

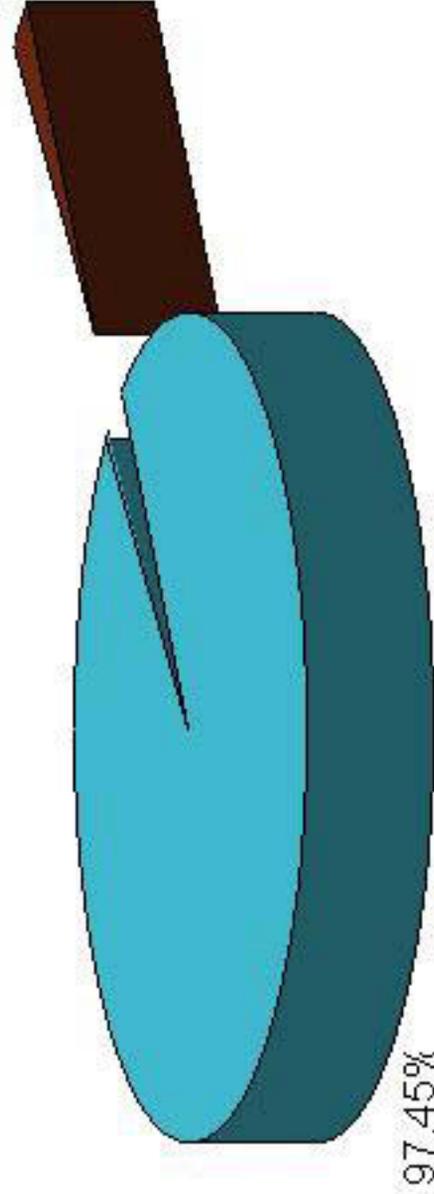
3.2. La *Formación del Puesto* -el segundo *Ritual de Trabajo* detectado- tiene lugar cuando un empleado nuevo entra a la tienda o cuando un supervisor ha detectado necesidad de capacitar a su subordinado. En el caso que nos ocupa y durante el período de observación solo tuvieron lugar *Rituales de Formación* para empleados de nuevo ingreso, con un total porcentual de 2,55% sobre la suma de los rituales observados y en el que participaron un total de 26 personas, de las cuales 13 fueron capacitados y 13 capacitadores. Fueron detectados 13 procesos de capacitación con una duración total aproximada de 4 horas por proceso. Este ritual tiene por objetivo un mejor desarrollo de las actividades laborales, menos rotación de personal y sobre todo una mejor moral al reducir las aprensiones con respecto a las funciones laborales.

(Consultar gráfico 12)

## Ritos de Trabajo

- Capacitación
- Otros Rituales

2.55%

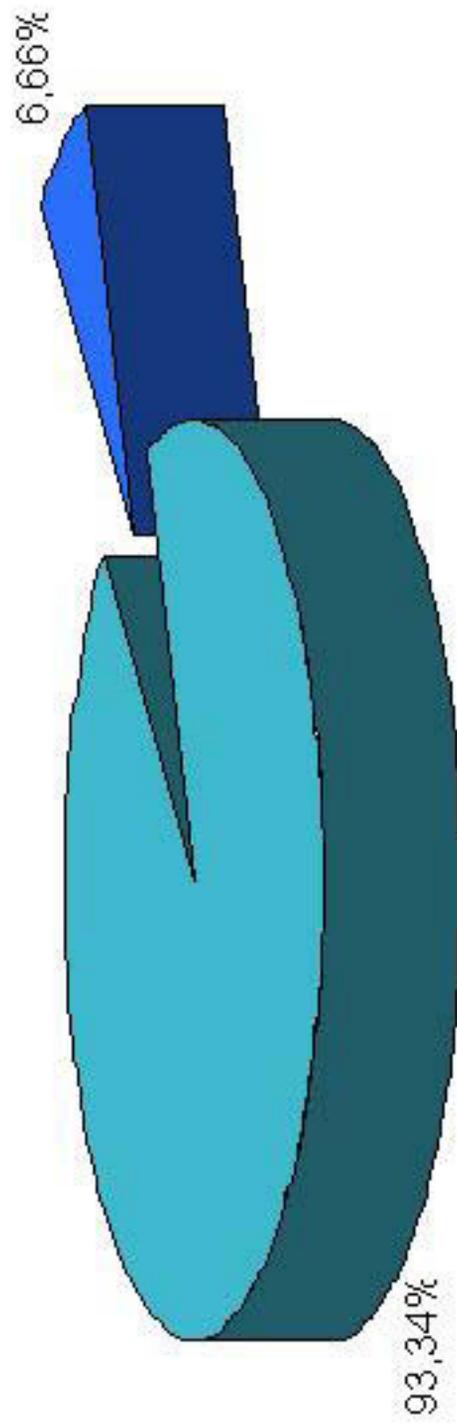


4. En cuarto lugar de importancia espacio-temporal encontramos los *Ritos Iniciáticos*, cuyo único componente ritual son las *Bienvenidas* que ocuparon un total de 6,6%, cifra elevada si consideramos que solo es superada por algunos *Rituales Administrativos* y por los *Desayunos*. 272 horas / hombre fueron destinadas al primer ritual al que se ve sometido el empleado al entrar a formar parte de la organización. Durante el período de observación fueron recibidas en la tienda 13 personas, sometidas todas a un arduo proceso de iniciación de 16 horas repartidas en tres días, proceso por el cual se lleva al empleado desde un entendimiento de la amplia imagen, la cultura y los objetivos Wal Mart hasta la capacitación específica de división y puesto.

(Consultar gráfico 13)

## Ritos Iniciáticos

- Bienvenidas
- Otros Rituales



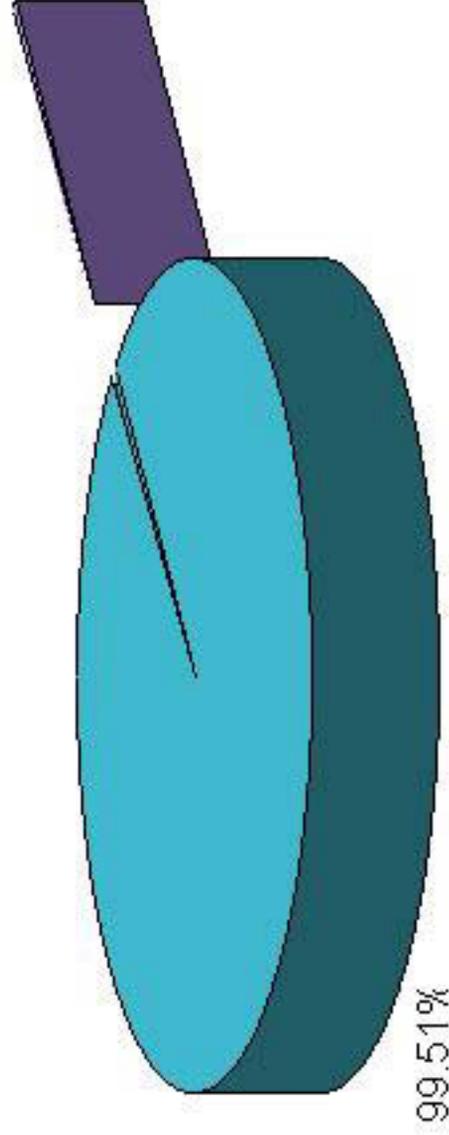
5. Con porcentajes muy por debajo de la media ( $X=3,89\%$ ) encontramos los *Ritos de Exclusión*, que aunque desagradables, son rituales imprescindibles en cualquier organización. Los *Ritos de Exclusión*, al igual que los *Iniciáticos*, son representados en la tienda por un solo ritual, en este caso los *Rituales de Exclusión* cobran vida a través de las *Asesorías para Mejorar*, que tuvieron una representación porcentual de 0,49% con una duración de 20 horas / hombre, contando con 10 sesiones de *Asesoría*, es decir, 10 empleados fueron sometidos por parte de sus supervisores a este *Ritual de Exclusión* que tiene como objetivo corregir el desempeño del empleado en sus actividades diarias, servir como ejemplo al resto, disuadir al empleado y manifestar la intolerancia de actos inaceptables en el interior de la empresa.

(Consultar gráfico 14)

## Ritos de Exclusión

- Asesorías
- Otros Rituales

0.49%



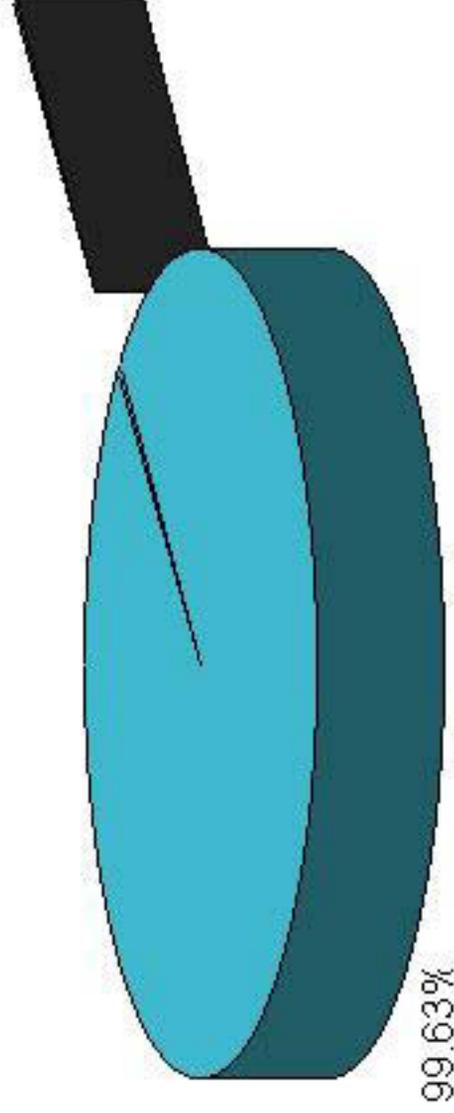
6. El sexto lugar en tiempos lo obtuvieron los *Rituales Gerenciales*, que tuvieron una mínima representatividad durante el tiempo de observación de nuestra investigación. Representados porcentualmente con un 0,37%, los *Ritos Gerenciales* solo contaron con una sesión en la que se vieron envueltas 30 personas, siendo estas, básicamente del departamento de Carnes y de Pescados y mariscos pues la Gerencia motivó un concurso de baile interdepartamental que tuvo una duración de 30 minutos contando con un total de 15 horas / hombre destinadas a la manifestación de este ritual.

(Consultar gráfico 15)

# Ritos Gerenciales

- Gerenciales
- Otros Rituales

0.37%



7. Los *Rituales de Reconocimiento* no contaron con una representación destacada, se pudieron observar algunas menciones de reconocimiento durante *Desayunos y Reuniones de Empleados*, pero nada que pueda ser considerado como un Ritual en todo su forma. Es por eso que a este ritual no le ha sido asignado un dato porcentual.

# 7. Conclusiones

---



## Conclusiones

El presente trabajo de investigación nos ha ayudado a tener un conocimiento más amplio sobre el campo de la cultura en general y la cultura corporativa en particular. Presentamos a continuación al lector las conclusiones a las que nos ha permitido arribar este conocimiento y la forma en que se desarrolló la investigación, así como las conclusiones a las que hemos llegado en cada una de las etapas que conforman esta investigación.

### **1. Respecto a la Investigación:**

**Es un estudio descriptivo que posee una aproximación etnográfica por estar vinculado a actitudes y comportamientos de los individuos, con datos reconocidos y recogidos por medio de la observación participante.**

Cabe aquí recordar al lector que el objetivo de la investigación era poder demostrar que la cultura corporativa puede ser cuantificada en horas/hombre, a fin de reconocer que la cultura corporativa no es producto intangible de la organización, sino que está posee una representación que puede ser medida, lo que nos permitiría corroborar nuestra Hipótesis. Recordamos que esta la enunciábamos así: La cultura corporativa puede ser clasificada y medida numéricamente en términos de horas/hombre a través de uno de sus elementos: los Ritos y los Rituales.

La necesidad de comprobar si la Hipótesis que planteamos podría confirmarse o refutarse nos lleva entonces a una aproximación etnográfica centrada en la preocupación por la descripción de la empresa como sistema cultural, ya que los datos que recogimos están centrados en formas de actuación y reacción de los individuos de la empresa estudiada.

Debemos recordar que el nuestro es un estudio de caso descriptivo que basa sus resultados en los acontecimientos observados durante el desarrollo de las actividades de la empresa en un momento y en un lugar determinados, por lo que la obtención y recopilación de la información se reduce a las actividades de la empresa observadas durante cuatro meses.

Consideramos que la utilización de una técnica de investigación como es la observación directa de un hecho nos permitió, además de la recolección de la información, un conocimiento global sobre la empresa y una aproximación más cercana a la realidad de su cultura. Otro tipo de técnica de investigación no podría habernos mostrado con tanta claridad la manifestación del ritual dentro de la empresa, aunque debemos reconocer que otras investigaciones complementarias como en el caso de una auditoría cultural, podría habernos dado más datos sobre el sentimiento de los miembros de la organización con respecto a su cultura, lo cual serviría también para una mayor identificación de rasgos culturales que pudieron haber sido pasados por alto durante la observación realizada.

No obstante, en este caso consideramos la investigación suficiente debido a que la organización posee rituales culturales bastante definidos y periódicamente repetidos. Con todo, no debería descartarse la utilización de otra técnica de investigación si el estudio compete a empresas con culturas y rituales poco definidos y de difícil identificación con la técnica de observación.

Por tanto, dado que la empresa mostraba rituales y comportamientos culturales claramente definidos, la observación directa nos permitió una recopilación de información que consideramos podría facilitar el cumplimiento de nuestros objetivos.

**2. Respetto a la empresa y su cultura:**

**Wal Mart es una empresa multinacional con una cultura corporativa detallada, aplicada concienzudamente y fuertemente marcada por la figura de su fundador y “héroe” Sam Walton.**

Una vez definidas las pautas para nuestra investigación, el conocimiento de la empresa a un nivel más profundo era un paso obligado para una mejor comprensión de su cultura. La delimitación de aspectos básicos de la organización nos permitió avanzar en la investigación, principalmente en el reconocimiento inicial de una figura de gran fuerza cultural y que en el desarrollo de la investigación aparece como la imagen más representativa de un héroe cultural. Hablamos de su fundador Sam Walton principal eje de esta cultura corporativa con tantos matices y detallada en grado extremo.

Además de un conocimiento histórico de la compañía necesitábamos saber como y donde se encuentra esta empresa en la actualidad, por lo que fue necesaria una investigación lo más concreta posible sobre los formatos de tienda que se fueron desarrollando y los países en los que se encuentra funcionando en la actualidad.

También es necesario tener en cuenta el origen americano de la compañía, éste la sitúa no cultural pero si geográficamente cercana a la empresa estudiada en territorio mexicano. Aquí es necesario reconocer la gran influencia que Estados Unidos tiene sobre México con lo que comparte la adaptación de formas organizacionales y de modelos administrativos.

La investigación nos lleva después a un conocimiento fundacional de la empresa, y como ésta posee carácter de sociedad anónima tanto en los Estados Unidos como en México. Así, pudimos observar que es una empresa con un capital dividido en acciones que otorgan a sus socios un porcentaje del

patrimonio empresarial y la participación del reparto de beneficios, poseen, igualmente, el derecho preferente a suscripciones en las ampliaciones de capital, a votar en las juntas generales y a participar en la administración social.

Podemos añadir que con el estudio de Wal Mart como sociedad anónima, hemos podido saber que el capital para la fundación de una sociedad anónima no difiere mucho en España y en México. Nos referimos al capital español primero, por que es en España donde se presenta esta investigación para su evaluación y segundo, por que es en México donde se llevó a cabo la investigación. Por tanto, era necesaria la aclaración para facilitar al lector un reconocimiento e identificación del término en ambos países.

Fue necesario también, para el desarrollo de la investigación el estudiar a la empresa como multinacional, dado que Wal Mart ofrece sus servicios en más de dos países. Durante este aspecto específico de la investigación pudimos conocer las principales características de una multinacional y los obstáculos a los que se enfrenta cuando debe administrar sus esfuerzos a un nivel Internacional, pues se ve limitado por las oportunidades que le brinda el país anfitrión y debe hacer frente a situaciones nuevas, incluidas en estas la negociación con los gobiernos de los países donde desea instalarse, la cultura local y la legislación vigente.

Gracias a esto pudimos conocer también cuantas y en donde se encuentran actualmente las tiendas de la compañía, y destacamos que actualmente posee alrededor de 4.000 tiendas en el territorio estadounidense y 256 tiendas en el exterior, con un total de 1.140.000 empleados. Una cifra que nos parece impresionante si tenemos en cuenta que todos desarrollan sus actividades bajo los mismos criterios culturales. De aquí surge una de nuestras grandes incógnitas que pueden servir para el desarrollo de una futura investigación y es la de saber en donde radica la fuerza de esa cultura para hacer que más de un millón de personas actúen de una forma determinada en un entorno organizacional. Nuestra pregunta surge de la observación directa y

es que sería necesario que el lector tuviera la oportunidad de ser observador de la cultura de la empresa para la comprensión de nuestro cuestionamiento.

**3. Respetto a Wal Mart en México:**

**Las tiendas Supercenter poseen rasgos y actitudes culturales acordes con la filosofía Wal Mart.**

El siguiente paso en nuestro deseo de un acercamiento más específico a nuestro objeto de estudio fue la observación de Wal Mart en el territorio mexicano. Creíamos que una descripción más detallada de el número y formatos de tiendas con que opera Wal Mart en México nos permitiría un conocimiento más cercano. Su reciente fusión con el Grupo CIFRA, una de las más fuertes cadenas de supermercados en México, es un hecho destacado que era necesario tener en cuenta. Aquí es necesaria una aclaración y es que de los formatos de tiendas desarrollados durante ese apartado nosotros solo centramos nuestra atención en el tipo de formato Supercenter, lo cual puede exentar a las tiendas situadas con anterioridad en el territorio mexicano y que después se añadieron al grupo Wal Mart de la adaptación de la cultura predominantemente Wal Mart. Consideramos que esa fusión de intereses económicos no supuso la adopción por parte de las tiendas ya establecidas con capital mexicano de la cultura e ideología Wal Mart. Nos reservamos esta descripción, pues no incumbe a nuestra investigación este hecho.

**4. Respetto a los elementos de análisis corporativo:**

**No podemos entender la cultura corporativa sin una aproximación antropológica al concepto general de cultura.**

Una vez sentadas las bases históricas y actuales de la empresa estudiada y para el desarrollo de nuestra investigación fue necesario el planteamiento de las premisas teóricas esenciales a las cuales sería sometida la compañía, a estos les llamamos elementos de análisis corporativo y fueron seleccionados gracias a un deseo de llegar a una definición concreta y específica partiendo de un ámbito general. Para nosotros como investigadores, no era posible ni viable llegar a una definición de cultura corporativa sin pasar antes por una serie de definiciones en las cuales centramos nuestra atención durante esta descripción teórica.

La utilización y definición primero, de las principales corrientes o escuelas de conducta organizacional nos llevó a un desarrollo de las tres principales escuelas, dentro de las cuales, al igual que el resto de los conceptos desarrollados durante el marco teórico serían aplicados a la empresa en su totalidad.

El siguiente paso en esta investigación creímos, debería ser la definición del termino estructura y de las diferente estructuras posibles al interior de una organización. Ello sería necesario para poder, más adelante definir bajo que tipo de estructura se sitúa la empresa estudiada y así describir su organigrama.

Es en esta parte de nuestro trabajo de investigación donde comenzamos a desarrollar el concepto de Cultura, primero con una breve aproximación antropológica y después específicamente corporativa.

Para nuestra aproximación antropológica partimos de la base del establecimiento de los presupuestos básicos de la cultura que nos permitieron el reconocimiento de que la misma es el resultado de innumerables factores de acción recíproca, tanto de tipo geográfico como económico. Es entonces cuando podemos observar durante nuestra investigación, tanto antropológica como socialmente posee aspectos relevantes que nos permitieron llegar a la concreción de sus características que consideramos básicas y que nos atrevemos a aportar. Estas han sido detalladas en dicho apartado y fueron el paso transitorio en nuestra investigación para una aproximación más corporativa del concepto.

Así pues, llegamos a la conclusión de que la cultura corporativa de las empresas, surge de los intereses de un grupo y por las necesidades del mismo de adaptación al entorno, y que esta, al igual que la cultura en un aspecto antropológico, se forma por una serie de conocimientos que se adquieren y maduran con el tiempo y son transmitidos a los nuevos empleados para permitirles a estos su adecuación a la compañía.

Igualmente, pudimos observar que tanto la cultura, como la cultura corporativa se basan en las creencias, las costumbres y los hábitos del grupo, teniendo éste, medios de comunicación específicos y símbolos que todos son capaces de identificar.

Definir la cultura corporativa nos permitió también, el llegar a aportaciones más específicas de distintos autores y de las cuales pudimos llegar a una definición propia de la cultura corporativa, en la cual incluimos los elementos que antes fueron descritos por diferentes autores y que creímos necesarios para la aclaración del concepto.

Tal definición se incluye en este apartado de conclusiones por considerarla una aportación. Por tanto definimos cultura corporativa como un conjunto de creencias y valores compartidos desarrollados dentro de un grupo

social (en el ámbito empresarial), los cuales son sometidos a una realidad creada con normas de comportamiento y significaciones aceptadas públicamente. Las mismas son transmitidas a las nuevas generaciones por medio de sus comunicaciones y rituales internos, y donde cada miembro de la organización acepta y juega un rol definido para cumplir con una misión que permita a la empresa sobrevivir al ambiente externo.

Consideramos necesario, para una definición más concreta del concepto, una clasificación de culturas que nos permitiría ser aún más específicos a la hora de una aplicación práctica a la empresa que nos ocupa, por lo que creamos una tipología cultural gracias a las aportaciones de diferentes teóricos de la materia.

**5. Respeto a los elementos culturales:**

**Es posible enmarcar los elementos culturales en cuatro grupos: de conducta, de comunicación, de referencia y de expresión.**

El siguiente paso nos llevó a la definición de los elementos que componen la cultura, y que fueron recogidos de diversos autores. La obtención de estos elementos básicos permitió a nuestra investigación una aproximación más específica a los elementos objeto de nuestro estudio: Los ritos y rituales.

Para el estudio de los ritos, al igual que para la cultura corporativa, optamos por una primera definición antropológica que nos permitiera esclarecer el concepto en esta ámbito antes de aplicarla al ambiente corporativo. Una vez hecho esto, nos vimos en la necesidad de acotar aún más, llevando la definición de ritual a un desglose gracias a un tipología que nos permitiera poder encasillar las manifestaciones rituales que se presentan en la compañía objeto de nuestro estudio.

El desarrollo de nuestro marco teórico termina en este punto, no sin antes aventurarnos hacer nuestra propia aportación en la clasificación de los elementos de la cultura corporativa. Dicha aportación está claramente detallada en capítulos anteriores, pero, dado que este apartado nos permite mostrar las conclusiones obtenidas, hacemos una recapitulación de la misma recordando la clasificación por grupos según el tipo de elementos y la actividad a la que se relaciona dentro de la cultura corporativa:

**A)** Primero definimos el grupo que comportaba aspectos del comportamiento de los empleados dentro de la organización, es decir, lo que le empresa espera de sus individuos. Dentro de este grupo al que nos aventuramos a llamar **de conducta** por estar vinculados precisamente a un aspecto conductual en la organización, incluimos los tres siguientes elementos: *las Creencias, los Valores y las Normas.*

**B)** El segundo grupo, en el que creemos que deben ir incluidos los elementos de difusión de la cultura corporativa, y al que por ello calificamos como grupo **de comunicación**, en el se incluyen los caminos que la empresa ha elegido para hacer llegar al miembro de la empresa dichos valores, creencias y normas. Dentro de ellos: *las Historias, los Mitos o Leyendas y los símbolos.*

**C)** En el tercer grupo y según la clasificación que nos atrevemos a aportar entraría el *Héroe*, uno de los principales actores de esta red cultural y que se incluye en el grupo que hemos llamado **de referencia**, puesto que el mismo es una figura ejemplar para todos los individuos de la empresa de lo que sería el ideal de comportamiento esperado al interior de la misma.

**D)** Y un cuarto y último grupo en el que clasificamos los elementos que actúan como medios de manifestar la cultura corporativa y que hemos

catalogado como **de expresión** posee los siguientes elementos: *los Ritos y los Rituales*.

**6. Respeto a la corriente conductual de la empresa:**

**Wal Mart es una empresa con una cultura Mecanista/Humanista, ya que mantiene una estructura que le permite lograr sus objetivos económicos sin olvidarse de las necesidades de sus empleados y clientes.**

Gracias a la investigación de los conceptos teóricos descritos con anterioridad pudimos hacer una aplicación práctica de los mismos, lo que nos permitió el desarrollo del siguiente apartado de nuestra investigación. En el comenzamos haciendo una aplicación del enfoque conductual que a nuestro criterio corresponde a Wal Mart. Así, la definimos como una empresa con tendencias Mecanistas/Humanistas, y llegamos a la conclusión que tanto en este caso concreto, como en general, es necesario que la empresa se sitúe en un punto de vista entre ambas escuelas. Ello es debido a que, aunque se mantienen las premisas necesarias para que la organización funcione adecuadamente y cumpla sus objetivos de lucro, no se olvida del aspecto humano, necesario para que tanto la calidad del trabajo como la productividad del empleado sean mejores y se desarrollen en su plenitud.

Consideramos que Wal Mart Supercenter se sitúa en ese punto intermedio, dado que el individuo en la empresa es importante como persona tanto como pieza del engranaje corporativo. A tal grado que se les exhorta a trabajar por la empresa como si fuera suya, a sentirse a gusto con su trabajo y a desarrollar sus actividades con una sonrisa. Estos aspectos fueron observados durante las sesiones de formación, y los consideramos como

fundamentales para que el individuo se sienta como en su casa desde el primer momento en que entra a formar parte de la organización<sup>284</sup>.

**7. Respetto a la estructura Wal Mart:**

**Posee una estructura divisional con cargos y funciones claramente detallados.**

Continuado con las conclusiones obtenidas, y después de haber situado a la empresa en ese estado entre Humanista y Mecnista seguimos con el análisis estructural de la compañía, definimos entonces a Wal Mart como una organización con estructura divisional, pues es una empresa que se basa en una delegación de responsabilidades por áreas, donde cada miembro responde a las necesidades específicas de su departamento o área, y donde cada división y dentro de ésta, cada departamento posee medios e infraestructuras para desarrollar su actividad sin olvidar su interrelación departamental para el logro de objetivos comunes.

Procedía entonces una descripción de los cargos de la tienda, que, en el apartado correspondiente se hicieron de forma global pero que, el lector puede ver detallados en los anexos de esta investigación. Así, pudimos observar que las tareas están claramente definidas según el puesto por tanto, el empleado sabe perfectamente que es lo que se espera de él. Esto, como lo mencionamos con anterioridad, se debe a una tarea de formación ardua que incluso el mismo empleado puede ir enriqueciendo de forma autónoma.

---

<sup>284</sup> Un comentario anecdótico adjunto y que queda fuera de la investigación pero que puede aportar al lector una visión más clara sobre lo fuerte de la cultura en la empresa se sitúa en la misma ciudad de Barcelona, mientras los investigadores realizaban algunas gestiones para la reproducción de algunas imágenes de Wal Mart para la complementación de los anexos, un hombre joven de nacionalidad americana al ver los documentos que fotocopiábamos se acercó y preguntó si trabajábamos en Wal Mart con una sonrisa de familiaridad y complicidad que hizo sentir a los investigadores parte de un grupo especial y privilegiado que no conoce fronteras. Recalamos el carácter anecdótico de esta experiencia pero reiteramos el hecho de que los trabajadores Wal Mart se sienten parte de un grupo cultura claramente definido, tomando los riesgos que esta afirmación conlleva.

**8. Respeto a la cultura Wal Mart:**

**La cultura de la empresa permite al empleado sentirse en un entorno predecible, jerárquicamente detallado y donde se le exhorta constantemente a asumir pequeños riesgos.**

Con estos puntos aclarados proseguimos entonces a la definición de la cultura que caracteriza a Wal Mart en base a los diferentes tipos mencionados durante la descripción teórica de los conceptos. Definimos a la empresa, como poseedora de una cultura Apolo, llamada así por Lessem. Esto significa que posee funciones claramente especificadas y que la toma de las decisiones más trascendentes para la compañía son tomadas por los puestos jerárquicos más elevados. En este tipo de cultura, el empleado se siente en un entorno seguro y de fácil predictibilidad, con la posibilidad de acceder a puestos más importantes en función del desarrollo de su actividad laboral. La característica más importante de este tipo de cultura pone la decisión y concentración del poder en los puestos más altos de la compañía.

Dado que consideramos que la empresa no poseía sólo características de la cultura Apolo nos atrevimos a situarla también en otro tipo de cultura, denominada por Deal y Kennedy Work Hard - Play Hard y la situamos aquí por que pudimos observar que los empleados, en su trabajo o en su actuación, son exhortados continuamente a asumir pequeños riesgos y son sometidos a una actividad constante. Creíamos que Wal Mart posee este tipo de cultura, puesto que sus valores primordiales se centran en sus clientes y las necesidades de los mismos y sus directivos impulsan a sus subordinados a la acción y actividad constante, exigiéndoles un alto nivel de iniciativa de acuerdo al puesto que desarrollan.

**9. Respeto a los elementos culturales Wal Mart:**

**Las creencias, valores, mitos y símbolos en la empresa se centran en el servicio al cliente y en la importancia que los empleados tienen para la compañía, filosofía ampliamente difundida y representada por su fundador y “héroe”.**

Es entonces cuando procedimos a la definición de los elementos culturales Wal Mart, con una detallada descripción de sus creencias, valores, mitos, símbolos, héroes y, evidentemente de sus ritos y rituales. Así, pudimos observar que sus creencias se sitúan fundamentalmente en el servicio al cliente, el respeto al individuo y la búsqueda de la excelencia en todas las actividades que desarrolla el individuo en la organización.

Con respecto a sus valores, observamos que la compañía pone especial énfasis en el hecho de que el valor más importante son sus empleados, valor que ostentan delante de sus clientes con su slogan *Nuestra gene hace la diferencia*. Posee una cultura que refuerza constantemente que el valor más importante es el humano, llevando de forma casi inconsciente a actuar al empleado de forma especial, brindando un servicio auténtico y con una disponibilidad de cubrir las necesidades de sus clientes verdaderamente asumida. La observación de sus mitos e historias refuerzan este hecho, puesto que los empleados van más allá de un cumplimiento de actividades laborales, situación que observamos en uno de los mitos ampliamente difundidos en la empresa y que el lector puede recordar al hablar de Jeff, el empleado de farmacia que se convirtió en un mito al ir más allá en su desempeño laboral.

Los símbolos de la compañía también fueron estudiados. La carita feliz, el scuigly y los pins en los gaffettes son símbolos fácilmente identificados por los miembros de la compañía en cualquier parte del país que este se

encuentre. Aquí nuestra investigación se vio limitada a una observación superficial debido a la posibilidad de desplazamiento que tuvimos a otras tiendas en el territorio nacional. Pero ignorando completamente si esta situación se presenta en todas las tiendas de la compañía.

Un elemento de suma importancia en la compañía y que todos los miembros de la empresa a nivel internacional reconocen es su Héroe, pues en Wal Mart, pudimos observar que no hay figura más emblemática que la de su fundador, o por lo menos no existe ninguna que posea la trascendencia internacional de esta figura<sup>285</sup>.

**10. Respetto a los Ritos y Rituales Wal Mart:**

**Posee ritos detallados que refuerzan su cultura e involucran a todos los miembros de la organización, ritos que son llevados a cabo con periodicidad estrictamente definida y que poseen objetivos acordes a la cultura que ostenta.**

El siguiente apartado de la investigación, donde se describen detalladamente los ritos de la empresa, exigía una atención mucho más extrema para nosotros como investigadores, dado que es en este punto donde la comprobación o refutación de nuestra hipótesis empieza a gestarse realmente. Así pues, creímos conveniente destinar un apartado solamente para la descripción de los mismos.

Inicialmente fue necesaria la aplicación de los estándares básicos para el análisis de los rituales. Estos estándares fueron descritos, según

---

<sup>285</sup> Corroboramos esta afirmación gracias a la observación de un vídeo en el cual la cantante María Carey canta la canción *Hero* con adaptación a la figura del fundador. Este vídeo posee

nuestro criterio como la ética Wal Mart y el comportamiento laboral Wal Mart, pues consideramos que sin estos niveles no era posible el entendimiento global de las manifestaciones rituales en la empresa, lo que no excluye el conocimiento del resto de los elementos, estructura y cultura Wal Mart.

Una vez definidos estos dos estándares pudimos desarrollar concretamente la aplicación de los rituales que correspondían al caso Wal Mart para lo cual fue necesario primero, el establecimiento de la investigación ritual. Para esto creímos conveniente centrar nuestra atención en las siguientes variables:

**A.** Primero, nos interesaba el conocimiento del tipo de ritual que se manifestaba en el momento de la observación, para poder medir el tiempo de realización del mismo y evaluar las características y número de empleados involucrados.

**B.** Evidentemente, la medición de la duración del mismo era de vital importancia para la consecución de nuestros objetivos, por lo que la siguiente variable fue el establecimiento de un tiempo medio de duración del ritual. Aquí es importante aclarar al lector que el tiempo medio de duración se estableció para facilitar la tarea del investigador, puesto que podían diferir en fracciones de segundos o en segundos o en minutos, tomamos el tiempo de duración global y obtuvimos una media, la cual aplicamos en todos los casos.

**C.** La cantidad de personas involucradas es de importancia extrema para la evaluación del tiempo destinado a cada ritual. Generalmente, además de los miembros de la plantilla involucrados existe siempre un moderador, o líder que orienta el sentido del mismo.

**D.** La duración también nos permite ver el tiempo global de manifestación, y como ya lo hemos mencionado, para que un hecho posea características de

ritual debe ser manifestado repetidamente al interior de la organización y poseer un protocolo definido. Es evidente que a rituales diferentes corresponden tiempos de duración distintos.

**11. Respetto a la tipología ritual en Wal Mart:**

**Posee ritos de tipo iniciático, de integración, de exclusión, de trabajo, administrativos, de reconocimiento y gerenciales.**

El siguiente paso en la contabilización ritual de Wal Mart y como parte del desarrollo de la investigación, fue necesaria una clasificación tipológica que nos permitiera ajustar cada caso a un ritual diferente. Así, gracias a las clasificaciones tipológicas aportadas por Yves Bertrand, Deal y Kennedy fue posible llegar a lo que como investigadores consideramos una caracterización tipológica que sería capaz de contener casi la totalidad de los rituales existentes en la compañía. Aunque, es necesario aclarar que dicha clasificación no fue definitivamente cerrada, puesto que como investigadores nos permitimos la apertura a nuevas manifestaciones que pudieran aparecer en el transcurso de la observación y que no hubiesen sido clasificadas con anterioridad.

En esta tipología incluimos los siguientes:

**A. Iniciáticos.**

En esta clasificación pudimos observar que en Wal Mart solo se manifestó la Bienvenida como un hecho introductorio repetido cada vez que un empleado entra a formar parte de la empresa. Creemos que la bienvenida juega un papel importante en el desarrollo de los empleados, pues establece las condiciones para proveer al empleado de un alto nivel de moral y es una oportunidad para que éstos sepan que es lo que la compañía espera de ellos, conozcan sus valores y se impregnen de su cultura.

---

empleado en Wal Mart que no conozca a esta figura de tanta relevancia cultural.

### **B. De Integración:**

Como el lector podrá recordar, fueron tres los descritos bajo este rubro, y en ellos contamos los Desayunos de empresa, los llamados *Bailes Saturday Night* y la *porra* . Para la compañía, creemos que es una buena oportunidad para fomentar la participación de los empleados en la política de puertas abiertas, adquirir el sentimiento de pertenencia y relajar el ambiente.

### **C. De Exclusión.**

Los adoptamos como el lector recordará solo para definir las situaciones de exclusión negativa, puesto que al fundir en una sola tipología dos anteriores, fue necesario colocar a los rituales de exclusión positiva en los llamados de reconocimiento. Bajo este criterio fue posible observar uno, las llamadas *Asesorías para Mejorar*, a las que eran sometidos los empleados que necesitaban una llamada de atención en el desarrollo de su actividad laboral.

### **D. De Trabajo.**

Creímos conveniente situar aquí dos manifestaciones ampliamente difundidas en la empresa y con un carácter meramente laboral. Se trataba de las Evaluaciones de Desempeño Laboral y los Cursos de Formación. Los consideramos rituales de trabajo puesto que están destinados a la evaluación y mejora del desarrollo de las actividades del empleado al interior de la organización, el primero permite al supervisor un conocimiento de donde se encuentra el empleado en su proceso de formación y desarrollo de sus actividades, el segundo permite al empleado obtener mejoras en el desempeño de su trabajo gracias a una constante formación.

### **E. Administrativos.**

Aquí ubicamos la junta o reunión de trabajo, que en Wal Mart posee cuatro vertientes, las reuniones de Directores de tienda. Las de Gerencia, las de Jefes de Departamento y las de Empleados. Creemos que todas poseen el fin último

de fomentar la comunicación y permitir a la empresa en general el conocimiento de la situación actual.

### **F. De Reconocimiento.**

Como lo mencionamos ya en estas conclusiones y en su momento en el apartado correspondiente, aquí hemos considerado necesario incluir los ritos de exclusión positiva, por lo que utilizamos la palabra con la que Deal y Kennedy nominan como de reconocimiento.

Este fue observado, insertado en otro tipo de rituales, en este caso los Desayunos, rituales de integración en los que se daba la posibilidad de insertar el reconocimiento a uno o varios miembros de la plantilla. Su duración ha sido incluida en algunas manifestaciones de integración, como puede observarse en los cuadros de recopilación de la información observada.

### **G. Gerenciales.**

Durante el desarrollo de nuestra observación y como el lector ha visto con anterioridad, los observados se centran en lo que consideramos una sola actuación específica y que se sitúa en el concurso de Baile Interdepartamental, ideado por la gerencia a fin de motivar la cohesión del grupo y el trabajo en equipo.

#### **12. Respecto a los criterios de medición:**

**Es posible y viable la aplicación del estudio de tiempos y movimientos del área de la Ingeniería Industrial para la medición de la cultura corporativa en Wal Mart Supercenter.**

A este desglose le sigue una aplicación de los que fueron según nuestro punto de vista los criterios para la medición de los mismos. Para esto, consideramos válido la utilización de un área de la ciencia que dista mucho de

ser comunicativa pero que consideramos servía a nuestros fines. Así pues, utilizamos el estudio de tiempos y movimientos que viene del campo de la Ingeniería Industrial. Justificamos la existencia de esta herramienta, pues creemos que el investigador no tiene por que limitar su estudio a un área específica cuando existen en el ámbito del conocimiento herramientas que pueden facilitar el desarrollo de su investigación sin modificar la esencia de su estudio.

La utilización de la misma creemos fue de suma utilidad al aplicarla solo en su aspecto más conceptual, es decir utilizando el enfoque del estudio de tiempo directo, también conocido como estudio de tiempos, estudio cronométrico o cronometraje del puesto. Así, en el caso de la observación directa empleada en Wal Mart, ésta quedó limitada a los puestos existentes descritos en el organigrama, lo que además permitió a nuestra investigación la utilización de una muestra que incluía a todos los miembros de la organización. Sustituimos el punto que menciona la observación del puesto, y en su lugar seleccionamos los rituales. De éstos, se identificaron el total de los elementos que componen el ciclo ritual para luego ser medidos y observados en su totalidad con un cronometraje del tiempo que fue invertido en estos, los que nos llevó a cifras de manifestación ritual claras y detalladas en su totalidad.

**13. Respetto a la valoración del tiempo en los ritos y rituales Wal Mart:**

**Los rituales administrativos ocupan la mayor parte del tiempo ritual seguidos por los ritos de integración.**

Una vez definidas y establecidas las variables y herramientas para nuestra investigación de los rituales Wal Mart procedimos a la recopilación de la información en tablas que fueron descritas con anterioridad. De esta recopilación obtuvimos datos reales de tiempo invertido que extrapolamos a

porcentajes y de los cuales deducimos las siguientes conclusiones que es importante recalcar en este momento.

Pudimos observar que los rituales con una mayor representación numérica al interior de la empresa son los Administrativos, por lo cual consideramos que la compañía se preocupa primordialmente por mantener una comunicación abierta y continua con sus empleados. Esto crea un sentido de trabajo en equipo reforzado por la igualdad de circunstancias en las que se encuentra cada empleado de poder participar de la comunicación. Otra conclusión a la que llegamos es que prácticamente ningún empleado queda excluido de este tipo de manifestación, cuyos objetivos primordiales son comunicar, informar e involucrar al empleado en la cultura de la empresa así como el mantenimiento de una comunicación constante con el resto de las tiendas del territorio nacional, para la homogeneidad de tácticas y estrategias de dirección.

El segundo ritual con mayor manifestación numérica lo ocupan los de Integración, con lo que deducimos que la empresa pretende reafirmar su interés por la involucración del empleado en la comunicación de puertas abiertas y crear un sentido de pertenencia a la empresa.

También pudimos observar elementos que no poseen una manifestación numérica importante debido a la brevedad de su manifestación, pero que si cuentan con una fuerza cultural importante. Es el caso de la porra Wal Mart y el Baile Saturday Night, los cuales, además de permitir al empleado memorizar el nombre de la compañía y reforzar sus tácticas de venta, le permiten una identificación mundial con el resto de los miembros de Wal Mart. Esto pudimos observarlo gracias a videos de reuniones anuales de tiendas, a las cuales acuden los mejores empleados de cada una de ellas. En estas reuniones que tiene lugar en la sede de la compañía en Bentonville, Arkansas, pudimos observar que estos son elementos de identificación cultural y sirven de unión para todos los participantes del evento.

Los rituales de trabajo siguen en la lista descendente de representación numérica en la empresa, la repetición de este ritual supera a cualquier otro rito. Se observaron 219 repeticiones en las cuales participaron 109 empleados de forma individual y personalizada, lo cual nos permite deducir que la empresa se preocupa por evaluar a cada uno de sus empleados de manera individual y conocer y reconocer sus carencias o virtudes laborales, lo que ayuda a la detección de necesidades de formación en cada caso.

Los ritos Inicáticos siguen en orden descendente en esta lista, pero lo consideramos lógico debido a que estos se presentan solo cuando un nuevo empleado entra en la compañía, sin embargo se debe reconocer que el total de horas destinadas -272 horas- para tan solo 13 nuevos empleados deja clara la importancia de ese primer paso introductorio en la empresa. La necesidad de una ardua preparación cultural antes de entrar a formar parte definitiva de la empresa.

Con porcentajes muy por debajo de la media, encontramos los rituales de Exclusión. Estos tuvieron poca representación, lo que indica que fueron escasas las situaciones en las que la empresa se vio en la necesidad de reprender o expulsar a algún empleado de la empresa.

Los Gerenciales y los de Reconocimiento fueron los últimos en la lista. Los mismos mostraron muy poca representatividad porcentual, dado que su manifestación fue corta y muy puntual.

Una vez definidas las conclusiones de la recopilación ritual, que, en caso de que el lector necesitara aclaraciones más detalladas al respecto puede consultar el apartado de resultados.

**Valoración final:**

**La hipótesis se confirma, la cultura corporativa puede ser clasificada y medida numéricamente en términos de horas/hombre a través de uno de sus elementos: los ritos y rituales.**

En base a los resultados obtenidos y a la forma en que se fue desarrollando nuestra investigación, creemos que es posible concluir que la cultura corporativa puede ser medida numéricamente en términos de horas/hombre, puesto que hemos arribado a este punto partiendo de una situación global que a lo largo de la investigación hemos ido acotando al punto de utilizar uno de los elementos de la cultura como herramienta de su medición.

Esto, evidentemente no descarta la posibilidad de que otros elementos puedan servir a este fin, y, asumiendo que, aunque la cultura puede tener una representación numérica en función de uno de sus elementos es importante aclarar que la manifestación de la cultura no queda limitada a sus rituales. Tanto el Héroe, los valores, los mitos o los símbolos pueden actuar como elementos de medición de la Cultura. Pero no nos corresponde en este momento la ampliación de estos puntos, pues, como hemos aclarado desde el inicio de la investigación, hemos centrado nuestro estudio en uno solo de los elementos, llegando a la conclusión de que nuestra hipótesis se confirma.

La evaluación de la cultura por cualquiera de sus otros elementos no compete a nuestra investigación. Reconocemos nuestras limitaciones a este respecto puesto que esta afirmación involucraría tomar en cuenta otros aspectos que en este trabajo han quedado relegados por carecer de importancia específica para el mismo.

# Bibliografía

---



## **BIBLIOGRAFIA**

### ***Básica***

ADAM, EVERETT E., EBERT, RONALD J. (1991) "Administración de la Producción y las Operaciones" Conceptos, modelos y funcionamiento. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México.

AGUIRRE BAZTÁN, ANGEL (1993) Diccionario Temático de Antropología. 2A. Edición. Editorial Boixareu Universitaria, Barcelona.

ALEGRE, LUIS, BERNÉ, CARMEN Y GALVE, CARMEN (1995) "Fundamentos de economía de empresa: perspectiva funcional". Ed. Ariel, S.A., Barcelona.

ANDER EGG, EZEQUIEL (1978) "Introducción a las técnicas de Investigación Social", Editorial Hvmánitas, Buenos Aires, Argentina.

ARRANZ, JUAN CARLOS. (1997) "Gestión de la Identidad Empresarial y su impacto sobre los resultados" Ediciones Gestión 2000, S. A. Barcelona.

ARROYO MARTÍNEZ, IGNACIO (1990) "Ley de las Sociedades Anónimas" Biblioteca de textos legales, Ed. Tecnos, Barcelona.

BANTZ, CHARLES R. (1993) "Understanding Organizations. Interpreting Organizational Communication Cultures", University of South Carolina Press, United States.

BARNARD, ALAN Y SPENCER, JONATHAN (1996) Encyclopedia of Social and Cultural Anthropology. Ed. Routledge, London.

BERTRAND, YVES. (1991) "Culture Organisationnelle". Collection Communication Organisationnelle, Presses de l'Université du Québec. Télé Université. Canadá.

BOAS, FRANZ (1943). "The Mind of Primitive Man" The Macmillan Co., New York.

BONTE, PIERRE Y IZARD, MICHAEL (1996) Diccionario Akal de Etnología y Antropología. Ediciones Akal, Madrid.

BROOKE, MICHAEL Z. Y REMMERS, H. LEE (1978), "The Strategy of Multinational Enterprise. Organization and Finance" . Pitman Publishing Limited, London.

BUTLER, RICHARD (1991). "Designing Organizations: A decision-making perspective", London.

CHANDLER, A. D. Jr. (1962) "Strategy and Structure: Chapters In the History of the American Industrial Enterprise", MIT Press, Mass.

CHIAVENATO, IDALBERTO (1983). "Administración de Recursos Humanos", Ed. Mc Graw-Hill, México.

CROZIER, M. (1989) "L'entreprise a l'ecoute" Apprendre le management post-industriel. InterEditions, París.

DEAL, TERRENCE., KENNEDY, ALLAN A. (1985). "Culturas Corporativas, Ritos y Rituales de la vida organizacional". Fondo Educativo Interamericano, México.

DEAL, T.E., KENNEDY, A.A. (1982). "Corporate Cultures : the Rites and Rituals of Corporate Life". Reading, MA : Addison Wesley.

DEL VALLE, VICENTE, GOMEZ DE AGUERO, JOSÉ L. (1994) "Economía y Organización de Empresas. Una aproximación económica, jurídica y organizativa" Mc Graw-Hill, Madrid.

DENINSON, DANIEL R. (1991). "Cultura corporativa y Poductividad Organizacional", Fondo Editorial Legis, Colombia.

DÉTRIE, JEAN-PIERRE (1991) "STRATEGOR, Stratégie, structure, décision, identité." Politique générale d'entreprise. InterEditions. París.

D'ORS, EUGENIO (1964). "La Ciencia de la Cultura". Ediciones Rialp, S.A. Madrid.

FESTINGER, LEON, KATZ, DANIEL (1992). "Los Métodos de Investigación en las Ciencias Sociales" Ediciones Paidós, Barcelona.

GARCIA GARCIA, MOISES (1984) "Economía de la Producción y Contabilidad de Costes" Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.

GARMENDIA, JOSE A., (1994). "Tres Culturas: Organización y Recursos Humanos", ESIC Editorial. Madrid.

GARMENDIA, J. A. (1990). "Desarrollo de la organización y cultura de la empresa", ESIC, Madrid 1990. Sociología Industrial y de los recursos humanos, Taurus, Madrid.

GIRAL BARNES, JOSE (1993). "Cultura de efectividad", Grupo Editorial Iberoamericana, México.

HALL, RICHARD H. (1983). "Organizaciones, estructura y proceso", Prentice-Hall Hispanoamericana, México.

HANDY, Ch. (1976). "Understanding organizations", Penguin Books, Middlesex 1976.

HENRIET, BRUNO (1990) "Audit de la Communication Interne" Les Editions d'Organisation, París.

JORGENSEN, DANNY L. (1989) "Participant Observation. A methodology for Human Studies". SAGE Publications, California, EEUU.

KAST, FREMONT Y ROSENZWEIG, JAMES E. (1981) "Administración en las Organizaciones. Un enfoque de sistemas". Ed. Mc Graw-Hill, México.

KNUF, JOACHIM (1993) "Communication Year Book", no. 16, Sage Publications, Newbury Park, California.

LESSEM, RONNIE (1992) "La Gestión de la Cultura Corporativa". Ediciones Diaz de Santos, S.A. Madrid.

LLANO, CARLOS (1994) "El Postmodernismo en la Empresa", Mac. Graw-Hill, México.

MARIN, ANTONIO LUCAS (1997) "La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones", Bosch Casa Editorial, S.A. Barcelona.

Mc GREGOR, D. (1975) "El Aspecto Humano de las Empresas", Diana, México.

OHMAE, KENICHI, (1995) "La Mente del Estratega, El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios". McGraw-Hill. Madrid.

ROSSI, INO Y O'HIGGINS EDWARD (1981) "Teorías de la Cultura y métodos antropológicos" Editorial Anagrama, Barcelona.

SANZ DE LA TAJADA. L.A. (1994). "Integración de la Identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica". Madrid.

SCHEIN, EDGAR H. (1991). "Organizational Culture and Leadership, A Dynamic View". Jossey-Bass Inc., Publishers. San Francisco, California.

SCHEIN, E.H. (1988). "La cultura empresarial y el liderazgo", Plaza y Janés, Barcelona 1988.

STOREY, JOHN. (1993) "An Introductory guide to Cultural Theory and Popular Culture". Ediciones Harvester Wheatsheaf. Gran Bretaña.

THEVENET, MAURICE (1992) "Auditoría de la Cultura Empresarial". Ediciones Diaz de Santos. Madrid.

VILLAFÁÑE, JUSTO (1993) "Imagen Positiva, Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas". Ediciones Pirámide, Madrid.

WILLIAMS, RAYMOND. (1982/1994). "Sociología de la Cultura". Ediciones Paidós, Barcelona.

### ***Complementaria***

BERTALANFFY, L. (1973). "Théorie générale des systemes". París : Dunod.

BLAKE, R., MOUTON, J. (1964). "The Managerial Grid. Houston", TX : Gulf.

BOURNOIS, F. (1990). "Prácticas de gestión de recursos humanos", Madrid.

BOYER, L. Y EQUILBEY, N., (1986). "Le Project de l'Enterprise, Les Editions d'Organisation", París.

BRESSER, R.K., BISHOP, R. (1983). "Dysfunctional Effects of Formal Planning : Two Theoretical Explanations" *Academy of Management Review*.

CLEGG, S. (1979). "Theory of Power and Organization". London : Routledge et Kegan.

CROZIER, M. , FRIEDBERG. E. (1977). "L'acteur et le système". Paris: Seuil.

FAYOL, H. (1916/1966). "Administration industrielle et générale". Paris: Dunod.

FORD, C.S. (1942) "Culture and Human Behavior", *Scientific Monthly*, vol.55.

FROST, P.J., MOORE, L., LOUIS, M., LUNDBERG, C. (1985). "Organizational Culture". Beverly Hills, CA :Sage.

GEERTZ, C. (1973). "The Interpretations of Cultures". New York : Basic Books.

HEDBERG, B. (1981). "How organizations learn and unlearn". Dans Nystrom, P., Starbuck, W.H. (Eds.), *Handbook of Organizational Design*. London : Oxford University Press.

HERZBERG, F. (1959) "The motivation to work", Willey, Nueva York.

HOFSTEDE, G. (1980) "Motivation, Leadership and Organization : Do American Theories Apply Abroad?", *Organizational Dynamics*, verano.

HOFSTEDE, G., BOND, M. (1988). "The Confucius connection : From cultural roots to economic growth" *Organizational Dynamics*.

HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., DAVAL, P.R., OHAYV, D., SANDERS, G. (1990). "Measuring Organizational Cultures : A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases". *Administrative Science Quaterly*.

HOPEMAN, RICHARD J., (1986) "Administración de Producción y Operaciones" Planeación, análisis y control. Compañía Editorial Continental. México.

KAPFERER, J.N. (1992) "La marca, capital de la empresa". Expansión-Deusto

KAST, F.E., ROSENZWEIG, J.E. (1985). "Organization and Management". A Systems and Contingency Approach. New York : McGraw-Hill.

KETS DE VRIES, M., MILLER, D. (1985). "L'entreprise névrosée". Paris: McGraw-Hill.

KROEBER, A.L. Y KLUCKHOHN, C. (1952). "Culture: a critical review of concepts and definitions", vol. 47, núm. 1.

LALANDE, A. (1962). "Vocabulaire technique et critique de la philosophie". Paris : PUF.

LAPASSADE, G., LORAU, R. (1974). "Clefs pour la sociologie". Paris : Seghers

LARÇON, J.P., REITTER, R., (1979). "Structures de pouvoir et identité de l'entreprise", Paris : Nathan.

LAURIOL, J. (1984). "Identité et culture de l'entreprise : vers un nouveau management". , Les Echos, 9 de novembre.

LAUFER, R., RAMANANTSOA, B. (1982). "Crise d'identité ou crise de légitimité?", Revue française de gestion, septiembre-octubre.

LAWRENCE, P.R. Y LORSCH, J.W. (1973). "Organización y ambiente", Plaza y Janés, Barcelona.

LEVY-STRAUSS, C., (1977) "L'Identité", Grasset.

MASLOW, A. (1959) "A theory of human motivations", Psychological Review.

MARCH, F., SIMON, H. (1958/1964). "Les organizations, Problèmes psychosociologiques". Paris : Dunod.

MARCH, J.G., OLSEN, J.P. (1976). "Ambiguity and Choice in Organizations". Bergen : Universatsforlaget.

MARTIN, J. (1985). "Can Organizational Culture be Managed" dans Frost, P.J., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C. (1985). Organizational Culture. Beverly Hills, CA : Sage.

MAYO, E. (1945). "The Social Problems of an Industrial Civilization". Cambridge, Mass. : Harvard University Press.

McGREGOR, D. (1960). "The Human Side of Enterprise". New York: McGraw Hill. La dimension humaine de l'entreprise. Paris : Gauthier-Villars, 1974.

MITROFF, Y. (1983). "Stakeholders of the Organizational Mind : Toward a New View of Organizational Policy Making". San Francisco . Jossey-Bass.

MORGAN, G. (1989). "Images de l'organisation". Québec : Les Presses de l'Université Laval. Editions Eska.

MUMBY, D.K. (1988). "Communication and Power in Organizations : Discourse, Ideology and Domination". Norwood, NJ : Ablex.

MYRSIADES, L.S. (1987). "Corporate Stories as Cultural Communications in the Organizational Setting" Management Communication Quaterly, vol. 1, no. 1, p.84-120.

NEISSER, U. (1976). "Cognition and Reality". San Francisco : Freeman and Co.

OLLINS, WALLY (1991). "Identidad Corporativa, Proyecciones en el Diseño de la Estrategia Comercial". Celeste Ediciones. Madrid.

O'REILLY, Ch. A. y otros (1991). "People and organizational culture", Academy of management Journal, vol. 34, 3.

OUCHI, W., (1985). "Un nouvel esprit d'entreprise", InterEditions.

OUCHI , W., (1985). "Revue de littérature sur la culture de l'entreprise", UCLA.

PARRA, LUNA F. (1993). "Balance integrado de gestión estratégica", Deusto, Bilbao.

PASCAL, S.A. (1992). "Introducción de su Proyecto de Empresa". Madrid.

PASCALE, R.T. (1978). "Communication and decision-making accross cultures : Japanese and American comparisons". Administrative Science Quaterly, 23.

PASCALE, R., ATHOS, A. (1981/1984). "Le mangement est-il un art japonais?" París : Edition d'organisation.

PERROW, C. (1972). "Complex Organizations". Glenview, Il. : Scott, Foresman and Company.

PETERS, T, WATERMAN, R. (1982). "In Search of Excellence". New York : Harper & Row.

PETERS, T, WATERMAN, R. (1983). "Le prix de l'exellence". Les secrets des meilleures entreprises. París: IntrEditions.

PETERS, T., AUSTIN, N. (1985). "La passion de l'excellence". París: IntrEditions.

PETTIGREW, A.M. (1979). "On Studying Organizational Cultures". Administrative Science Quarterly.

PONDY, L.R. (1978). "Leadership in a Language Game". Dans McCall, M.W., Lombardo, M.M. (Eds.), Leadership : Where Else Can We Go? Durham, NC : Duke University.

QUINN, J.B., (1980). "Strategies for Change: Logical Incrementalism", Richard d. Irwin.

REGOUBY, C., (1988). "La Communication Global, Les Editions d'Organisation", París.

REITSPERGER, W.D. Y DANIEL, S.J. (1991). "A comparison of quality attitudes in the USA and Japan : empirical evidence", Journal of Management Studies, 28:6, 587 ss.

SAINSAULIEU, R., (1977). "L'identité au Travail, París, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques", París.

SAINSAULIEU, R., (1984). "Renouveau des cultures d'entreprise", Project no. 183, marzo.

SELZNIK, P., (1957) "Leadership in Administration", Harper & Row.

SMIRCICH, L., (1983) "Concepts of Culture and Organizational Analysis, Administrative Science Quarterly", septiembre, no. 28.

TAYLOR, F. (1911). "Scientific management". New York : Harper and Bross.

TEJADA, L., SANZ DE LA TAJADA, L.A. Y ECHEVERRIA, M.A., (1991) "La gestión de un Programa Global de Identidad, Comunicación e Imagen Corporativa". Editado por Joint Consultores, Madrid.

TRICE, H.M., BEYER, J.M. (1984). "Studying Organizational Cultures through Rites an Ceremonials". Academy of management Review.

TYLOR, E.B. (1865). "Researches into the early history and development of civilization", J. Murray, Londres.

WEICK, K. (1979). "Cognitive Processes in Organizations". Dans Staw, B.N. (De.), Research in Organizational Behavior. Greewich, Conn. : JAI Press, 1.

WEICK, K. (1985). "The Significate of Corporate Culture" Dans Frost, P.J., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C., Organizational Culture. Beverly Hills, CA : Sage.

WILKINS, A.L. Y OUCHI, W.G. (1983). "Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance", Administrative Science Quaterly, 28.

ZALEZNIK, A., (1966). "Human Dilemnas of Leadership", Harper & Row.

ZALEZNIK, A. Y KETS DE VRIES, M. (1975). "Power and The Corporate Mind", Houghton Mifflin.