clasificable y medible. Puesto que los elementos

⁵ (Ouchi, 1981; Pascale y Athos, 1981; Deal y Kennedy, 1982; Peters y Waterman, 1982 entre otros)

⁶ Schein, E. H. *La Cultura Empresarial y el liderazgo*. Plaza y Janés, Barcelona 1988.

⁷ Schein, op. cit. pág.42.

⁸ Deal y Kennedy, *Culturas Corporativas: Ritos y Rituales de la vida organizacional*, 1985, pág. 71.

⁹ El estudio en el que se basó Peters para hacer dicha afirmación consistió en la observación durante una semana de las actividades realizadas por un manager de empresa. Nos parece bastante inapropiado hacer este tipo de inferencia de un estudio individual y en un espacio de tiempo tan reducido.

que componen la cultura corporativa son varios (mitos, leyendas, valores, héroes, ritos y rituales, etc.) hemos decidido tomar solo uno de ellos para cumplir con nuestro objetivo, así, hemos decidido basar nuestra investigación en los Ritos y Rituales de una organización. Con ello, como ya hemos indicado anteriormente, pretendemos comprobar que la cultura corporativa puede ser clasificada y más aún, medida en términos numéricos gracias a sus elementos, en este caso, y como ya lo hemos mencionado, utilizaremos para ello los Ritos y Rituales¹¹.

0.2. Objetivos de la Investigación

0.2.1. Objetivo general

Hacer una clasificación y representación numérica en términos de horas/hombre¹² de los Ritos y Rituales como elementos de la cultura corporativa, puesto que como estudiosos de la misma, pretendemos demostrar que ésta puede ser cuantitativa y físicamente representada.

0.2.2. Objetivos específicos

Si podemos demostrar que la cultura corporativa puede ser cuantificada en horas / hombre esto puede obligar a las empresas a tomar conciencia de que la cultura también representa una inversión económica. Como consecuencia tendrían que replantearse hacer un correcto uso de la misma, una utilización apropiada de sus ritos, una clara difusión de sus valores y sus héroes; todo ello con la finalidad última de fortalecerla y mejorarla.

¹⁰ Deal y Kennedy, op. cit. pág.64.

¹¹ Para nuestro estudio sobre Ritos y Rituales de la organización hemos tomado como base las clasificaciones que Deal y Kennedy (1982: 59-84) y Yves Bertrand (1991: 119-120) hacen del Rito.

¹² Una hora /hombre en el estudio de Tiempos y Movimientos de la Ingeniería Industrial, es la cantidad estándar de trabajo realizada por un trabajador en una hora.

0.3. Objeto de estudio e Hipótesis

0.3.1. Objeto de Estudio

La clasificación y representación numérica en términos de horas/hombre de los Ritos y Rituales como elementos de la cultura corporativa en la tienda no. 2346 de la cadena "Wal Mart Supercenter" ubicada en el Estado de Aguascalientes, en México, durante el período de Enero a Marzo de 1996.

Durante este período de tiempo tuvimos la oportunidad de ser observadores participantes, dado que formamos parte íntegra de la plantilla, en una posición de total neutralidad en el Departamento de Recursos Humanos. Los Ritos y Rituales manifestados al interior de la compañía, despertaron nuestro interés sobre su cultura y la recopilación de la información se llevó a cabo como labor del puesto desarrollado. Consideramos que los datos no pierden validez en el tiempo, ya que la cultura dentro de la empresa esta fuertemente arraigada, al grado de haberse cristalizado y sufrir pocos cambios con el paso del tiempo.

0.3.2. Hipótesis

La cultura corporativa puede ser clasificada y medida numéricamente en términos de horas /hombre a través de uno de sus elementos: Los Ritos y Rituales.

0.4. Supuestos teóricos en los que se apoya la Investigación

Los estudios sobre la cultura corporativa provienen, como lo explica Thèvenet, de dos sistemas metodológicos principales:

- a) El enfoque etnográfico¹³
- b) El Desarrollo Organizacional (OD)

El enfoque etnográfico, es un análisis cualitativo que ha sido utilizado en antropología para el conocimiento de pueblos antiguos y basa su idea en que la organización puede ser observada y que los comportamientos de sus actores parecen mostrar tendencias semejantes de forma permanente¹⁴.

El Desarrollo Organizacional, es un método desarrollado por M. Schein¹⁵ y que propone para poner de relieve los principales rasgos de la cultura empresarial. Su objetivo es que sea la propia empresa quien tome conciencia, gracias a una serie de cuestionamientos, de sus formas de funcionamiento, con el fin de evolucionar.

Las dos metodologías poseen características diferentes como vamos a comprobar:

a) Los enfoques etnográficos se basan en la diversidad y la amplitud de los datos que se deben recoger, estudiar y verificar. Los factores clave del éxito se relacionan con la capacidad de discernimiento del investigador para recoger, valorar, verificar y explicar los datos y sus relaciones con los miembros de la organización.

Se centran en la preocupación por perfeccionar una descripción de la empresa como un sistema cultural. Es necesario, para este enfoque, que el investigador

¹³Thèvenet, Maurice, *Auditoría de la Cultura Empresarial*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1992, pág.91.

¹⁴ op. cit. pág.93.

¹⁵ cf. Schein, op. cit.

sea observador participante y que esté totalmente implicado en la situación que intenta investigar.¹⁶

B) Los enfoques OD desarrollados por Schein hacen más hincapié en la relación entre consultor y organización, así como el proceso de cambio que tiene lugar durante la fase de diagnóstico o definición de la cultura. Los datos recogidos se centran más en el análisis de incidentes significativos, formas de actuar y reaccionar de los individuos en la organización.

Para la investigación que nos ocupa hemos optado por los estudios de tipo etnográfico, pues creemos que estos son los que mejor se adaptan al objeto de nuestro estudio, ya que intentan describir aquellos aspectos de la cultura que son comunes a un grupo¹⁷. Dentro del enfoque etnográfico, según explica P. R. Sanday¹⁸ hay tres estudios o estilos de interpretación etnográfica que resumen las diferentes teorías:

1. Estilo sistemático

Toma la cultura como un sistema dinámico. En este tipo de investigación, es competencia del investigador extraer los diferentes componentes de este sistema y analizar las interacciones entre los mismos.

2. Estilo Semiótico

Llamado así, debido a que estudia las formas culturales para establecer tipologías y clasificaciones, sin importarle datos o hechos sobre las mismas.

¹⁶ Thévenet, Maurice, *Auditoría de la Cultura Empresarial*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1992, pág. 92

¹⁷ Rossi y O'Higgins, *Teorías de la Cultura y métodos antropológicos*, Editorial Anagrama, Barcelona, 1981, pág.158.

¹⁸ Cit. Por Thévenet, Maurice, *Auditoría de la Cultura Empresarial*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1992, pág. 93

3. Estilo Behaviorista

El tercero y último, que corresponde a un estilo de comportamiento, y su objetivo es proporcionar datos sobre categorías de hechos y comportamientos determinados que han sido seleccionados con anterioridad.

Debido a la naturaleza de nuestra investigación consideramos este sistema más operativo, ya que no se ocupa del sentido, sino de los comportamientos observables, que clasifica y compara. Por tanto, nuestra investigación sobre la cultura corporativa de Wal Mart en México puede ser definida como *Etnográfica-Behaviorista*.

0.5. Metodología de Investigación

Dada la naturaleza de nuestro objeto de estudio y puesto que hemos optado por la utilización del método etnográfico el cual fundamenta sus principios metodológicos en la observación, la descripción metodológica de nuestra investigación podemos dividirla en:

A) *Sobre la naturaleza del estudio:* Estudio de caso

Hablamos primero de que nuestro estudio es **descriptivo** y se ocupa de un fenómeno o una situación mediante el estudio del mismo en una circunstancia espacio-temporal. Hemos determinado que serán cuatro meses de observación del fenómeno de los rituales en el interior de la empresa que ya hemos indicado: Wal Mart Supercenter no. 2346, ubicada en el estado de Aguascalientes, en México. El objetivo de estos estudios es permitir *"elaborar un marco de estudio a partir del cual se deduce una problemática ulterior o bien se formula un diagnóstico con el fin de conocer carencias esenciales o sugerir*

*una acción posterior*¹⁹". Pretendemos, de ser posible comprobar la manifestación numérica de la Cultura, conocer cuanto tiempo de las horas laborables es destinado a los Ritos y Rituales.

B) *Sobre las técnicas de investigación.*

Nos referimos a la observación como una técnica de investigación que consiste en ver y oír el hecho que se desea estudiar. Según Roger W. Heyns y Alvin F. Zander las experiencias acumuladas en las que se ha utilizado la observación directa para el estudio de la conducta social brindan al investigador datos confiables²⁰.

Dentro de la observación existen varias modalidades de las cuales tomaremos la observación estructurada. Esta, apela a instrumentos para la recopilación de datos o hechos observados, estableciendo de antemano que aspectos se han de estudiar. Estos aspectos son llamados categorías, enunciados que describen una serie de fenómenos dentro de las cuales es posible la codificación de una conducta observada²¹.

Dentro de la observación estructurada seremos *participantes naturales*²² pues durante la recopilación de la información, y como ya fue descrito con anterioridad, formamos parte activa del grupo investigado. Esta situación favorece el desarrollo de la investigación, pues al igual que los elementos observados, poseemos su visión interna con respecto a la organización y su realidad es más directamente accesible para nosotros como observadores.²³ Consideramos este hecho, favorable a nuestra investigación dado que la población investigada no mostró reticencia a nuestra presencia al considerarnos un elemento más de su entorno de trabajo. Fuimos

¹⁹ Ander Egg, Ezequiel, *Introducción a las técnicas de Investigación Social*, Editorial Hvmánitas, Buenos Aires, Argentina, 1978, pág.40.

²⁰ Festinger, Leon, Katz Daniel, *Los Métodos de Investigación de las Ciencias Sociales*, Ediciones Paidós, Barcelona, 1992, pág. 353

²¹ Festinger, Leon, Katz Daniel, op.cit. pág. 359

²² Ander Egg, op.cit. pág.98.

²³ Jorgensen, Danny L. *Participant Observation. A methodology for Human Studies*. SAGE Publications, California, EEUU, 1989, pág. 14

observadores individuales del hecho tomado de la vida real, no utilizamos observación de laboratorio.

C) Sobre los medios de observación utilizados.

Basamos la investigación en la recopilación de información mediante un cuaderno de notas y los cuadros de trabajo, que son una representación gráfica semejante a planillas con casilleros formados por renglones y columnas. Consideramos esta como la herramienta apropiada para la recopilación de información dado que los cuadros permiten recoger informaciones que luego pueden ser tratadas en forma estadística y garantizan que como observadores tomemos nota de los mismos datos de información en todos los casos.

D) Sobre la presentación de los datos.

Pretendemos, una vez recopilada la información pertinente dentro de una clasificación tipológica de los ritos y rituales corporativos, obtener de estas categorías los datos porcentuales del total de tiempo invertido en ritos y la representación porcentual de cada uno de ellos con respecto al resto. Una vez representados los datos en forma gráfica procederemos a obtener los datos correspondientes al total de horas / hombre trabajadas en la empresa durante esos cuatro meses y confrontaremos los datos obtenidos con el porcentaje de tiempo invertido en ritos. Ello nos permitirá conocer el tiempo en horas / hombre que representa a la compañía la manifestación de los rituales observados.