

### 3. Elementos de la Cultura Corporativa

---



### 3. Elementos de la cultura corporativa

**"[...]los valores, los rituales, los héroes y los símbolos son elementos de la cultura corporativa"**

Hofstede

En el apartado anterior hemos podido observar que en las diversas definiciones de la cultura corporativa existen conceptos que se mencionan y repiten continuamente como elementos que la conforman. Para poder comprender que son y donde se sitúan dentro de el concepto global de cultura corporativa, hemos desarrollado a continuación una descripción exhaustiva de cada uno de ellos.

#### 3.1. Las creencias, valores y normas

##### **A) Las Creencias**

Las creencias sirven de guía a la comprensión, el aprendizaje y la acción. Según Yves Bertrand en ocasiones es posible considerar el valor organizacional como sinónimo de creencia organizacional<sup>189</sup>. Nosotros nos aventuramos a decir que es en función de las creencias de una organización que surgen sus valores.

Para Schein las creencias de la empresa son la esencia de la cultura organizacional, son fundamentales por que condicionan acciones, comportamientos, percepciones e interpretaciones de los miembros de la organización<sup>190</sup>. Las creencias de una organización forman la esencia de la cultura corporativa. Deal y Kennedy las ven como definidoras del "éxito" para

---

<sup>189</sup> Bertrand, Yves, op.cit. pág.72.

<sup>190</sup> Schein, Edgar. H. *Organisationnelle Culture and Leadership, A Dynamic View*. Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco, California, 1991, págs.15-17.

los empleados además de considerarlas como la base de las normas en la organización<sup>191</sup>.

Existe muy poca diferencia entre los valores y las creencias. En nuestra opinión los valores surgen de una creencia empresarial bien fundamentada. Para explicarnos, a continuación definiremos que son los valores y ejemplificaremos los mismos.

### ***b) Los Valores***

**“...ce qui sert à fonder, implicitement ou explicitement, les choix et les actions chez un groupe...”**

Yves Bertrand

Los valores son los ejes de la conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma. Podemos considerarlos como uno de los elementos más importantes de la organización, ya que sobre ellos se fundamenta toda la estructura organizacional y sin ellos la empresa no posee esencia cultural. Los valores son los cimientos de cualquier cultura corporativa. Como base de la filosofía y creencias que la compañía tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan dirección a los empleados y establecen guiones de comportamiento. Deal y Kennedy consideran que los valores determinan el tipo de héroes corporativos e incluso sostienen que en ocasiones los héroes surgen de los valores mismos. Así mismo, Deal y Kennedy, creen que los valores son determinantes de mitos, rituales y ceremonias de la cultura<sup>192</sup>.

Para Sanz de la Tajada los valores de la empresa forman el corazón de la cultura, pero, por el contrario que Deal y Kennedy, cree que

---

<sup>191</sup> Deal, T.E., Kennedy, A.A., *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA, Addison Wesley, 1982, pág:21.

<sup>192</sup> *ibidem*.

normalmente son implantados por los héroes de la organización aunque coincide con ellos en creer que constituyen la base de la cultura empresarial<sup>193</sup>.

Sin embargo, aunque los valores son indicadores de la cultura de la empresa son poco evidentes incluso para los empleados de la organización, dado que los valores no son “rígidos” como las estructuras organizacionales, las políticas y los procedimientos. Frecuentemente ni siquiera están expresados por escrito como las normas de la empresa.

Una empresa posee valores organizacionales que orientan sus acciones. Sus valores, dice Bertrand, son las normas y los criterios, es decir, las referencias y las justificaciones que normalmente se presentan como *indiscutibles* y que son utilizadas por los diferentes grupos de la organización para fundar las interpretaciones de la realidad<sup>194</sup>.

Los valores compartidos definen el carácter de la organización, la actitud que la distingue de todas las demás, de ellos incluso puede surgir su ventaja competitiva. De esta manera crean un sentido de identidad en el personal de la organización, haciendo que sus empleados se sientan especiales.

Los slogans pueden ser un fiel reflejo de los valores organizacionales, ya que captan substancialmente lo que los empleados de la organización creen. Dentro de cada corporación dichas palabras adquieren un significado. Son llamados “valores medulares” por Deal y Kennedy pues ellos creen que se convierten en la esencia de la filosofía de la organización<sup>195</sup>. Tales autores enumeran varios puntos para que los valores compartidos sean importantes para la organización y los miembros que la conforman:

---

<sup>193</sup> Sanz de la Tajada, L. A., *Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid, 1994. Pág. 33.

<sup>194</sup> Bertrand, Yves, op.cit. pág.70.

<sup>195</sup> Deal y Kennedy, op. cit. págs: 24-30.

*"+ Primero, los valores deben significar algo, representar una filosofía clara y explícita respecto a como la dirección pretende llevar el negocio.*

*+ En segundo lugar, los valores deben ser conocidos y compartidos por todo aquel que trabaje en la compañía.*

*+ Y en tercer lugar, deben ser constantemente retocados y afinados por la dirección de forma que se adapten y permitan a la empresa desarrollarse adecuadamente."<sup>196</sup>*

Es importante tener en cuenta que los valores variarán de una organización a otra aunque las empresas correspondan a servicios idénticos. La concreción de los valores esenciales de la empresa en criterios de actuación, actitudes y comportamientos coherentes en todas las áreas de actividad de la organización da lugar a una serie de principios que conforman la cultura empresarial.

Por lo tanto y según como lo expone Sanz de la Tajada, la empresa debe mantener permanentemente unos valores sólidos en los que base todos sus planteamientos y actuaciones<sup>197</sup>. Dichos valores no pueden ser sometidos tan fácilmente a cambios, deben ser estrictamente aplicados en todo momento y en cualquier circunstancia de toma de decisiones de la empresa. La comprensión y asimilación de los valores por parte los miembros de la organización es un factor decisivo para la supervivencia y éxito de la empresa así como la base de una cultura corporativa sólida y coherente.

---

<sup>196</sup> Deal y Kennedy, op.cit. pág: 22.

<sup>197</sup> Sanz de la Tajada, L. A., *Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica.* Madrid, 1994. pág.33.

### **c) Funciones de los Valores**

Los valores surgen en la organización para cumplir con unas funciones específicas, Deal y Kennedy describen lo que ellos consideran como las principales funciones de los valores organizacionales<sup>198</sup>:

a.- *Los valores y creencias de una organización indican que asuntos se atienden más asiduamente*<sup>199</sup>.

Es decir, aquello que es más importante para la organización a un nivel que no necesariamente tiene que ser económico, sino reflejo de su filosofía y comportamiento interno.

b.- *Los valores también desempeñan un papel muy importante para determinar hasta donde puede alguien ascender en una compañía*<sup>200</sup>.

Dentro de la empresa los valores nos permiten determinar hasta donde un empleado tiene la posibilidad de acceder jerárquicamente dentro de la organización, es decir, si su compromiso moral con la compañía se ve reflejado en sus actitudes, asume sus valores y los pone en práctica, le será más fácil acceder a puestos jerárquicos si desarrolla su trabajo de forma responsable y productiva.

c.- *Las creencias y los valores compartidos también desempeñan un papel muy importante en la comunicación con el mundo externo de lo que puede esperarse de la compañía.*<sup>201</sup>

Si los valores son proyectados al exterior, el entorno podrá identificar fácilmente que es lo que la empresa puede ofrecer.

d.- *En términos generales actúan como un sistema informal de control que indica a los empleados lo que se espera de ellos*<sup>202</sup>.

---

<sup>198</sup> Deal y Kennedy, op.cit. págs: 21-36.

<sup>199</sup> ibidem.

<sup>200</sup> ibidem.

<sup>201</sup> ibidem.

<sup>202</sup> ibidem.

Así como los valores muestran al exterior lo que la compañía puede ofrecer, también ayudan al empleado a definir su comportamiento al interior de la organización.

Así mismo, Deal y Kennedy creen que los valores compartidos afectan positivamente al desempeño de tres maneras principales<sup>203</sup>:

Los directivos en toda organización, prestan extraordinaria atención a cualquier asunto enfatizado en el sistema de valores de la empresa	Los directivos de menor nivel, toman mejores decisiones porque se dejan guiar por su percepción de los valores compartidos	Los empleados trabajan un poco más porque están dedicados a la causa
---	--	--

Pero no sólo es necesaria la formación de valores para la consolidación de una buena cultura corporativa, también lo es que estos, sean correctamente adaptados a las circunstancias por los dirigentes de una organización. Contar con valores fuertemente arraigados puede ser un conflicto para la organización, y mermar su capacidad de desarrollo y evolución en el medio ambiente en el que se sitúa. Deal y Kennedy ya lo prevén, mencionan los que consideran pueden ser los riesgos de contar con valores fuertes<sup>204</sup>:

- A - El riesgo de caer en desuso.
- B - El riesgo de la resistencia al cambio.
- C - El riesgo de la falta de congruencia.

A) Uno de los riesgos más serios que corre un sistema de valores compartidos es que las circunstancias económicas puedan cambiar mientras

---

<sup>203</sup> Deal, Terrence y Kennedy, Allan, *Corporate Cultures: the Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, MA, Addison Wesley, 1982, pág.33, trad. del A.

<sup>204</sup> Deal y Kennedy, op.cit. págs.34-36.

que los valores siguen dirigiendo el comportamiento en formas que ya no son útiles para el éxito de la organización.

B) Es importante que los valores se mantengan dentro de una organización, pero tales valores deben ser susceptibles de ser modificados si así lo exige el medio ambiente externo en que se desarrolla la empresa, ya que corre el riesgo de estancarse y por ende, morir debido a su falta de adaptación a los cambios externos que determinan su supervivencia.

C) Para poder crear una estructura vigorosa, la alta gerencia debe estar convencida de que puede adherirse fielmente a los valores que piensa promover. Cualquier incongruencia que exista por no haberse adherido a los valores proclamados de la compañía o por no haberlos promovido, empezará a minar la fuerza de la cultura de la organización.

No son los valores en sí lo que puede establecer una diferencia, sino que sean compartidos. Esto se logra gracias a un esfuerzo proporcionado por los demás elementos de la cultura de la empresa, (Ritos, Mitos, Leyendas, etc.) pero primordialmente por los principales actores de la cultura: sus héroes. Más adelante describiremos las características de este ya que desempeña un rol muy importante dentro de la cultura corporativa. Por ahora quedémonos con esta frase para cerrar con el apartado de los valores:

*“Toute organisation a un Système de valeurs. Il s’agit des convictions et des comportements solidement ancrés qui la caractérisent. Ce système de valeurs évolue avec l’environnement socio-economique; certains de ses éléments peuvent être renforcés, modifiés ou éliminés, permettant à l’entreprise de s’adapter à son milieu”.*<sup>205</sup>

---

<sup>205</sup> Bertrand, Yves, op.cit. pág. 70.

#### **d) Las Normas**

Las normas se encuentran comúnmente en los manuales, las convenciones colectivas, las reglamentaciones y sirven para regularizar la cultura de una organización. Una norma es un acuerdo escrito que describe como deben hacerse las cosas. Un conjunto de normas asegura la reproducción de comportamientos según la ideología dominante dentro de un grupo.

Las normas deben ser comunicadas a todos y cada uno de los miembros de la organización desde el momento que entra a formar parte de ella, dentro de las normas podemos citar las siguientes como ejemplo:

##### **\* *La actitud de trabajo y la apariencia personal.***

En la empresa se pide al empleado tener una apariencia limpia y cuidada. Dentro de este rubro pueden entrar aspectos como usar la vestimenta apropiada para el puesto, llevar el cabello arreglado, limpio y cortado en un estilo conservador, etc.

##### **\* *La tarjeta checadora.*<sup>206</sup>**

El control de asistencia es utilizado en las empresas para calcular la nómina. Por consiguiente es importante que el empleado marque siempre su tarjeta al entrar y al salir de su horario de trabajo.

##### **\* *Las conductas inaceptables.***

En la mayoría de las empresas se dice al empleado cuales son las conductas que no son toleradas en las horas de trabajo. Dentro de las mismas pueden entrar situaciones como no consumir alimentos, bebidas o productos derivados del tabaco, no usar un lenguaje soez o vulgar, y, una de

---

<sup>206</sup> Es llamada así la tarjeta que se utiliza para contolar las entradas y salidas de la organización por parte de cada uno de los empleados. En México se utilizan gran cantidad de anglicismos, en este caso *checar* viene del verbo *to check* del Inglés.

suma importancia, no sustraer bienes o propiedades de la empresa sin motivo o consentimiento de esta.

*\* El horario de trabajo y los períodos de descanso.*

Es importante orientar al empleado correctamente con sus horarios de trabajo y descanso para evitar que este incurra en retrasos o ausencias laborales.

### **3.2. Las historias, los mitos, las metáforas y los símbolos**

La cultura corporativa es difundida por la Comunicación interna, que facilita y permite el conocimiento de los mitos y leyendas antes mencionadas, así como sus valores y todos y cada uno de los elementos que conforman la cultura de una empresa. Podemos, aquí, aplicar una definición operacional de la comunicación dada por Yves Bertrand *“l'ensemble des moyens utilisés pour influencer autrui et reconnus comme tels par celui qu'on veut influencer”*.<sup>207</sup>

Los valores no son necesariamente transmitidos por procedimientos formales y escritos, son también, difundidos por medios más subjetivos: las historias, los mitos, las leyendas y las metáforas. Este tipo de comunicación permite que el empleado conozca la cultura de la empresa y se familiarice con ella como si se tratara de algo fácil de digerir, el objetivo de estos que podríamos llamar "medios" de comunicación de la cultura corporativa es que el empleado se sienta parte de la Cultura.

#### **a) Las historias**

Las historias, como menciona Yves Bertrand<sup>208</sup> son utilizadas para transmitir conocimientos y hechos de una época no muy remota. En las organizaciones sirven para diferentes fines y normalmente muestran a los

---

<sup>207</sup> Bertrand Yves, op. cit. pág.15

<sup>208</sup> Bertrand, Yves, *Culture Organisationelle*, Presses de l'Université du Québec, Télé Université, Canadá , 1991, pág.122, Trad. del A.

héroes en acción a fin de que sus comportamientos sirvan como modelos a imitar por los miembros de la organización.

Las historias pueden ser transmitidas de manera formal o informal y son conocidas por los miembros de la organización. Son presumiblemente verídicas, contrariamente a los rumores en los que el carácter de veracidad puede ser puesto en duda. Bertrand cree que estas historias cumplen con un objetivo: "*[...] concretar una filosofía, una ideología, una forma de interpretar o de comportarse en una organización. Muestran como se hacen las cosas dentro de tal organización*".<sup>209</sup> Las historias no necesariamente deben ser serias, en ocasiones una historia divertida puede servir para ilustrar temas culturales<sup>210</sup>.

El proceso de bienvenida de un empleado a la organización debe de contar con las historias básicas de la empresa para ayudarlo a conocer más profundamente su filosofía y sus valores, y a identificarse con la misma de una forma más personal. Durante la formación inicial del empleado en la empresa, llámese esta bienvenida o introducción a la empresa el empleado debe ser sutilmente embuido en el mundo de las historias que forman parte de la empresa.

La historia es a la vez un hecho cultural observable y un "procedimiento de comunicación" que se puede utilizar para influenciar a los miembros de una organización ya que facilita la integración<sup>211</sup>.

La memoria común que se crea en la empresa al intercambiar historias proporciona un sentido de tradición e integración al interior de la organización, pues, como bien escribió Ronnie Lessem "*[...] escuchar las*

---

<sup>209</sup> Bertrand, Yves, op. cit. pág.124. Trad. del A.

<sup>210</sup> Kreps, Gary, L. *Organizational Communication. Theory and Practice*. Longman 1986, pág.133

<sup>211</sup> Bertrand, Yves, op. cit. Pág.125. Trad. del A.

*historias de una empresa es la mejor forma de determinar sus prioridades reales y saber quién las representa”.*<sup>212</sup>

En algunos casos el principal protagonista de una historia puede ser un "héroe" de la empresa, aunque en ocasiones también un *antihéroe* puede servir como mensajero de un valor organizacional. En una empresa se pueden contar historias sobre la deshonestidad de un empleado y su consecuente despido, este tipo de historia sirve como ejemplo al resto de los empleados para no caer en el mismo error y reforzar su valor de honestidad y lealtad a la empresa. Las historias pueden ser distorsionadas, exageradas o inventadas, siempre y cuando sirvan como transmisor de valores de empresa.

### **Los Mitos**

Son historias envejecidas con el tiempo que mete en escena seres encarnados bajo una forma simbólica de fuerzas de la naturaleza o aspectos de la condición humana. Los mitos juegan un rol importante en la transmisión de valores organizacionales, pues la elaboración de mitos tiende a favorecer la integración y contribuye a desarrollar la misión de la empresa.

Los mitos hacen referencia a la historia de la empresa, a sus éxitos, a sus épocas heroicas, el mito cuenta una historia idealizada a partir de hechos reales.

El mito tiene una función explicativa, que normalmente permite reconstruir y explicar los hechos, unificar creencias y resolver las posibles contradicciones que puedan presentarse al interior de una organización.

Boje, Fedor y Rowland sostienen que hay cuatro tipos de mitos:

---

<sup>212</sup> Lessem, Ronnie, *La gestión de la Cultura Corporativa*, Ediciones Diaz de Santos, Madrid, 1992, pág.42.

- "1. *Los que crean, mantienen y legitiman las acciones pasadas, presentes y futuras así como sus consecuencias.*
2. *Los que mantienen y ocultan sus intereses políticos.*
3. *Los que explican y crean las relaciones casuales.*
4. *Los que racionalizan la complejidad y la "turbulencia" a fin de favorecer la planificación de la acción."*<sup>213</sup>

Los mismo autores dicen que los mitos son un ciclo de vida en cuatro fases: desarrollo, maduración, decline y reformulación. Concluyen en afirmar que se pueden hacer intervenciones sobre el mito tales como desmitificar un hecho o enriquecer un mito ya existente. Como elementos que conforman las historias y los mitos podemos encontrar las metáforas y los símbolos, con ellos embellecemos las historias y podemos simplificar un hecho concreto, una situación determinada o un objeto dado.

En definitiva y como dice Yves Bertrand: *"Los mitos son las piedras angulares de la empresa [...] sirven para defender una causa, un sistema, una ideología, una filosofía organizacional, el pensamiento de un grupo"*.<sup>214</sup>

### **c) Las metáforas**

Las metáforas son elementos que conforman las historias y los mitos y que sirven para presentarlos de una forma más agradable y digerible. El uso de las metáforas dentro de la organización permite a sus miembros dar un sentido a las actividades que realizan. Sirven según Bertrand<sup>215</sup> para mantener los valores centrales de una organización y acelerar la comprensión de valores dominantes.

---

<sup>213</sup> cit. Por Bertrand, 1991: 27, trad. del A.

<sup>214</sup> Bertrand, Yves, op.cit. pág.126. Trad del A.

<sup>215</sup> Bertrand, Yves, op.cit. pág.117. Trad del A.

Para explicar lo que es una metáfora y como se materializa o manifiesta ésta dentro de la vida diaria de una organización, podemos citar el ejemplo de una empresa donde se utilice la metáfora citando a la competencia como *una jauría de lobos salvajes* o llamar a los comerciales *la fuerza guerrera* de la empresa.

#### **d) Los símbolos**

También son elementos de las historias y los mitos, y forman parte del sistema de comunicación formal e informal de la organización. En el diccionario se define como un objeto o hecho natural con carácter de imagen que evoca una asociación de ideas *natural* (dentro de un grupo social dado) con cualquier cosa abstracta o ausente.

Para Bertrand hay siempre dos niveles dentro de las funciones del objeto: un nivel *real* y un nivel *simbólico*<sup>216</sup>. Todo puede ser materia de símbolo dentro de una organización aunque el sentido atribuido a los símbolos no sea siempre colectivamente compartido. Los símbolos permiten a las personas interpretar y comprender sus roles y sus funciones dentro de una organización y son creados de forma que muestren los índices de comportamiento.

### **3.3. Los Héroes**

Forman parte de la red cultural, y al igual que las historias, los mitos y las metáforas ponen de manifiesto los valores de la empresa. A través de la cultura corporativa sirven como punto de referencia al resto de los miembros de la organización, son los *ídolos* que el resto adora y que aspira a imitar. Lo consideramos otro de los elementos de gran importancia y que aparece en todas las definiciones consultadas. El héroe es quien personifica los valores y sintetiza la fuerza de la organización. El héroe es el gran motivador, realiza cosas que todos los demás quisieran hacer. Es una figura

---

<sup>216</sup> Bertrand, Yves, op.cit. pág.121. Trad del A.

simbólica cuyas proezas son extraordinarias. Demuestra que el ideal del éxito está dentro de la capacidad humana, como describen Deal y Kennedy<sup>217</sup>

Tales autores llegaron a la conclusión de que la gran mayoría de los héroes de la vida de los negocios en Estados Unidos son *héroes situacionales*: personas comunes y corrientes consagradas por sus colegas en reconocimiento a su comportamiento. Los mismos Deal y Kennedy nos enumeran el impacto que producen los Héroes dentro de una organización<sup>218</sup>:

- + Logran que el éxito sea alcanzable y humano.
- + Suministran modelos de los papeles a desempeñar.
- + Fungen como símbolo de la compañía ante el mundo.
- + Conservan lo que hace que la empresa sea especial.
- + Establecen una norma de desempeño.
- + Motivan a los empleados.

Las compañías que muestran interés por mantener una cultura corporativa fuerte, intervienen directamente en la selección de aquellos que desempeñan estos papeles heroicos, ya sea a la hora de reclutar nuevos miembros o en el momento de colocar a alguien que cumpla con características de héroe en un puesto estratégico. Los héroes son conocidos prácticamente por todos los empleados, ya sea gracias a la comunicación formal o a la informal.

Dentro de una organización existen o pueden existir diversas categorías de héroes, para esta clasificación hemos recurrido a Deal y Kennedy, ellos clasifican los héroes de la siguiente forma<sup>219</sup>:

- A) Los héroes natos.
- B) Los héroes creados.

---

<sup>217</sup> Deal, Terrence E. y Kennedy, Allan A., *Culturas Corporativas: Ritos y Rituales de la vida organizacional*, Fondo Educativo Interamericano, México, 1985, pág.37.

<sup>218</sup> Deal, Terrence E. y Kennedy, Allan A., op. cit. págs.39-41.

- B.1) Los héroes proscritos.
- B.2) Los héroes brújula.
- B.3) Los héroes obstinados.
- B.4) Los héroes "vaca sagrada".

### **A) Los héroes natos.**

Son llamados visionarios, héroes míticos cuya influencia dura generaciones y en la cual se funda parte de la filosofía de la compañía. Este tipo de héroe es la esencia pura de la empresa y puede convertirse en el alma y cuerpo de la cultura, es una figura simbólica. Como lo describe Ronnie Lessem<sup>220</sup> generalmente puede ser el fundador de la compañía, y aporta un sentido personal de los valores al mundo. Un fundador puede llegar a obtener el carácter de héroe gracias a una historia que ha llegado a transformarse en mito. Los altos mandos de la empresa pueden manipular esta figura para lograr transmitir a los miembros de la organización los valores fundamentales de la organización.

### **B) Los héroes creados.**

Dentro de una empresa también pueden coexistir con el héroe nato otros tipos de héroes, éstos, surgen del interior de la empresa y se manifiestan sobre el resto. Consideramos que son un elemento importante para inculcar cultura al interior de la empresa dado que son héroes de carne y hueso. Pierden el sentido mítico del héroe nato, pero ganan el poder de ser "reales". Son mucho más accesibles y terrenales que el héroe fundador por lo que el resto de los miembros de la organización los ven como un ejemplo accesible para imitar. Un héroe creado es un instrumento importante para manejar la cultura corporativa al interior de la empresa, pues son modelos mucho más sencillos de imitar y adquieren carácter de tangibilidad y realidad. Los héroes visionarios iluminan el

---

<sup>219</sup> Deal, Terrence E. y Kennedy, Allan A., op. cit. págs. 41-57.

<sup>220</sup> Lessem, Ronnie, *La gestión de la Cultura Corporativa*, Ediciones Diaz de Santos, Madrid, 1992, pág. 44.

camino de todos los empleados, pero su influencia es amplia y filosófica mientras que los héroes situacionales o creados inspiran a los empleados con el ejemplo.

Dentro de los tipos de héroes creados podemos encontrar los siguientes:

### ***B.1. Héroes proscritos:***

El héroe proscrito no es un antihéroe, y puede llegar a adquirir el carácter mitológico del fundador por su naturaleza rebelde. Generalmente los proscritos son extravagantes, pero muy competentes. Son individuos que deliberadamente violan las normas culturales, pero al mismo tiempo tienen suficiente talento para satisfacer los principales requisitos que les aseguran su supervivencia dentro de la cultura<sup>221</sup>.

Los proscritos en ocasiones son causa de la evolución de la empresa, pues motivan al resto a cuestionarse sobre su propio papel dentro de la misma. No es que vayan contra la empresa, pero tampoco están con ella, son héroes rebeldes que en una cultura débil pueden llegar a no identificarse con sus valores vagos o contradictorios. Como problema, cabe decir que pueden volverse contra ellos y convertirse en alarmistas. Estos se ven forzados a salirse de la cultura y caen en una subcultura que compite con la principal<sup>222</sup>. Es importante tener bajo control la evolución de este tipo de héroe, pues puede pasar de ser una solución a convertirse en problema.

### ***B.2. Héroes brújula:***

El héroe brújula surge de la organización de manera espontánea, cuando ésta se encuentra en una situación de crisis. Son individuos que en un ambiente normal y controlado no destacarían del resto, pero sometidos a

---

<sup>221</sup> Deal, Terrence E. y Kennedy, Allan A., op. cit. pág. 50.

tensiones y fuertes crisis organizacionales pueden sacar su lado de líder y manifestar su capacidad ante situaciones extremas. En estas situaciones, los héroes brújulas se convierten en guías de la organización, ya que orientan las acciones e incluso aportan nuevas habilidades e incluso pueden llegar a modificar la cultura con su aporte personal<sup>223</sup>.

### **B.3. Héroes obstinados:**

Este tipo de héroe es opuesto al héroe brújula, y su principal característica es la persistencia, la cual la mayor parte de las empresas tienen en muy alta estimación. La mayoría de ellas incluso honran a sus empleados persistentes glorificándolos<sup>224</sup>. Un héroe obstinado siempre está tratando de aportar soluciones a la empresa y participa activamente en la cultura. Posee un carácter de constancia que le lleva a cumplir con sus objetivos.

### **B.4. Los héroes “vaca sagrada”:**

Lo son simplemente por que compendian las normas de la cultura. Se visten según las normas, actúan según las normas y todo el mundo les encuentra agradables. Aunque no son necesariamente competentes, personifican lo que la organización cree que es<sup>225</sup>. Este tipo de héroe no posee características de líder, es un individuo común y corriente que cumple perfectamente las normas de la compañía, desempeña su trabajo si no a la perfección, por lo menos en tiempo y hora requeridos y generalmente no tiende a representar un papel de protagonismo en el interior de la empresa, y rara vez hacen algo por la organización.

Podemos terminar de hablar del héroe dejando en nuestras mentes esta frase:

*“Los héroes [...] compendian lo mejor que los seres humanos pueden llegar a ser la materia prima y la esperanza de la cultura”.*<sup>226</sup>

---

<sup>222</sup> Deal, Terrence E. y Kennedy, Allan A., op. cit. pág. 52.

<sup>223</sup> ibidem.

<sup>224</sup> ibidem.

<sup>225</sup> Deal, Terrence E. y Kennedy, Allan A., op. cit. Pág. 54

<sup>226</sup> Deal, Terrence E. y Kennedy, Allan A., op. cit. pág. 62.

### 3.4. Los ritos y los rituales

El estudio antropológico de la cultura es igual de válido para la cultura corporativa, tal como sucede con los mitos y los símbolos, los rituales han sido estudiados en sus inicios desde una perspectiva antropológica. Iniciamos este apartado con algunas definiciones de esta vertiente que nos permitirán una aproximación más clara hacia los rituales dentro de la cultura corporativa.

Tal como ya lo expone Angel Aguirre<sup>227</sup> el campo de estudio del ritual es bastante amplio y de difícil concreción, dado que los ritos y la ritualización impregna todas las manifestaciones de la cultura, sobre este punto queremos poner énfasis al analizar las manifestaciones culturales de forma ritual en la empresa que nos concierne. Aguirre define ritual como: *"Acto o secuencia de actos simbólicos, altamente pautados, repetitivos en concordancia con ciertas circunstancias, en relación con las cuales tiene carácter obligatorio, y de cuya ejecución se derivan consecuencias que, total o parcialmente, son también de orden simbólico."*

Los actos simbólicos, como sucede en la cultura, al interior de la organización tienen un papel importante, por medio de ellos los empleados pueden expresarse y la cultura de la organización se manifiesta de una forma fluida. Dentro de este tipo de manifestaciones simbólicas podemos citar<sup>228</sup>:

#### **a) El juego**

Este aspecto creativo de la vida corporativa alivia la tensión y fomenta la innovación, vincula a las personas, reduce el conflicto y crea nuevas visiones y valores culturales .

---

<sup>227</sup> Aguirre Baztán, Angel, *Diccionario Temático de Antropología*. 2A. Edición. Editorial Boixareu Universitaria, Barcelona, 1993, pág.538.

<sup>228</sup> Deal, Terrence E. y Kennedy, Allan A., op. cit. pág. 62.

### **b) Las ceremonias**

Ya sea en forma de espectáculos culturales o celebraciones muy sencillas que se realizan cuando los empleados alcanzan ciertos puntos importantes en sus carreras, las ceremonias ayudan a la compañía a festejar a los héroes, los mitos y los símbolos sagrados. *"Las ceremonias son extraordinarias"* escribieron Deal y Kennedy, *"[...] toda la luz corporativa brilla sobre ellas"*.<sup>229</sup> Las ceremonias ponen la cultura a la vista y proporcionan experiencias que los empleados recuerdan. Si se llevan a cabo correctamente, las ceremonias mantienen muy presentes los valores, los héroes y las creencias en la mente y el corazón de los empleados.

### **c) El ritual**

Los ritos o rituales, que antropológicamente tienen significados similares, están ligados a los mitos, y permiten la expresión reiterada. Se trata de actos que se repiten y permiten manifestar un consenso. Uno se encuentra unido por y para el rito, y el respeto estricto del mismo corresponde a una voluntad de reafirmación de pertenencia a un grupo. Podemos decir que **casi toda técnica de gestión puede ser practicada como un rito para la empresa.**

Estas reglas guían el comportamiento dentro de la vida corporativa y son, en efecto, la dramatización de los valores culturales básicos de la compañía. Detrás de cada ritual está el mito que simboliza una importante creencia de la cultura.

Los Ritos y los Rituales son una forma útil de manifestar y expresar la cultura de una empresa. Deal y Kennedy sostienen que una cultura corporativa y los valores que representa tiene que ritualizarse y celebrarse, si se desea que prospere: *"Las realizaciones merecen ser reconocidas, y el reconocimiento motiva hazañas aún mayores"*<sup>230</sup>. Los rituales son, entonces, rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana de la compañía, que

---

<sup>229</sup> Deal, Terrence E. y Kennedy, Allan A., op. cit. pág.68.

muestran a los empleados el tipo de comportamiento que se espera de ellos y suministran ejemplos visibles de lo que la compañía representa. Según Deal y Kennedy "*Detrás de cada ritual está el mito que simboliza la creencia central de la cultura. Sin ésta conexión, los ritos son solo hábitos que no hacen nada pero que dan a la gente una falsa sensación de seguridad y certeza*"<sup>231</sup>. Por eso, las compañías de cultura vigorosa crean ritos y rituales del comportamiento de su vida corporativa.

Las reglas de comunicación personal en la empresa, permiten que los empleados sepan donde están, refuerzan la identidad que un individuo tiene dentro de la compañía, y manifiestan la forma en que las personas se relacionan entre sí. Estos rituales de intercambio social rigen las relaciones entre todos los individuos de la empresa y su exterior.

Es importante aclarar al lector que el uso de la palabra *ritual*, que no del concepto<sup>232</sup> es utilizado en nuestro trabajo de investigación como una referencia antropológica que no tiene por que ser, en todos los casos semejante a la denotación de la palabra ritual en antropología, que posee características tales como *sacredness, formality, irrationality, aesthetics*, etc.<sup>233</sup> que en sentido amplio no pueden ser aplicadas a la palabra *ritual* utilizada en la cultura corporativa.

Knuf nos ayuda con su descripción de las siguientes categorías a entender algunos de los conceptos que pueden ser aplicados a la concepción corporativa del ritual:

---

<sup>230</sup> Deal, Terrence E. y Kennedy, Allan A., op. cit. pág.69.

<sup>231</sup> Deal, T.E., Kennedy, A.A., *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA , Addison Wesley, 1982, pág.62, trad. del A.

<sup>232</sup> Communication Year Book, no. 16, Sage Publications, Newbury Park, California 1993, Knuf, Joachim, pág.66

<sup>233</sup> Communication Year Book, no. 16, Sage Publications, Newbury Park, California 1993, Knuf, Joachim, págs.67-74.

#### SEPARACION<sup>234</sup>.

Tal y como lo explica. Los ritos, son usados en su mayoría, para marcar una separación entre los miembros, tanto en el caso de su exclusión, como en el caso de que el individuo sobresalga del resto. Creemos que esta categoría encaja perfectamente dentro del rito corporativo, ya que existen ritos dentro de la organización destinados a excluir o separar a individuos dentro de la empresa.

#### COHESION<sup>235</sup>.

Es otra de las funciones aplicadas a los ritos, se cree que los rituales, o acciones ritualizadas que se utilizan dentro de las organizaciones van dirigidas a coordinar actividades y esfuerzos para el éxito de la organización como grupo<sup>236</sup>. El ritual es utilizado entonces para generar cohesión social y espíritu de equipo por lo que su aplicación a los rituales corporativos es evidente.

#### DISMINUCION DEL ESTRES<sup>237</sup>.

El rito se explica también como un comportamiento organizacional que tiene como fin disminuir la sensación de pánico o ansiedad dentro de la organización, se le considera como una válvula de escape que permite al individuo desahogarse y reforzar el sentido positivo de la pertenencia a un grupo organizacional.

#### SOCIALIZACION<sup>238</sup>.

La ritualización de actividades dentro de la organización, según expone Knuf de su análisis bibliográfico, tiene como función general la socialización entre los miembros de la empresa para crear un sentimiento de pertenencia al grupo. Aunque Knuf se muestra bastante alejado de esta visión

---

<sup>234</sup> Communication Year Book, op. cit. pág.74

<sup>235</sup> Communication Year Book, op. cit. pág.76

<sup>236</sup> Kreps, Gary L. *Organizational Communication. Theory and Practice*, Longman, Toronto, 1986. pág.128

<sup>237</sup> Communication Year Book, op. cit. pág.76

<sup>238</sup> ibidem.

positiva del rito, para él, algunos ritos no unen si no separan: Rituales de nulificación, aislamiento, difamación, etc<sup>239</sup>.

Coincidimos con Knuff en la afirmación que hace de que la categorización de los ritos en la bibliografía organizacional está basada en su función. Aunque nuestra investigación posee un punto de vista positivista con respecto al rito, la experiencia personal y la lectura de grandes teóricos organizacionales nos aleja de la visión negativa que Knuf tiene del rito. Así, para un análisis de los ritos dentro de la organización hemos utilizado la clasificación tipológica del Ritual que Deal, Kennedy y Bertrand nos dan del Rito, dejando la puerta abierta para incrementar la lista, si surgiera algún tipo de ritual ajeno a esta lista durante la recolección de la investigación de la empresa objeto de nuestro análisis.

### **3.4.1. Tipología Ritual**

A continuación presentamos una clasificación tipológica de los que servirán como parámetros para la observación de los ritos de la empresa en el desarrollo de nuestra investigación. Para esta clasificación hemos unido la tipología de Yves Bertrand (1991) a la tipología ritual de Deal y Kennedy (1982). Consideramos que la utilización de una sola clasificación no sería suficiente para cubrir todos y cada uno de los rituales existentes en la organización, por lo que además de la utilización de las dos tipologías mencionadas no limitamos la investigación y dejamos la clasificación abierta en el caso de que durante la recopilación de la información aparecieran rituales que no fuera posible incluir en las categorizaciones de rituales mencionadas.

---

<sup>239</sup> Communication Year Book, op. cit. pág.78.

### 3.4.1.1. Ritos Iniciáticos<sup>240</sup>

Un rito iniciático es un rito introductorio. Este tipo de ritos se llevan a cabo, o en el momento en que el nuevo empleado entra a formar parte de la plantilla, o bien en el momento en que se abre una nueva empresa de la misma compañía. Por ello podemos considerar como ejemplo de un rito iniciático la ceremonia de presentación de un nuevo empleado, la toma de la presidencia de un nuevo miembro o el ascenso de un empleado a un puesto jerárquicamente superior. Los ritos iniciáticos se presentan en aquellas ceremonias que ponen de manifiesto el carácter de novedad tanto en la empresa como en el empleado.

Tienen como función proteger la cultura, filosofía e ideología dominantes<sup>241</sup> en la organización, en primer lugar, por que los veteranos tienen un cierto poder indiscutible. En segundo lugar, la ideología, las formas de hacer de los que llevan más tiempo en la organización son las que predominan sobre el grupo y se manifiestan de forma que se transmiten entre todos y cada uno de los miembros. El equilibrio social de un grupo está así, protegido por los ritos y las ceremonias iniciáticas.

### 3.4.1.2. Ritos de Integración<sup>242</sup>

Sirven para cimentar los lazos entre las personas, entre los miembros de un grupo<sup>243</sup>, estos ritos están relacionados con una cierta repetición periódica. Este tipo de ritos poseen carácter de informalidad y cumplen con el fin de hacer sentir al empleado parte importante de la organización, se sienten considerados y aceptados por la empresa y por el resto de sus compañeros.

---

<sup>240</sup> Bertrand, Yves, *Culture Organisationnelle*. Collection Communication Organisationnelle. Presses de l'Université du Québec. Télé Université, Canada, 1991. pág. 119

<sup>241</sup> ibidem.

<sup>242</sup> Bertrand, Yves, op. cit. Pág. 120

<sup>243</sup> ibidem.

### 3.4.1.3. Ritos de Exclusión<sup>244</sup>

Las ceremonias que impliquen ejercicio de autoridad, unidas a premio pero también a sanción, que pueden superficialmente parecer paradójicas<sup>245</sup>. En primer lugar, sirven para recompensar públicamente a la persona por su desarrollo dentro de la organización, y en segundo lugar sirven también, para hacer comprender al empleado en cuestión que no es más parte de la organización. Es por ello que son llamados ritos de exclusión, por que excluyen al individuo del grupo, ya sea esta exclusión positiva o negativa. En el caso de nuestra clasificación, tomaremos sólo el carácter negativo de la exclusión, ya que los ritos de reconocimiento mencionados por Deal y Kennedy<sup>246</sup> que serán incluidos en este apartado incluyen la valoración positiva este tipo de ritos de reconocimiento, o sea, una *exclusión* positiva. Cabe decir que los autores Deal y Kennedy agrupan ambas en una sola clasificación.

Se excluye de un grupo a quien recibe una reprimenda o una llamada de atención y dicha exclusión pone de manifiesto los valores que enarbola la organización, es decir, qué se debe y qué no se debe de hacer.

### 3.4.1.4. Rituales de Trabajo<sup>247</sup>

A diferencia de los intercambios sociales, los rituales de trabajo no producen resultados directos, pero son igualmente valiosos por que proporcionan un sentido de seguridad y de identidad común a las actividades diarias, dándoles un significado. Deal y Kennedy<sup>248</sup> creen que los rituales de trabajo son importantes para la compañía en general por que indican al mundo

---

<sup>244</sup> Bertrnad, Yves, op. cit. pág.120

<sup>245</sup> ibidem.

<sup>246</sup> Deal, T.E., Kennedy, A.A., *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA, Addison-Wesley, 1982. pág.72

<sup>247</sup> Deal y Kennedy. op. cit. pág.67

<sup>248</sup> Deal y Kennedy, op. cit. pág.67

externo lo efectiva que es la cultura, especialmente si su producto es intangible, tales como las empresas de servicios.

Las empresas pueden utilizar estos rituales para ayudar a estructurar una cultura vigorosa que producirá resultados aún mejores.

#### **3.4.1.5. Rituales Administrativos<sup>249</sup>**

El ritual administrativo más importante considerado por Deal y Kennedy<sup>250</sup> es la junta. Todas las compañías las realizan, y aunque la forma de la junta es simplemente un reflejo de la cultura su forma varía mucho según<sup>251</sup>:

- + La cantidad de personas reunidas
- + El ambiente del lugar donde se realizan
- + La forma de la mesa
- + Dónde toma asiento cada cual
- + El número y composición de asistentes
- + El comportamiento

Las juntas no siempre producen decisiones, pero proporcionan la ocasión para la expresión, el desarrollo y la celebración de una cultura que funciona bien. Como rituales pueden proporcionar la oportunidad para que los gerentes representen las creencias y los valores culturales.

Las reuniones les permiten *dramatizar* sus creencias y valores culturales<sup>252</sup> y proveen de cohesión de grupo y solidaridad a los miembros de la empresa, lo que favorece una imagen sólida hacia el entorno.

#### **3.4.1.6. Rituales de Reconocimiento<sup>253</sup>**

---

<sup>249</sup> Deal y Kennedy, op. cit. pág.68

<sup>250</sup> Deal y Kennedy, op. Cit. Pág.70

<sup>251</sup> ibidem.

Las compañías de cultura vigorosa reconocen ampliamente a manera de ritual cuando alguien se desempeña bien y ejemplifica los valores de la empresa. Las ocasiones más importantes merecen un tratamiento especial y las empresas frecuentemente escenifican los ritos de transición. Si la empresa no ritualiza estos sucesos importantes en una ceremonia pública, el resultado casi siempre es la incertidumbre y la confusión<sup>254</sup> pues los miembros de la empresa no tienen la oportunidad de conocer los hechos que merecen ser de reconocimiento público.

#### **3.4.1.7. Rituales Gerenciales<sup>255</sup>**

Los rituales gerenciales son rituales creados específicamente por gerencia, sirviéndoles como herramienta para la transmisión de valores. Los gerentes no solo planean estos rituales, sino que también toman parte en ellos, dedican mucho tiempo a establecer rituales bajo la apariencia de diseñar y armonizar los procesos gerenciales. Estos rituales se convierten en poderosas palancas que la alta gerencia puede accionar para conservar su control y ejercer su influencia.

Estos rituales pueden surgir en momentos críticos, o cuando la gerencia desea poner especial relieve en un hecho determinado. Debido a su carácter *gerencial*, este tipo de ritual variará su forma y contenido en función de la personalidad y decisiones de la gerencia.

---

<sup>252</sup> Deal y Kennedy, op. cit. pág.72

<sup>253</sup> ibidem.

<sup>254</sup> ibidem.

<sup>255</sup> Deal y Kennedy, op. cit. pág.75

### 3.5. Aportación de nuestra investigación a la clasificación de los elementos de la cultura corporativa:

Con la ayuda de las definiciones anteriores nos aventuramos a aportar una clasificación por grupos según el tipo de elementos y la actividad a la que se relaciona dentro de la Cultura:

1. Primero hemos definido el grupo que comporta aspectos de comportamiento dentro de la organización, con esto queremos decir que estos elementos se relacionan estrechamente con lo que le empresa espera como actuación de sus individuos, dentro de este grupo al que nos aventuramos a llamar **de conducta** podemos mencionar los tres siguientes elementos: *las Creencias, los Valores y las Normas.*

2. Un segundo grupo lo conforman los elementos de difusión de la cultura corporativa, hemos clasificado a este grupo como **de comunicación**, y comporta la forma o caminos que se han elegido para hacer llegar al miembro de la empresa dichos valores, creencias y normas, y dentro de ellos hemos clasificado a: *las Historias, los Mitos o Leyendas y los símbolos.*

3. Dentro del tercer grupo entraría según nuestra clasificación, el *Héroe*, uno de los principales actores de esta red cultural y que se incluye en el grupo que hemos llamado **de referencia**, dado que el héroe es una figura de obligada referencia para todos los individuos de la empresa de lo que sería el ideal de comportamiento esperado al interior de la misma.

4. Y un cuarto y último grupo en el que hemos clasificado los elementos que funguen como medios de manifestar la cultura corporativa y que hemos catalogado como **de expresión**, apoyándonos en lo que Geertz<sup>256</sup> denomina *símbolos expresivos*: acciones y rituales, posee los siguientes elementos: *los Ritos y los Rituales.*

---

<sup>256</sup> Citado por Rossi, Ino y O'Higgins Edward, *Teorías de la Cultura y métodos antropológicos*, Editorial Anagrama, Barcelona, 1981, pág.57.

# 4. Análisis Corporativo de Wal Mart

---



## **4. Análisis corporativo de Wal Mart**

Los capítulos anteriores nos han permitido arribar a un marco teórico claro para el desarrollo de nuestra investigación. Esta preparación conceptual será la base para una aplicación práctica sobre la empresa que nos ocupa, a lo largo de este apartado. El objetivo de esta aplicación teórica sobre un caso real, esperamos, primero, permita al lector una comprensión más clara sobre nuestra investigación, y segundo, nos ayude, como investigadores, a aproximarnos más a la confirmación o refutación de nuestra hipótesis.

### **4.1. Enfoque conductual aplicado a Wal Mart**

Para la aplicación de las escuelas de conducta corporativa en la empresa que nos ocupa, debemos recordar que la perspectiva humanista opta por la realización del individuo en el entorno organizacional, sin olvidar que la empresa tiene una misión y que sus miembros deben de seguir cierto tipo de conductas para poder cumplir con la misión de la organización. Esto se ve reflejado de forma directa en la estabilidad del individuo dentro de dicha organización. Si al interior de la empresa, solo fueran consideradas las necesidades del individuo, ésta se vería envuelta en una anarquía total. Por ello las relaciones tanto de trabajo como personales deben estar situadas bajo un marco empresarial definido, donde irán desarrollándose, influenciadas definitivamente por el entorno empresarial y sus relaciones con compañeros de trabajo. Es por esto que situamos nuestra investigación en un término medio entre las Escuela Clásica y la Escuela Humanista.

#### **4.1.1.Mecanismo / Humanismo**

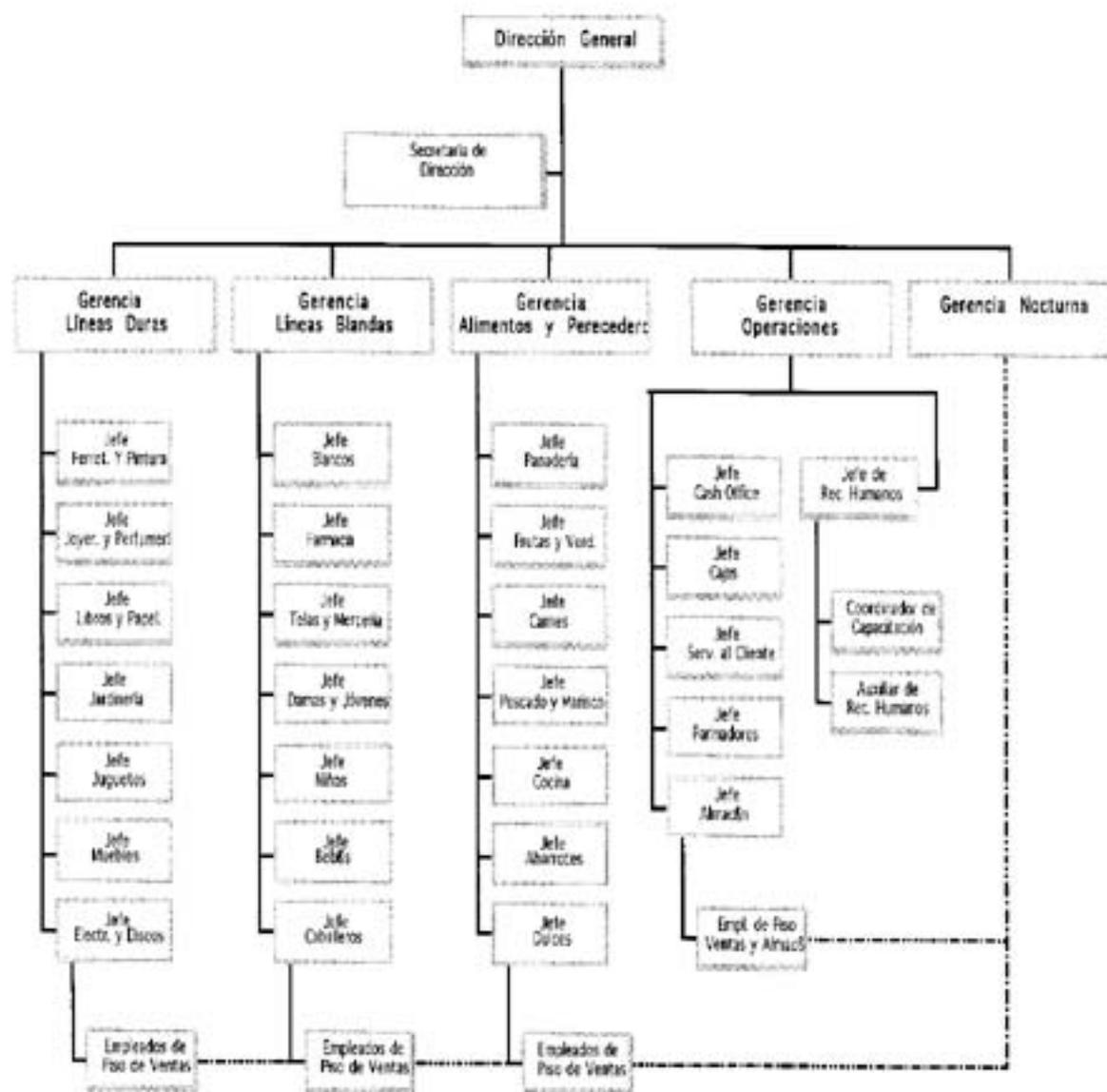
Como estudiosos de las organizaciones creemos que este punto medio entre Mecanista y Humanista no está lejos de cumplir con las características necesarias para que una empresa funcione adecuadamente. Sin descuidar el aspecto humano, Wal Mart posee un sistema de organización en el que el individuo es importante como persona y como *pieza* del mecanismo organizativo al mismo tiempo, este punto medio es a nuestra manera de ver una forma adecuada de considerar la organización y un terreno fértil de aplicación de una cultura corporativa que brinde al individuo importancia personal y al mismo tiempo importancia a nivel funcional, que permita a la organización al mismo tiempo obtener beneficios económicos.

#### **4.2. La Estructura de Wal Mart**

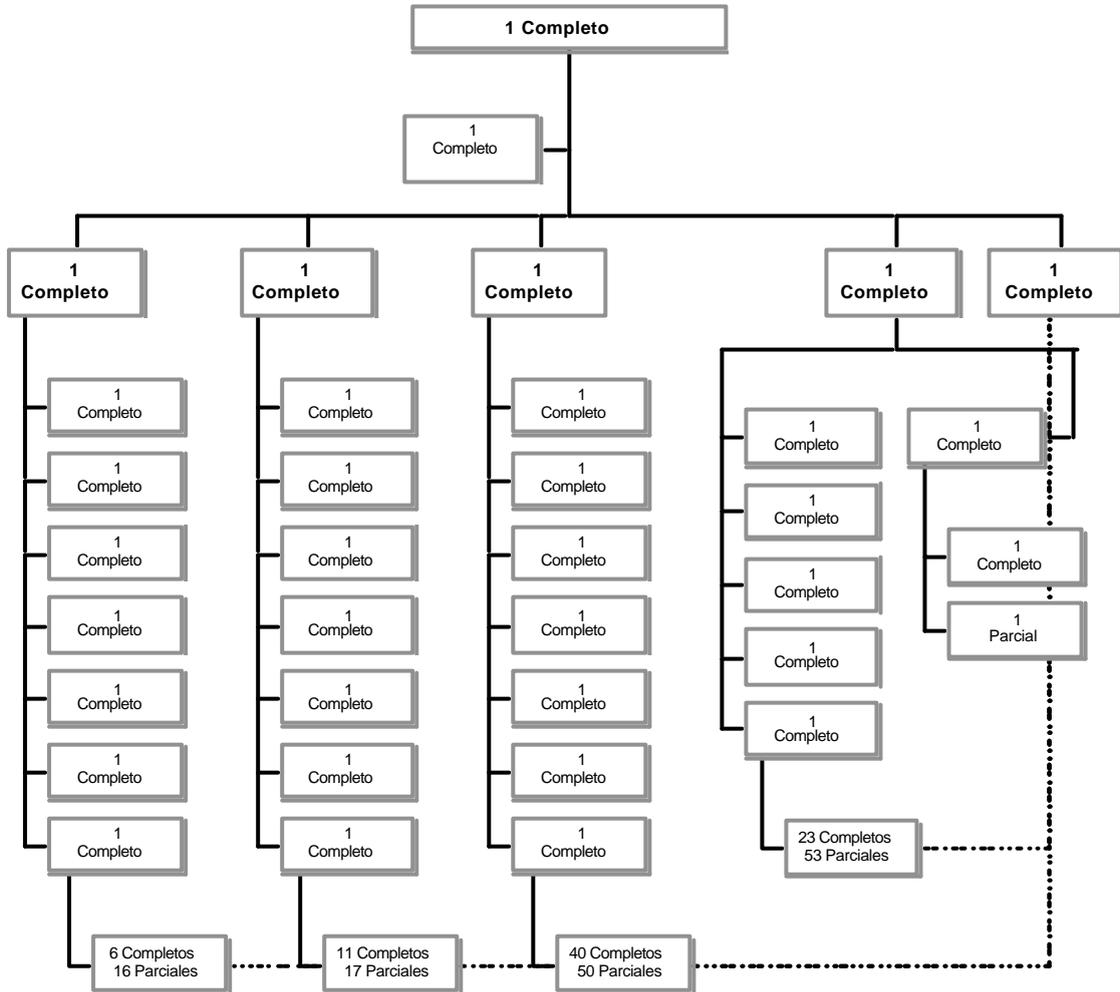
Dado que analizamos la cultura corporativa en una empresa es conveniente primero definir el tipo de empresa y estructura empresarial que caracteriza la organización que estudiamos. Podemos decir, pues, que Wal Mart es una organización con una Estructura Divisional, ya que está basada más que en las funciones en una delegación de responsabilidades por áreas de la tienda con sus respectivos departamentos, y donde cada unidad de trabajo responde a necesidades específicas de su área. Esto le permite tanto al empleado como a la empresa la diferenciación entre actividades. Cada división, y dentro de éstas, cada departamento, posee sus medios e infraestructuras necesarios para desarrollar su actividad sin olvidar la interrelación departamental para el logro de objetivos comunes.

A continuación, presentamos al lector, el organigrama de la empresa, con sus puestos y una descripción gráfica de la plantilla que compone a la organización, haciendo una diferenciación entre los contratados a tiempo completo (C) y los contratados a tiempo parcial (P).

Organigrama de Tienda



Organigrama de Tienda



Empleados de tiempo completo: 115  
Empleados de tiempo parcial: 137

Horas tiempo completo: 8  
Horas tiempo parcial: 4

Total horas completo: 920  
Total horas parcial: 548

Total horas por día: 1468

Total días laborables en 4 meses: 103  
(6 días de trabajo y uno de descanso)

Total de horas / hombre trabajadas en  
cuatro meses: **151 204 hrs/hombre**

(Total en minutos **9 072 240** min)

#### **4.2.1. Descripción y análisis de cargos Wal Mart**

Como parte de la aplicación de los aspectos teóricos desarrollados en capítulos anteriores a continuación presentamos una breve descripción de los puestos establecidos en Wal Mart. En caso de desear una mayor ampliación remitimos al lector a los anexos de este documento, donde se describen tomando en cuenta cada uno de los puntos citados por Chiavenato y mencionados con anterioridad en las páginas 73 a 76 de esta investigación.



##### **A)**

##### **TITULO DEL CARGO: Director General de Tienda**

Al interior de la tienda objeto de nuestro estudio, es el Director General el puesto más importante jerárquicamente en la organigrama. A nivel nacional el puesto superior inmediato a este cargo es el de Director Territorial. Dentro de las actividades a su cargo esta la supervisión general de tienda y la administración de recursos, además de una constante comunicación de resultados al Director Territorial. Se encarga de la organización general de la tienda e incluso puede tener trato directo con los clientes en caso de ser requerido.

Dado el carácter de importancia jerárquica de su puesto, la Instrucción mínima con la que debe contar es una Licenciatura en Administración de Empresas o preparación académica equivalente, además de tener un amplio conocimiento del grupo Wal Mart, lo que implica haber pasado

por otros puestos de menor jerarquía en el pasado. Son características deseables para este puesto que el Director posea una inteligencia en un grado medio superior, espíritu emprendedor y desarrollada capacidad de resistencia ante el estrés y situaciones de crisis dada la constante actividad y grandes responsabilidades a las que es sometido constantemente.

Además de tener bajo su responsabilidad el patrimonio general de tienda, la supervisión continua de sus subordinados y el correcto desarrollo de sus actividades, tiene la posibilidad de ser transferido a otras tiendas del grupo con mayor capacidad de ventas en caso de que mostrara la capacidad y el deseo de hacerlo.

Los aspirantes a este puesto generalmente son elegidos dentro de la plantilla, ya que, dada la naturaleza del puesto, es necesario un amplio conocimiento del trabajo de todos y cada uno de los puestos que conforman la tienda.

## **B)**

### **TITULO DEL CARGO: Gerente**

En la tienda encontramos los siguientes Gerentes, que, básicamente poseen las mismas responsabilidades y deben cubrir los mismos requisitos para el cargo:

- 1. Gerente de Líneas Duras**
- 2. Gerente de Líneas Blandas**
- 3. Gerente de Alimentos y Perecederos**
- 4. Gerente de Operaciones**
- 5. Gerente Nocturno**

El puesto de Gerente, sea cual sea su área, tiene como superior inmediato al Director General de Tienda con el que debe mantener una

comunicación permanente. Se encarga básicamente de la supervisión de su área, delegando responsabilidades en Jefes de Departamento y subordinados para una mejor administración de los recursos de su área.

Al igual que el Director general de tienda, es requisito indispensable que el Gerente tenga un trato constante con sus subordinados y clientes en general, teniendo como objetivos de trabajo la consecución de altos niveles de venta y la administración de los recursos de los Departamentos pertenecientes a su área.

Dada la responsabilidad a la que es sometido y el nivel de las actividades que se le encomiendan, la instrucción mínima requerida para este puesto es una Licenciatura o preparación académica equivalente, así como una amplia experiencia en el grupo Wal Mart. Llegar a ser Gerente en Wal Mart depende directamente del desarrollo del aspirante.

Un Gerente, en cualquiera de las áreas de la tienda debe poseer un espíritu emprendedor, capacidad crítica y desarrollada capacidad de resistencia ante el estrés y situaciones de crisis, puesto, que al igual que el Director General, se encuentra sometido constantemente a situaciones de alto nivel de estrés. En estos puestos, como en el resto de la plantilla, es preferible un estado físico saludable que le permitirá un movimiento constante por la tienda, su área y el almacén.

Bajo su responsabilidad están las pérdidas parciales o totales de dinero, mercancías y material de su área, así como una atención esmerada al cliente en caso de que le fuera requerido un trato directo con éste. En ocasiones, y como el resto de la plantilla, será necesario que utilice faja para evitar lesiones o hernias, debido a que puede llegar a desarrollar trabajo de piso de ventas, tal como cargar mercancía. Aunque su puesto es el de Gerente, todos los empleados de la tienda deben tener la disposición para actuar en áreas que les son ajenas cuando la situación así lo requiera.

Todo empleado que demuestra un correcto desarrollo de sus actividades y una disposición a ascender jerárquicamente es sometido a un *training*, formación que le prepara para el puesto al que accederá. Así pues, con un *training* adecuado, cualquier Gerente puede optar por otra gerencia o por una dirección de tienda. Existe también la posibilidad de transferencia a otras tiendas del grupo. Los aspirantes a Gerentes generalmente son elegidos dentro de la plantilla, ya que, dada la naturaleza del puesto, es necesario un amplio conocimiento del trabajo del área. Son los Jefes de Departamento los principales aspirantes a la Gerencia.

### **C)**

#### **TITULO DEL CARGO: Jefe de Departamento (piso de ventas y almacén)**

Sus superiores inmediatos son el Director General de Tienda, y a los Gerentes de todas las áreas. Sus funciones principales estriban en una completa supervisión de su Departamento, lo que implica piso de ventas y almacén, pues es el encargado del desarrollo de actividades tales como la compra de productos a proveedores, el desarrollo de estrategias de venta y la coordinación y delegación de responsabilidades en sus subordinados.

Le compete la administración de recursos del Departamento y debe tener una constante comunicación con su Gerente de área. No es necesaria una amplia preparación académica, aunque para el puesto se recomienda experiencia en el grupo Wal Mart como empleado de piso de ventas.

Es importante que un Jefe de Departamento tenga capacidad de liderar pequeños grupos y de tomar decisiones ante situaciones inesperadas, así como una condición física adecuada para poder moverse por la tienda y realizar, en ocasiones, trabajos pesados como cargar. Dado que las tareas físicas requieren gran precisión, la coordinación entre mente y visión es

requisito indispensable. En ocasiones, tal como los miembros de la Gerencia, será necesario que utilice faja y equipo de seguridad para evitar lesiones físicas. Tales ocasiones se vinculan principalmente con el trabajo de almacén y la recepción de mercancía de su Departamento.

Después del desarrollo del *training* adecuado, el Jefe de Departamento puede optar por una Gerencia aunque existe también la posibilidad de transferencia a otras tiendas del grupo con el mismo puesto.

#### D) TITULO DEL CARGO: **Jefe de Cash Office y Jefe de Cajas**

Ambas jefaturas tienen como superiores inmediatos al Director General de Tienda y al Gerente de Operaciones. Dentro de sus responsabilidades se encuentran todas las actividades económicas de la tienda, tales como la administración de recursos, la distribución de nómina, y, como es evidente, la comunicación constante con el Gerente de Operaciones y al Director General de Tienda.

Dada la naturaleza de esta puesto, son necesarios estudios de Licenciatura o una preparación académica equivalente, además de una amplia experiencia en el grupo Wal Mart o en entidades bancarias. Además de las condiciones requeridas para cualquier Jefatura, los jefes de Cash Office y Cajas debe contar con una capacidad numérica desarrollada. Dado que las cualidades mentales son más valoradas para estos puestos se requiere gran precisión, así como una gran coordinación entre mente y visión, además de capacidad de reacción ante situaciones de crisis.

Después del desarrollo del *training* adecuado, el Jefe de Cash Office o el Jefe de Cajas pueden optar por otra jefatura de departamento o solicitar un puesto en la Gerencia, aunque, como en los otros casos existe también la posibilidad de transferencia a otras tiendas del grupo.

**E)**

**TITULO DEL CARGO: Jefe de Recursos Humanos y Coordinador de Capacitación de Recursos Humanos**

El Departamento de Recursos Humanos cuenta con estos dos puestos, los cuales están subordinados al Director General de Tienda y al Gerente de Operaciones, aunque, en ocasiones tendrán que cumplir órdenes de los diferentes Gerentes de área.

Ambos puestos tienen la función de reclutar y seleccionar personal, así como de la formación y adiestramiento del mismo. Otras de las actividades que desarrolla son el pago de nómina, manejo de caja de ahorro, así como las altas, bajas y la seguridad social.

Su tarea como medio de comunicación interna/externa en la tienda es de suma importancia, pues además de otras actividades, el Departamento de Recursos Humanos representa a la tienda legalmente ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, que es la entidad gubernamental que se encarga de la defensa de los derechos de los trabajadores.

El Jefe de recursos Humanos administra, supervisa y comunica los recursos de humanos de la tienda, procurando una optimización del tiempo con la Selección adecuada y una Formación constante por parte del Coordinador de Capacitación, el cual debe contar con una preparación académica adecuada en Psicología, Relaciones Industriales o Comunicación Organizacional y una amplia experiencia en Departamentos de Recursos Humanos, cinco años de experiencia para el caso de una Jefatura.

Un buen estado físico permitirá al Jefe y al Coordinador de Recursos Humanos un movimiento constante por la tienda y el almacén dado que es necesario que mantenga una comunicación constante con todo el personal, por lo que moverse por el piso de ventas amplia su conocimiento de

los puestos que supervisa, y le permite observar que las medidas de seguridad se cumplan. Así pues, el trabajo de ambos puestos se desarrolla en el despacho, en piso de ventas y en el almacén, por lo que en ocasiones será necesario que utilicen faja y equipo de seguridad, dado que, al igual que el resto de los puestos se le puede requerir para la carga de mercancías.

Con un *training* adecuado, tanto el Jefe como el Coordinador de Recursos Humanos pueden optar por otra jefatura o por una gerencia. Como en el resto de los puestos, también existe la posibilidad de transferencia a otras tiendas del grupo.

## **F)**

### **TITULO DEL CARGO: Empleado de piso de ventas**

Esta es la fuerza de la organización, los empleados de piso de ventas tienen como superiores jerárquicos al Director de Tienda, Gerentes y Jefes de Departamento. Sin ellos no es posible el funcionamiento de la empresa, ya que se encargan de actividades de piso de ventas, tales como el llenado de estantería, la compra de productos a proveedores, la coordinación de las actividades de grupo. Deben tener una comunicación constante de sus actividades con el Jefe de su Departamento, evitando siempre las pérdidas de recursos y procurando la administración de los mismos, bajo una supervisión constante de sus superiores.

Para el desarrollo de este puesto no es necesaria una instrucción exhaustiva, secundaria o un nivel académico equivalente es suficiente para desarrollarlo, salvo en los puestos de perecederos, donde es indispensable experiencia en el área dado que las condiciones de trabajo en estas áreas son consideradas peligrosas. Es preferible que su complexión física sea robusta, debido al esfuerzo físico que desarrolla. Siempre debe usar faja de seguridad, dado que constantemente se encuentra cargando mercancía y haciendo movimientos que pueden poner en peligro su seguridad.

Con una formación adecuada el Empleado de piso de ventas puede optar por una Jefatura de Departamento. Existe también la posibilidad de transferencia a otras tiendas del grupo. Los ascensos en este puesto dependen directamente del desarrollo del aspirante y de su capacidad para asumir nuevas responsabilidades.

Normalmente el Empleado de piso de ventas tiene una edad que oscila entre los 18 y 21 años, pues el hecho de ser joven proporciona a la tienda una imagen de juventud, aunque es arriesgado ya que puede implicar gran rotación de personal.

### **4.3. La Cultura Wal Mart**

Una vez hemos definido la Escuela Conductual en la que se enmarca la empresa, nos hemos adentrado en una descripción exhaustiva de su estructura y hemos conocido las características de cada uno de sus puestos, el paso siguiente es la aplicación práctica del concepto de cultura corporativa al interior de Wal Mart. Esta descripción implica, en este caso no limitar la cultura a un solo modelo, dado que consideramos que los modelos siguientes se adaptan ampliamente a la empresa que nos ocupa.

#### **4.3.1. Entre ser Apolo y jugar duro**

##### **A) Las características de Wal Mart en la cultura Apolo**

Al acercarse más a una estructura divisional, creemos que, de los tipos de culturas descritos por Lessem<sup>257</sup>, Wal Mart encaja coherentemente en la cultura Apolo, pues las funciones están ampliamente definidas y la empresa se apoya en decisiones de los niveles jerárquicos más elevados y las funciones y descripción del trabajo son más importantes, incluso, que el mismo aspirante a ocupar el puesto, o el empleado.

Además, podemos añadir, que el entorno de Wal Mart ofrece al empleado predictibilidad y seguridad. Igualmente, le permite la previsibilidad de acceder a puestos más altos y de adquirir una experiencia especializada. Opera sobre la lógica y funciones establecidas y tiene como característica la concentración del poder en unos pocos situados en el nivel jerárquico más alto de la compañía.

---

<sup>257</sup> Lessem, Ronnie, op.cit. pág. 64.

## **La Cultura "WORK HARD-PLAY HARD" en Wal Mart**

Los empleados de Wal Mart viven el día a día como constantes pequeños riesgos, y son sometidos a una actividad constante. Wal Mart posee este tipo de cultura expuesta por Deal y Kennedy<sup>258</sup>, donde sus valores primordiales se centran en sus clientes y las necesidades de los mismos. Los directivos impulsan a sus empleados a la acción y exigen un alto nivel de iniciativa a los mismos.

### **4.3.2. Descripción de los elementos culturales**

#### ***a) Descripción de las creencias Wal Mart***

En los años de formación, Sam Walton estableció **tres creencias que son las bases de las normas, aspiraciones y filosofía** en general con las cuales el grupo Wal Mart opera hoy en día, y son:

#### **1) Respeto al Individuo**

Cada empleado en la organización es un individuo con una contribución para hacer a su empresa. Wal Mart ha basado su éxito pasado en función de las aportaciones combinadas de todos sus empleados.

#### **2) Buscar la excelencia en todo lo que se hace**

No importa la posición o responsabilidad en la empresa, en Wal Mart se cree firmemente en que la calidad es un compromiso total. Creen que a través de la suma total de esfuerzos individuales es que se puede lograr el éxito. Altas normas de operación y el deseo de ser mejores es el enfoque de Wal Mart desde su fundación, por tal razón siempre están a la búsqueda de excelencia.

### 3) Su prioridad es servir las necesidades de sus clientes

En la empresa el cliente es considerado como el número uno, por lo que se está a la búsqueda constante de la satisfacción del mismo, esto involucra algunos aspectos que se han convertido en estandartes de la empresa, frases como:

*“Precios bajos todos los días, Siempre”*

*“Satisfacción garantizada”*

*“Nadie da más barato que nosotros”*

Su intención es la de ofrecer mercancía de calidad a precios bajos y brindar a sus clientes una experiencia placentera al comprar en sus tiendas.

Creen en el hecho de que para tener éxito no pueden simplemente satisfacer a sus clientes, sino exceder sus expectativas, practicando constantemente una *Hospitalidad Sincera* hacia sus clientes. Esto quiere decir, que además de tratarles como clientes, intentando satisfacer sus necesidades de venta, el empleado debe dar un plus, que consiste en mostrar amabilidad en el trato. Además de esto se debe brindar un excelente servicio post venta en el caso de ser requerido por el cliente.

Se les inculca a los empleados que no importa cual sea su trabajo, sirven a un cliente y ese cliente es importante. Todo, desde intercambiar información e ideas con compañeros hasta brindar ayuda cortés y amistosa a sus clientes, representa servicio genuino y tiene un gran impacto de la empresa al exterior.

---

<sup>258</sup> Deal, T.E., Kennedy, A.A., *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*.

## **b) Descripción de los Valores Wal Mart**



Wal Mart enarbola, en su slogan uno de los principales valores de la organización: *Nuestra Gente Hace la Diferencia*. Este slogan ha llegado, incluso, a marcar la ventaja competitiva en el entorno mexicano<sup>259</sup> como lo hemos expuesto en capítulos anteriores. Este slogan habla claramente del valor que la empresa da al empleado, dicho valor es conocido e inculcado a cada uno de sus miembros y hace que se sientan plenamente identificados con la empresa y sus creencias. El fundador de Wal Mart, Sam Walton, plasmó este valor en una frase que hasta ahora se repite dentro de la empresa y que forma parte del proceso de formación del empleado: *"Para nosotros, el tratar a nuestros empleados como el recurso más valioso no solo es correcto, sino que lo sentimos genuinamente, es algo arraigado en nosotros"*.

Los valores sobre los cuales la empresa hace un especial énfasis, que transmite de forma implícita o explícita, especialmente durante el período inicial de formación del empleado son:

### **1. Honestidad.**

En la empresa, el valor de la honestidad es uno de los más aludidos y el mensaje es enviado al empleado tanto de forma escrita por medio de un manual de normas, como de forma implícita al condenar delante de otros actitudes deshonestas de los miembros.

---

Reading, MA, Addison Wesley. 1982, págs: 107-127.

<sup>259</sup> González, Zahaira, *Wal Mart, una empresa transnacional con adaptación local*; Barcelona, 1997. s/p.

## *2. Respeto y comprensión.*

El respeto al individuo es otro de los valores que sustenta la cultura corporativa Wal Mart. La empresa cree que si el empleado se siente respetado dentro de su entorno laboral, tenderá a mostrar respeto tanto a sus superiores como a sus colegas.

## *3. Participación.*

La participación del empleado tanto en su desarrollo laboral como en la toma de decisiones de la empresa puede ser tan importante que sea considerada como un valor. En Wal Mart se *premia* simbólicamente al empleado que participa con ideas y soluciones a problemas que se manifiestan en la empresa. Estas aportaciones, además de ser consideradas como valores pueden ahorrar a la empresa mucho dinero.

## *4. Responsabilidad.*

Para Wal Mart, una empresa donde no existe el valor de responsabilidad muy difícilmente poseerá una cultura corporativa fuerte. El empleado debe sentir que su trabajo es importante para el correcto desarrollo de la empresa, si no posee ese sentido de responsabilidad su nivel de calidad será deficiente, por lo que la empresa intenta inculcar en el empleado ese sentido de responsabilidad desde le momento de entrar a la empresa.

## *5. Justicia.*

Dentro de la organización el sentido de justicia forma parte de sus valores. En Wal Mart creen que cuando no es así, el empleado se siente sumergido en un entorno que le es hostil y del cual no puede esperar un trato justo ni económica, ni socialmente.

## *6. Solidaridad.*

Los valores de la empresa hacen al individuo sentirse fuertemente ligado, tanto a la compañía como a su misión. El sentimiento de solidaridad

puede surgir de otros valores tales como el de respeto, participación o responsabilidad, o puede ser dado de forma espontánea en una empresa donde el individuo es considerado como parte de una familia y él tiene esa creencia, tal como sucede en el caso de Wal Mart en E.E.U.U. donde se refuerza este valor, otorgando a cada uno de los empleados acciones de la empresa, no importando la posición que ocupe dentro de ella.

### ***7. Ejemplaridad.***

Este es uno de los valores que surge de los héroes. Un empleado modelo, que además posee un papel de líder dentro de la empresa puede ser un ejemplo a seguir por los miembros de la organización, la ejemplaridad pasa de ser una característica única a ser compartida al convertirse en un valor.

Así mismo, las relaciones de la empresa con sus públicos, ya sean internos o externos, deben estar impregnadas de tales principios culturales de la organización, como lo hace Wal Mart al mostrar en su slogan uno de sus principales valores empresariales: *Nuestra Gente Hace la Diferencia.*

### ***b.1. Función de los valores Wal Mart***

Tal como hemos venido haciendo en el desarrollo de este apartado, retomamos los conceptos teóricos mencionados en apartados anteriores, para darles contextualización en la empresa objeto de nuestro estudio, así pues, corresponde ahora la descripción de la función de los valores descritos con anterioridad.

#### ***a.- Los asuntos que se atienden más asiduamente en Wal Mart.***

En el caso de Wal Mart, uno de sus valores esenciales es el trato al cliente, para eso existe otra frase clave que se repite sin cesar dentro de la organización, que aparece tanto en el manual de bienvenida como en carteles

repartidos a lo largo de la tienda: *El Cliente es el Número Uno*, podemos observar que además de ser una empresa de ventas al menor en grandes superficies se considera con la gran responsabilidad de cuidar de sus clientes, considerándolos como *los jefes*. El Cliente siempre tiene la razón.

b.- *Hasta donde se puede ascender en Wal Mart.*

En Wal Mart se pretende que esta posibilidad de ascenso sea siempre factible para sus empleados. Muchos de los actuales directores de diversas tiendas han empezado su carrera en Wal Mart como empleados de almacén o con una jefatura de departamento.

c.- *Lo que el cliente puede esperar de Wal Mart.*

El slogan que los empleados de Wal Mart llevan y muestran al cliente, es: "Nuestra Gente Hace la Diferencia". Cuando el cliente lee esta frase en el gaffette de cada uno de los empleados de la tienda lo menos que espera es un trato cordial y amable, un trato especial por parte del personal de la tienda que se supone marca una diferencia significativa con otras tiendas del ramo.

d.- *Lo que comparten los empleados de Wal Mart.*

Algunos de los valores que hemos mencionado antes (Respeto, Responsabilidad, Solidaridad, Justicia, etc.) son valores que el empleado comparte, que sabe que puede esperar por parte de sus jefes y compañeros, pero que también sabe que tiene que cumplir y asumirlos como una forma de conducta.

### **c) Descripción de los Mitos e Historias Wal Mart**

En el caso de una empresa puede resultar difícil pero no imposible que una historia se convierta en mito, el que hechos reales sean distorsionados y lleguen a tomar forma mitológica requiere tiempo, por lo que

los mitos generalmente aparecen en empresas con muchos años de antigüedad. Como en el caso de Wal Mart, donde el fundador, Sam Walton, ha adquirido el papel de semidiós, un hombre con una inteligencia no terrena que contra viento y marea ha formado y creado la empresa gracias a su tenacidad, inteligencia y claridad de ideas.

En Wal Mart, otra historia que ha tomado la calificación de mito se refiere a *Jeff*, un encargado de farmacia en la tienda de Harrison, Arkansas. *Jeff* recibió una llamada un domingo por la mañana de un compañero de la tienda que le informaba que uno de sus clientes, un diabético, había roto accidentalmente el frasco que contenía su insulina. *Jeff*, sabiendo que sin insulina el cliente podría estar en grave riesgo, fue inmediatamente a la tienda, abrió la farmacia y dio al cliente una prescripción de insulina.

Esta es una de las actitudes de los empleados de Wal Mart que se puede convertir en mito. Jeff sólo seguía lo que en Wal Mart llaman *The Sundwon Rule*, y que se basa en la ideología de *por que dejar para mañana lo que se puede hacer hoy*.

#### ***d) Descripción de los Símbolos Wal Mart***

Durante la investigación sobre la compañía, hemos podido detectar tres símbolos ampliamente difundidos y reconocidos por todos los miembros de la organización:

- 1. La carita amarilla*
- 2. La estrella de la palabra Wal Mart*
- 3. Los pines en los gaffetes*

1. El símbolo de la carita amarilla con la sonrisa, ha sido explicado al empleado dentro de la organización desde el mismo momento en que entra

a formar parte de ella, la carita sonriente está relacionada con la historia que cuenta al empleado como su fundador Sam Walton inventó la regla de los tres metros: "*Siempre que te encuentres a tres metros de alguien, sonríele y saludalo*". Cuando un empleado ve esta carita que se encuentra repartida al interior de toda la tienda, interpreta el sentido de este símbolo y recuerda saludar a sus compañeros y clientes.



2. Otro símbolo ampliamente difundido dentro de esta cadena es la estrella que se encuentra situada entre las dos palabras que forman el nombre de empresa Wal Mart, esta estrella fue colocada un año después de la muerte del fundador, es llamada *scuigly* y simboliza el carácter luchador y emprendedor que Sam Walton siempre proyectó hacia sus empleados.

3. Los pines son el tercer símbolo detectado en la organización. Se colocan en los gaffettes y se vinculan a diferentes categorías:

#### *a) Formación*

Dependiendo de los cursos a los que el empleado se va sometiendo a lo largo de su estancia en la tienda, le son otorgados pines que reconocen tal formación y que el resto de los empleados identifica. Generalmente se relacionan con *trainnings* a niveles jerárquicos elevados o formación en Departamentos especializados como Carnes y Pescados y Mariscos.

#### *b) Aportaciones de ideas innovadoras*

Los clientes con ideas innovadoras que pueden ahorrar a la tienda grandes sumas económicas ostentan estos pines, que son semejantes a un foco encendido, lo que facilita su comprensión al resto de los empleados de la compañía.

### *C) Visitas a otras tiendas*

Cada tienda a nivel nacional posee un pin diferente. Los empleados han pertenecido a otra tienda con anterioridad, o han tenido que desplazarse a otras tiendas para su formación intercambian pines y los colocan en sus gaffettes para mostrar al resto su *amplio* conocimiento de la cadena Wal Mart.

### **e) Descripción de los Héroes Wal Mart**

Durante el período de observación de la investigación y gracias a la documentación adicional realizada, hemos podido detectar varios héroes en Wal Mart. El primero es Sam Walton, fundador de Wal Mart por tanto encaja en la categoría de héroe nato, es sobre su filosofía de ventas y servicio al cliente donde reside toda la esencia de la cultura Wal Mart.



Otro héroe identificado es el empleado de farmacia *Jeff*, que hemos mencionado con anterioridad. Como claro ejemplo de un héroe creado, su proceder motiva al resto a actuaciones reales y tangibles que manifiestan el sentir de toda la organización.

Gracias a la búsqueda en internet, también hemos podido localizar a héroes obstinados al interior de Wal Mart. Debido a su alta posición en la empresa son un ejemplo a seguir por el resto de los empleados de la

organización, a grado tal que, dentro de las noticias de la página web de Wal Mart han dedicado todo un apartado a sus biografías. Entre ellos podemos mencionar a S. Robson Walton, hijo del fundador Sam Walton y actual Director de la compañía desde la muerte de su padre acaecida en 1992. John B. Menzer, Director Ejecutivo de la división internacional de Wal Mart Stores Inc., H. Lee Scott, Presidente Ejecutivo, y una lista interminable de cargos importantes dentro de la compañía que incluye nombres como: Coleman H. Peterson, David D. Glass, Thomas M. Schoewe, Paul R. Carter, Robert K. Rhoads, Robert Connolly, Jay Fitzsimmons, Doug Degn entre otros.<sup>260</sup>

#### ***f) Descripción de los Ritos y Rituales Wal Mart***

Dado que, en los rituales de la organización estudiada se centra el desarrollo de nuestra organización, consideramos apropiado dedicar el siguiente apartado a la descripción de los rituales Wal Mart.

---

<sup>260</sup> Si el lector desea conocer puestos y datos generales de estos "Héroes" puede consultar los anexos a esta investigación, donde se describen estos datos.