

6.5. Interpretación de los resultados

Una vez realizado el exhaustivo trabajo de recopilación de la información y vaciado de datos, hemos llegado a los siguientes resultados. Cabe aclarar que dada la cantidad de datos obtenidos y la clasificación tipológica que desarrollamos, creemos conveniente para una mayor claridad en la exposición de los datos, mostrar al lector los resultados y sus conclusiones en orden de mayor a menor, es decir, que las conclusiones serán desarrolladas presentando en primera instancia los resultados de los ritos que han obtenido un mayor porcentaje y al final los que han resultado tener un porcentaje inferior.

Datos Porcentuales de la Tipología Ritual

La siguiente tabla muestra de forma abstracta los datos obtenidos de los cuadros anteriores:

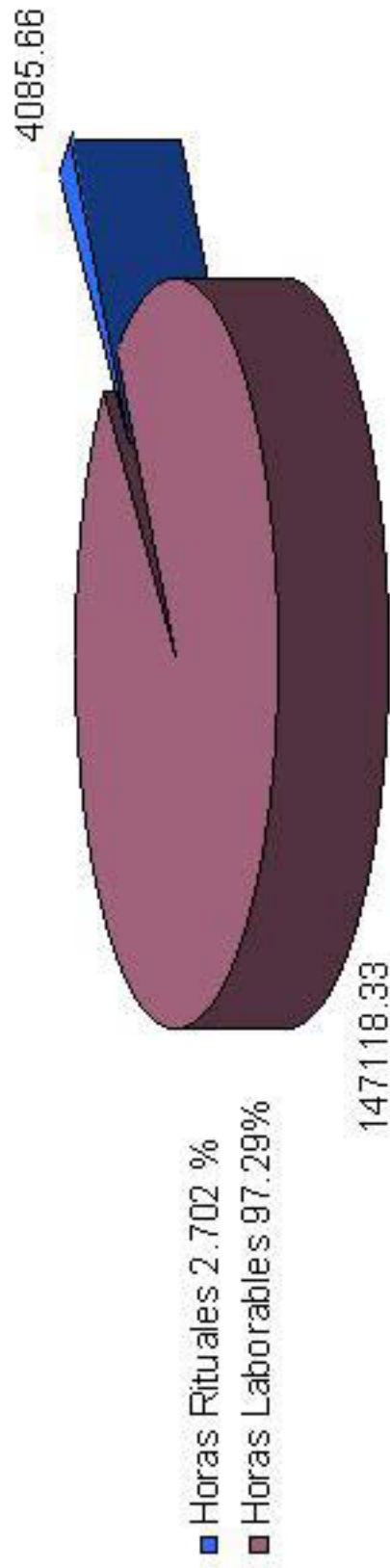
1. Ritos Iniciáticos	6,66% Bienvenidas
6,66%	
2. Ritos de Integración	1,39% Bailes "Saturday Night"
9,71%	1,39% Porras Wal Mart
	6,93% Desayunos
3. Ritos de Exclusión	0,49% Asesorías para Mejorar
0,49%	
4. Ritos de Trabajo	2,55% Formación del Puesto
7,91%	5,36% Evaluaciones de Desempeño
5. Ritos Administrativos	53,26% Reuniones de Jefes de Depto.
74,87%	0,20% Reuniones de Directores
	12,61% Reuniones de Empleados
	8,81% Reuniones de Gerencia
6. Ritos Gerencias	0,37% Concurso de Baile Interdepartamental
0,37%	
7. Rituales de Reconocimiento	
0%	

Horas Laborables **97,29% = 147118,33 horas/hombre**

Horas Rituales **2,702% = 4085,66 horas/hombre**

(Consultar gráfico 1, 2 y 3)

Ritos y Rituales



Ritos y Rituales

- R. Iniciáticos
- R. de Integración
- R. de Exclusión
- R. de Trabajo
- R. Administrativos
- R. Gerenciales



Ritos y Rituales

- Bienvenida
- Desayunos
- Bailes
- Porras
- Asesorías
- Evaluaciones
- Capacitaciones
- R. Directores
- R. Gerencia
- R. Jefes
- R. Empleados
- Reconocimiento

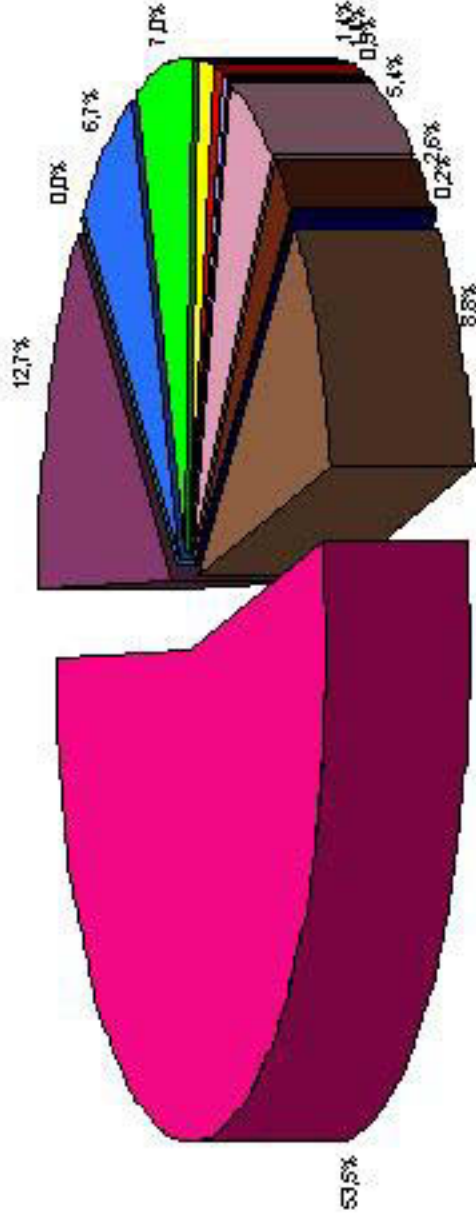


Gráfico 3

1. Pudimos observar que los clasificados como *Ritos Administrativos* ocupan la mayor parte de la manifestación ritual, con un 74,87% del total del tiempo ritual.

1.1. Así, los rituales administrativos clasificados como *Reuniones de Jefes de Departamento* destacan del resto al obtener un porcentaje de 53,26%, lo que en horas / hombre es igual a 2,176, por lo que en base a los objetivos de este ritual, podemos deducir que la empresa se preocupa primordialmente por mantener una comunicación continua con todos y cada uno de sus Jefes de Departamento, con el objetivo secundario de que las comunicaciones fluyan de manera directa al resto de los empleados, fomentando la participación en la toma de decisiones de la Dirección. Además se crea un sentido de trabajo en equipo reforzado por la igualdad de importancia que se da a cada Jefe Departamental.

Curiosamente, no es uno de los rituales que muestre mayor número de repeticiones (tan solo 17), pero sí un gran número de participantes por sesión (32 en total) que sólo es superado por los *Desayunos* de los viernes. Esto, aunado al tiempo destinado por sesión (4 horas) lo coloca en los rituales de más importancia y representación porcentual para la tienda.

(Consultar gráfico 4)

Ritos Administrativos

- R. Jefes
- Otros Rituales

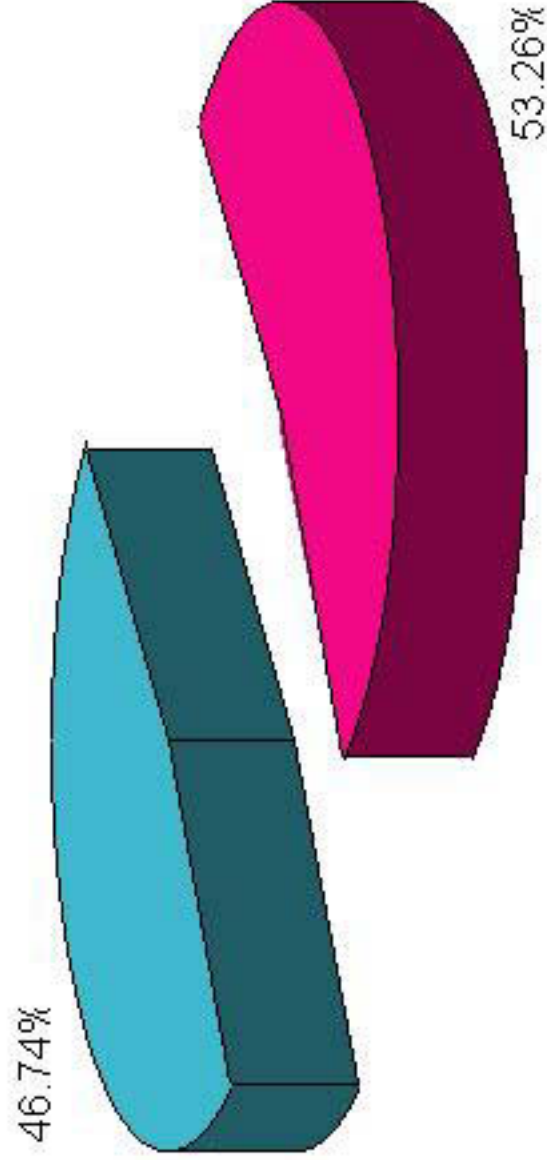


Gráfico 4

1.2. El siguiente ritual administrativo en la lista de importancia porcentual (12,61%) lo ocupan las *Reuniones de Empleados*, en las que sus excesivas repeticiones (103 sesiones, una por día con excepción de los domingos) nos muestra claramente que este es uno de los ritos más arraigados y repetidos dentro de la cultura de la empresa estudiada.

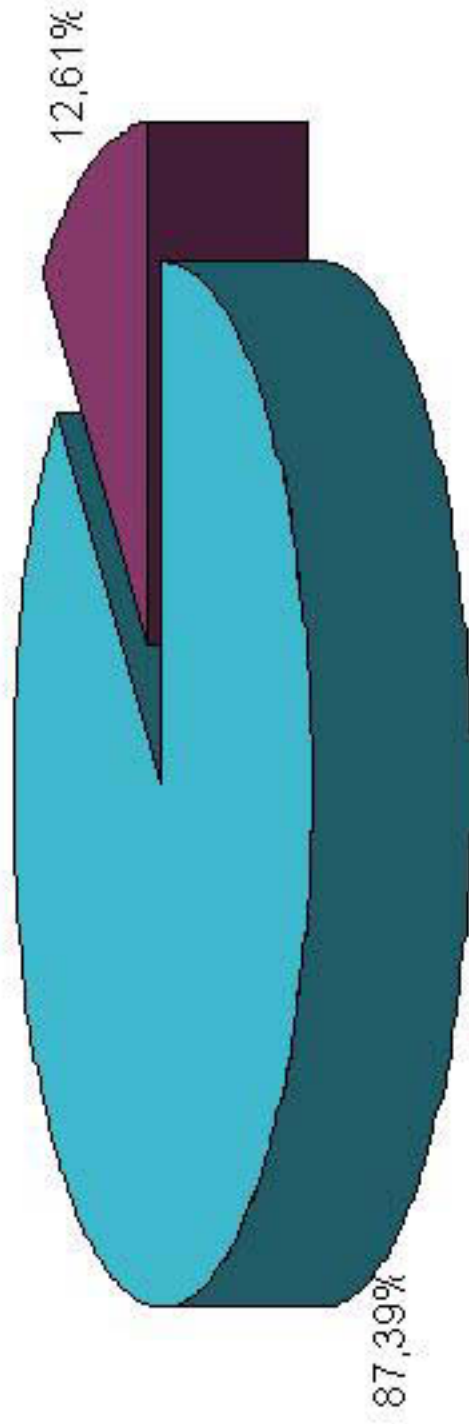
Aunque la duración no es extremadamente alta (tan solo 15 minutos por sesión) pudimos observar que uno de los principales objetivos de la empresa al aplicar este ritual es que el total de los empleados se vea implicado, considerando que la media de asistentes por sesión es de 20, que las *Reuniones de Empleados* se llevan a cabo todos los días y que los horarios asignados a los empleados sufren rotaciones periódicas.

Prácticamente ningún trabajador queda excluido de la manifestación y participación de este ritual, cuyos objetivos primordiales son informar, comunicar e involucrar al empleado en la cultura de la empresa, motivando en todo momento su participación y mejorando el ambiente de trabajo. El total de horas destinadas a este ritual: 515 horas / hombre.

(Consultar gráfico 5)

Ritos Administrativos

- R. Empleados
- Otros Rituales



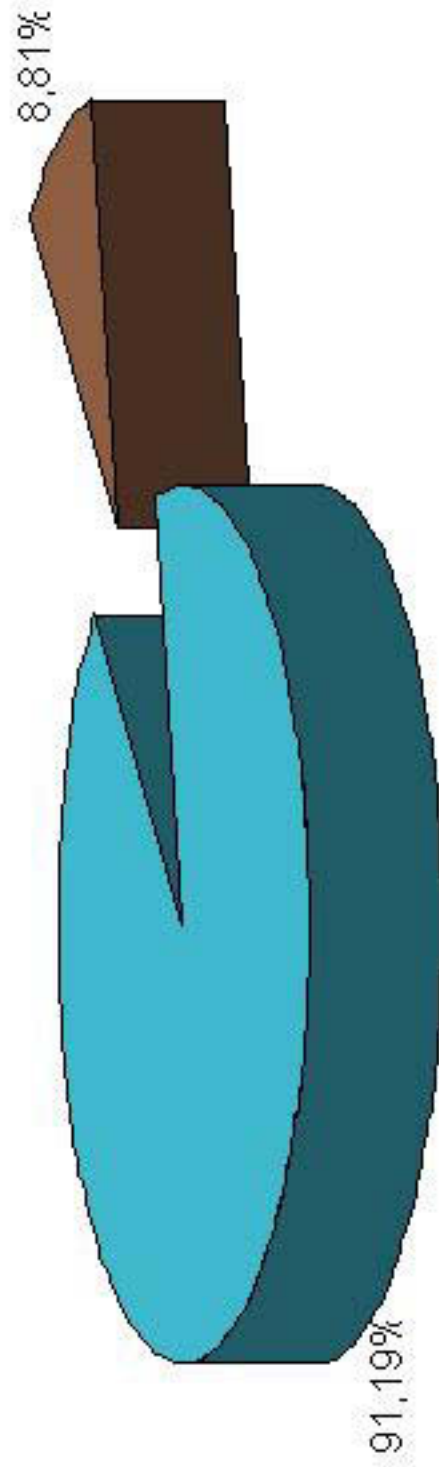
1.3. Las *Reuniones de Gerencia*, otro *Rito Administrativo* de destacada representación porcentual - 8.81%- nos permite observar que la cultura de esta empresa se preocupa bastante por mantener una coherencia en la toma de decisiones entre Dirección y Gerencia. En este ritual solo participan los gerentes (como ha sido mencionado con anterioridad) y su repetición se limita a una vez por semana (con un total de 18 sesiones durante el tiempo de observación) y su duración es similar a la de las *Reuniones de Jefes*, es decir, una media de cuatro horas por sesión, lo que nos da un total de 360 horas destinadas a esta manifestación ritual.

Los principales objetivos de este rito van ligados sobre todo con la toma de decisiones y creación de estrategias de venta, tratando de mantener una comunicación abierta y cíclica en el alto mando de la tienda.

(Consultar gráfico 6)

Ritos Administrativos

- R. Gerencia
- Otros Rituales



1.4. El último ritual administrativo en la lista de importancia porcentual de nuestro análisis lo ocupan las *Reuniones de Directores*, lo cual no significa que al timón de la organización se le reste importancia. Hay que considerar que este tipo de manifestación ritual solo involucra a dos personas de la tienda (Director y Secretaria) que mantienen comunicación durante aproximadamente una hora con directores de otras tiendas.

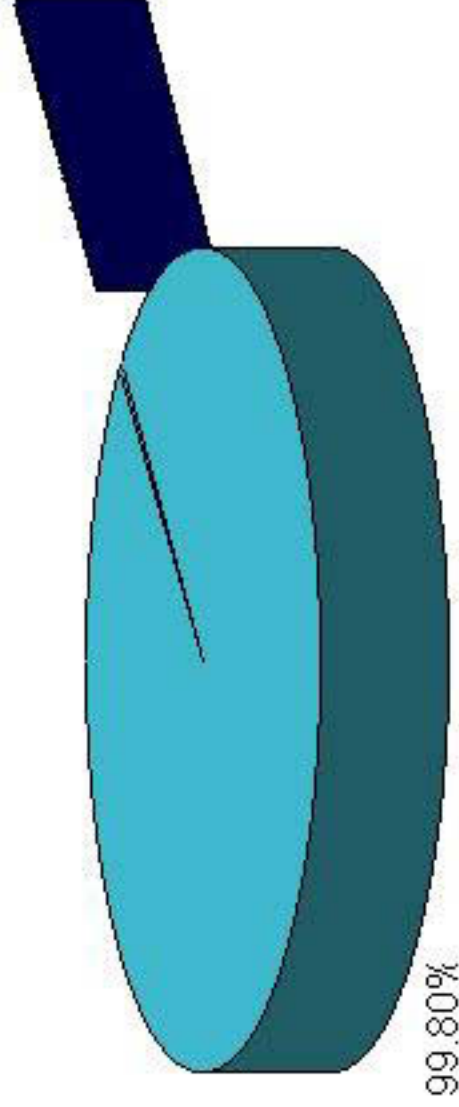
Las repeticiones se limitan a una por mes, lo cual nos da un total de tan solo 8 horas / hombre (0,20%) destinadas a la comunicación exterior con otras tiendas. El principal objetivo de este ritual se centra en mantener una comunicación con el exterior para presentar homogeneidad en tácticas y estrategias de dirección con el resto de las tiendas.

(Consultar gráfico 7)

Ritos Administrativos

- R. Directores
- Otros Rituales

0.20%



2. El segundo lugar en manifestación numérica ritual lo ocupan los *Ritos de Integración*, con un porcentaje de 9,71% y un total de 397 horas / hombre, con mucho, menor en tiempo que los *Rituales Administrativos*. Dentro de esta clasificación tipológica encontramos:

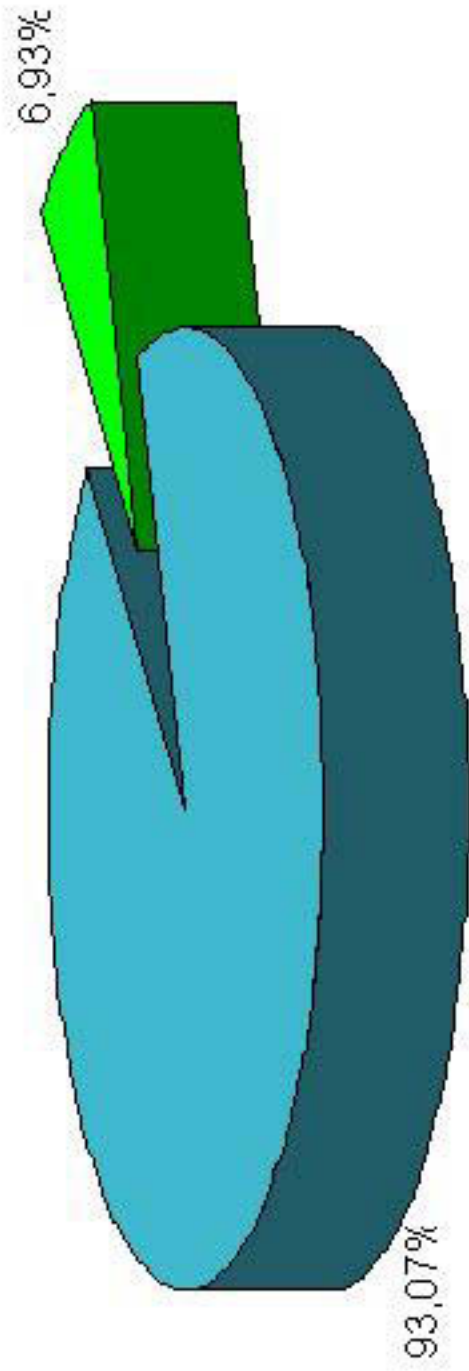
2.1. En primer lugar, los *Desayunos* de los viernes, que reafirman el interés de la cultura corporativa Wal Mart por involucrar al empleado en la comunicación de puertas abiertas que ostenta como una de sus herramientas motivacionales más fuertes y que al igual que las *Reuniones de Empleados* son un espacio abierto a la comunicación interjerárquica importante. Los *Desayunos* representan un 6,93% del total del tiempo destinado a los rituales, con un total de 283 horas / hombre, 17 repeticiones y una duración de 20 minutos por sesión.

Es importante destacar que, de los ritos que se llevan a cabo dentro de la empresa, este es el que posee el mayor número de participantes por sesión, un total de 50 cada vez. Además, tiene como otro de sus objetivos el crear un sentido de pertenencia a la empresa y un ambiente relajado y sobre todo familiar. Esto nos muestra claramente que la cultura corporativa Wal Mart se preocupa por hacer sentir bien al empleado, siguiendo una tendencia Humanista con sutiles retoques de la escuela Clásica, que parecen no ser percibidos, pero, que los *Rituales Administrativos*, al poseer la mayor representatividad porcentual en la empresa, lo dejan claro.

(Consultar gráfico 8)

Ritos de Integración

- Desayunos
- Otros Rituales



2.2. El segundo *Ritual de Integración* que aparece ya muy por debajo del porcentaje de los *Desayunos* son los *Bailes de Saturday Night*, con tan solo un 1.39% y 56 horas / hombre, en el cual intervienen una media de 20 personas por sesión, con 17 repeticiones manifestadas (una vez por semana) y con una duración de 10 minutos por sesión.

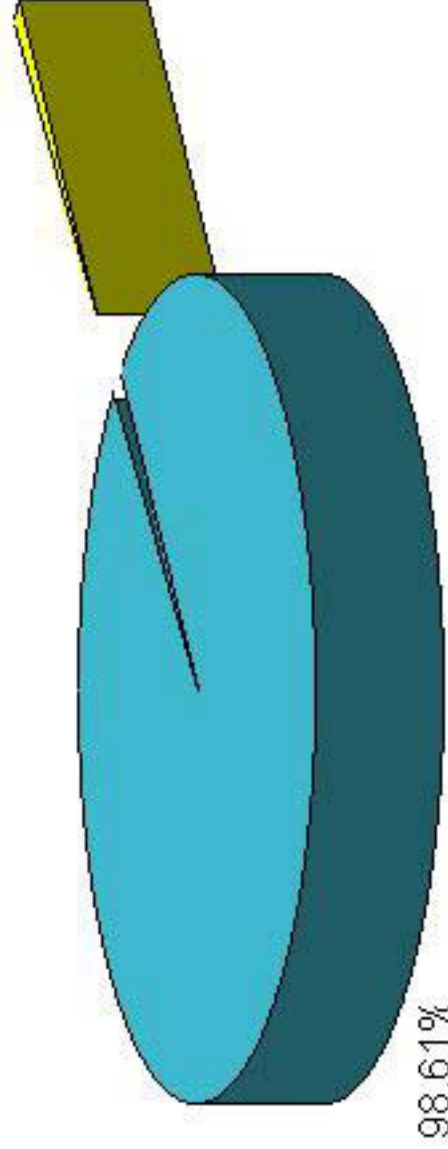
Consideramos que no es un ritual de importancia relevante para la cultura de la empresa, pero viene a completar otros ritos importantes. Bailar al compás de una música agradable y relajar tensiones mejora el ambiente y prepara a la gente de forma divertida para el inicio de la semana, tal y como lo pudimos observar.

(Consultar gráfico 9)

Ritos de Integración

- Bailes
- Otros Rituales

1.39%



2.3. Al contrario que el *Baile*, *La Porra Wal Mart* es un importante elemento de la cultura corporativa de la empresa objeto de nuestro estudio; aunque porcentualmente aparece igualmente representada que los *Bailes* (1.39%) y su duración, número de personas involucradas por sesión y número de repeticiones es igual. La *Porra* posee una gran fuerza cultural dado que además de permitir al empleado memorizar el nombre de la empresa, es un elemento cultural que tuvo su origen en su fundador y líder Sam Walton.

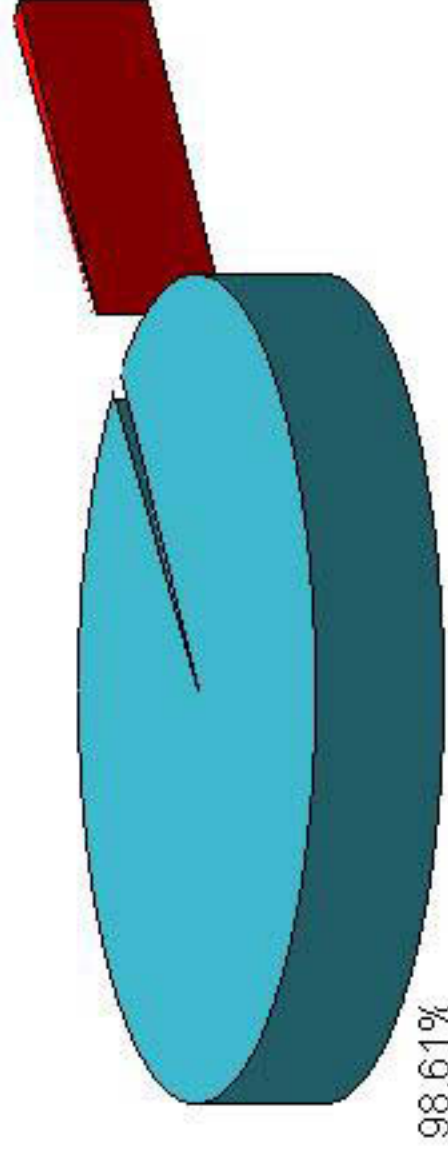
Durante el período de observación tuvimos la oportunidad de ver además algunos videos de las reuniones anuales de tiendas a los que acude el mejor empleado de cada tienda. La sede del encuentro es en Bentonville, Arkansas, donde fue fundada la primera tienda, y pudimos darnos cuenta de la importancia de esta manifestación cultural como elemento de unión e identificación entre todos los participantes del evento. Conocer y gritar a viva voz la *Porra Wal Mart* es pertenecer a la empresa, es vivir su cultura y conocer sus orígenes.

(Consultar gráfico 10)

Ritos de Integración

- Porras
- Otros Rituales

1.39%



3. El tercer lugar en la lista de forma porcentual decreciente lo ocupan, según los resultados obtenidos, los Ritos de Trabajo, de los cuales, como ya hemos mencionado, solo encontramos dos, los *Ritos de Formación del Puesto* y las *Evaluaciones*.

3.1. *Las Evaluaciones* ocupan el primer lugar con un porcentaje de 5,36%. Este es un rito obligado al que han de someterse los miembros de la empresa periódicamente, pero, al igual que las *Asesorías para Mejorar (Ritos de Exclusión)* es un ritual solitario que va a depender, como ya ha sido explicado, del tiempo que el empleado lleve en la empresa (la primera evaluación a los tres meses, la segunda a los seis meses y después una anualmente). Pudimos observar que durante el período de estudio este tipo de ritual sobrepasó con creces cualquier otro tipo de ritual con 219 repeticiones. En cada una de ellas participaron solo evaluado y supervisor y la duración media de cada una fue de 30 minutos, dando un total de 219 horas / hombre destinadas a formar un contacto directo entre empleado y supervisor, además de permitir detectar las necesidades de capacitación en cada caso.

Si consideramos que el total de plantilla en tienda es de 252 y restamos al total de horas y procesos el tiempo del supervisor, obtenemos 109 empleados que fueron sometidos a *Evaluación*. En tan solo cuatro meses fueron evaluados el 43,25% de los empleados de la tienda, lo que muestra una concordancia con la cultura de empresa que hemos venido observando a lo largo de la investigación y que se caracteriza por una constancia en los deberes y una constante y fluida comunicación interna.

(Consultar gráfico 11)

Ritos de Trabajo

- Evaluaciones
- Otros Rituales

