



LA CULTURA CORPORATIVA EN UN AMBIENTE INSTITUCIONALIZADO

JOSEFINA
MORGAN BELTRÁN
Facultad de Contaduría y
Administración
josefina.morgan@uaq.mx

ALEJANDRA
ELIZABETH
URBIOLA SOLÍS
Facultad de Contaduría y
Administración

Tradicionalmente el análisis sobre la cultura en la empresa retoma elementos que le son característicos y la definen en relación a las empresas competidoras. Las diferencias se evidencian no solamente en elementos como los edificios, la maquinaria y el mobiliario, sino también en la distribución de los espacios, las creencias y el comportamiento del personal. El factor humano es el que compone y da sentido a la organización, los elementos de significado que unen a los empleados con los demás elementos de la compañía integrándolos para el logro de los objetivos de la empresa a través de la satisfacción de necesidades de los clientes y de los empleados, son elementos que se construyen a partir de consensos y se expresan corporativamente en la misión, la visión, los valores y la filosofía (Reyes, 1981). En este estudio se considera que dentro de una organización existe una cultura corporativa a través de la cual se establecen las formas que buscan guiar la conducta de los empleados de manera formal. Al mismo tiempo, existe un proceso de conformación de la identidad organizacional de los empleados que comparten aspectos de la cultura corporativa y en la que se integran tanto elementos de ésta, como aspectos de aceptación, involucramiento o disonancia y rechazo. Se analiza la cultura

Resumen

Este trabajo analiza los cambios en la cultura corporativa empresarial cuando el entorno en el que ésta se inserta tiende a la institucionalización. El estudio de caso se realiza en una empresa alimenticia ubicada en el estado de Querétaro productora de cereal a nivel mundial. ¿Qué estrategias utiliza esta empresa para conservar su cultura corporativa en un ambiente institucionalizado?. Se considera a la cultura corporativa como los elementos que la empresa establece a fin de diferenciarse de las demás y a la Institucionalización como el conjunto de políticas y procedimientos que unifican criterios de actuación entre los miembros de la empresa. Se utilizó una metodología cualitativa aplicando la fenomenología y la etnografía de textos. Los resultados revelan una cultura corporativa sólida, los empleados manifestaron su responsabilidad en la calidad del producto, justificaron las prácticas de algunos dirigentes de la empresa aunque existen espacios de disonancia con respecto a los contenidos de la filosofía corporativa.

Palabras clave: Cultura corporativa, institucionalización, estrategias, disonancia.

Abstract

This research work analyzes the changes in the corporate culture of a company when the environment has a tendency towards institutionalization; this case study was implemented in a company focused on the manufacture of food products; located in the state of Querétaro. It is a producer, on a global scale, of cereal products. This study explores strategies used by the company to preserve its corporate culture in an institutionalized environment. Their corporate culture is defined by the elements that the company establishes in order to distinguish itself from others and its methods to institutionalize a set of policies and procedures that unify performance criteria by members of the company. A qualitative methodology was used applying the phenomenology and the ethnography of texts. The results show a solid corporate culture; the employees demonstrated pride and identify with the quality of the product. They validate the practices of some leaders of the company although there are areas of disharmony with reference to the philosophy of the corporation.

Key words: Corporate culture, institutionalization, strategies, disharmony.

corporativa en sus aspectos formales, es decir, los relacionados con la misión, la visión, la filosofía y la institucionalización, específicamente en lo referente a la homologación de sistemas de calidad y adopción de estándares.

Cultura Corporativa

Cultura son las formas dadas por hecho, compartidas y tácitas en que se percibe, piensa y reacciona ante los diferentes contextos (Schein, 1996), son significados compartidos para las actividades de un grupo de personas, son los artefactos, los valores y los supuestos.

En ese trabajo se retoma la idea fundamental de la cultura corporativa como algo que la organización tiene, como una variable administrable, como una forma de transmisión de los valores y creencias desplegadas en la organización hacia sus empleados, al proporcionarles guías de acción ante determinadas circunstancias. La cultura corporativa es una herramienta para obtener efectividad y con esto se pueden establecer relaciones causales entre cultura y efectividad para influir en los fenómenos culturales (artefactos, valores y supuestos) (Alvesson, 1993).

Los directivos de las organizaciones relacionan a la cultura corporativa con variables que incluyen eficiencia, productividad, calidad e internacionalización y la consideran como un mecanismo de control asociado con aspectos relativos a la lealtad, compromiso y cohesión tanto individual como grupal (Wilkins y Ouchi, 1983).

La cultura corporativa para ser considerada como tal debe cumplir las funciones de identificación y de orientación y proporcionar a los individuos y los grupos opciones de conducta que los hagan sentirse parte de la organización y relacionarse con los elementos del ambiente que los rodea. No siempre –sin embargo- existe homogeneidad en la conducta de los empleados con respecto a los elementos de la cultura corporativa, existiendo en ocasiones áreas de disfuncionalidad y disonancia cuando no se acepta lo establecido formalmente.

Debido a que el factor humano es el elemento principal para el desarrollo de una cultura corporativa, puede decirse que la cultura es dinámi-

ca, que está en un proceso constante de cambio, adaptación y reestructuración y que por lo tanto, no puede ser estática ni detenerse en el tiempo. Esto implica que el análisis de la cultura corporativa está relacionado con aquellos factores que afectan el devenir de la organización y que los miembros de ésta tienen respuestas de ajuste y eventualmente cambio o resistencia a las presiones del entorno.

La cultura corporativa tiene evidentemente un carácter instrumental al ser desplegada por los administradores para incidir en la productividad y el desempeño, pero también representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el paso del tiempo (Trice H.M., y Beyer, J.M., 1993). Permite poner a disposición de los actores un conjunto de formas de actuar ante determinadas situaciones que les permite obrar de conformidad con las normas del grupo o las expectativas que se tiene de ellos, este repertorio de acción y representación legítima y otorga sentido a las acciones de los sujetos en la organización al fortalecer los vínculos de pertenencia e identificación al tiempo que establece diferencias con otras entidades.

Así puede afirmarse que la organización “tiene” una cultura propia que ha desarrollado en el tiempo y que ha sido parte de su historia, tradición y existencia y que es factible de modificar. Al mismo tiempo el análisis cultural obliga a considerar que existen elementos locales o regionales del entorno en el que se desarrolla y del cual es también un producto. Esto significa que las organizaciones son productos sociales que responden a las necesidades del mercado en un momento determinado y que utilizan elementos propios de la cultura corporativa para establecer parámetros de conducta que permitan lograr la armonía al interior de la organización y por lo tanto mantener estándares de producción elevados. Esta condición implica que existen presiones que se traducen en exigencias sobre la organización para incorporar elementos culturales y sociales que aseguren su legitimidad. Con el paso del tiempo, las organizaciones realizan cambios para adaptarse, ser aceptados y sobrevivir en contextos culturales específicos.

Institucionalización

La institucionalización es un proceso que implica unificar criterios de acción al interior de las organizaciones; este proceso permite legitimar acciones y comportamientos en escenarios y circunstancias similares. Berger y Luckman (1997) muestran los cambios en las instituciones referidos a la estandarización del comportamiento humano a través del establecimiento de pautas definidas previamente y la canalización en una dirección dada de ese comportamiento. Este carácter controlador es inherente a la institucionalización, previene contra la disonancia y el desperdicio de recursos. La institucionalización es un proceso de tipificación de los actores y acciones individuales; asimismo, las instituciones implican historicidad y control, las tipificaciones recíprocas de acciones se construyen en el curso de una historia compartida: no pueden crearse en un instante, las instituciones tienen siempre una historia que contar.

De acuerdo al nuevo institucionalismo los elementos de las instituciones no son las normas ni los valores, sino los guiones, las reglas y las clasificaciones que se dan por hecho, son abstracciones a macro nivel, prescripciones racionalizadas e impersonales, tipificaciones compartidas. Cuando una organización busca la institucionalización puede hacerlo presionada por el entorno en el cual se inserta y en ese caso el cambio no refiere motivos intrínsecos ni los actores demandan explicaciones legítimas. (Powell y Dimaggio, 2001); lo que eventualmente puede suceder es el cambio en la cultura organizacional o nuevas expresiones de comunicación con elementos de divergencia. La legitimidad se deriva de explicaciones *post hoc* o señales simbólicas lo cual hace posible entender la cualidad institucionalizada de las propias estructuras formales y a la institucionalización como “la difusión de reglas y estructuras estándares en vez del ajuste pertinente adaptativo de organizaciones particulares a escenarios específicos” (Powell y Dimaggio, 2001; p. 67).

Parte del proceso de institucionalización es la habituación, donde se provee de rumbo a las actividades al interior de la organización. Esta etapa antecede a toda institucionalización y está ligada a la especialización de la actividad. Cuando el proceso tiene éxito, la habituación significa ase-

gurar la distensión resultado de los impulsos no dirigidos, aliviando la acumulación de tensiones; el trasfondo de la actividad habitualizada abre un primer plano a la deliberación y a la innovación. (Berger y Luckman, 1997)

El mundo institucional tiene por un lado una realidad objetiva la cual tiene a su vez una historia que existe antes de la llegada del individuo a la empresa y persistirá después de él; una actividad humana objetivada que es una actividad como lo es de por sí las que se despliegan en la institución misma. Esta objetividad que caracteriza al mundo social en la experiencia no le da un estatus ontológico separado de la actividad humana que lo produjo, esto quiere decir que la institucionalización es una actividad humana objetivada, materializada y no puede desprenderse de esa relación, no puede verse como algo ajeno a la parte humana.

Las organizaciones se convierten en instituciones en la medida en que el comportamiento de sus miembros y su relación con la sociedad está formada por valores como fines en sí mismos (Marín, 2005), en una organización existen reglamentos que guían la conducta de los individuos, les indican que se debe de hacer y como se deben hacer las tareas asignadas, no permite mucha flexibilidad ni iniciativa, es como un instrumento que moviliza energías humanas y las dirige hacia los objetivos que fija el reglamento siguiendo los procedimientos establecidos, en cambio una institución es el producto natural de necesidades y presiones sociales, es un organismo que responde y se adapta a fuerzas externas y no solo a sus reglas formales (Selznick, 1957).

Empresa

Se define a la empresa como una organización en la cual existe una “coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad” (Schein, 1982, p. 14), consiste en coordinar los recursos humanos, materiales, técnicos, financieros, físicos de información y otros, que son necesarios para lograr las metas a través del establecimiento de actividades que incluyan atraer a gente a la organización

especificando las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito (Ferrell, 2004).

Dentro de las organizaciones se contempla la institucionalización de las actividades de la misma, Powell y Dimaggio (2001) consideran que en las organizaciones existen además de los elementos materiales, un conjunto de factores subjetivos e intangibles como las creencias, los valores y el punto de vista personal de quienes la integran, asimismo incluyen la posibilidad de toda organización de institucionalizarse, lo cual es un proceso fenomenológico en el que las relaciones y acciones se asumen como seguras y las creencias compartidas definen lo que tiene sentido y las acciones que son posibles, en este sentido, la naturaleza constante y repetitiva de la vida organizada busca maximizar los actos individuales así como la reproducción de estructuras autosostenibles.

El estudio de caso se realizó en una empresa productora de cereales que comenzó a funcionar en la entidad en el año de 1951. Durante los ochenta, la planta queretana fue reconocida como la más productiva de la empresa en México. Es reconocida mundialmente como la empresa productora de cereal más importante no solo de México sino de América Latina. Tiene un aproximado de 1600 personas empleadas y comercializa 16 marcas de productos en el ramo. Los principios de operación establecidos en la empresa tienen la finalidad de impulsar el crecimiento rentable y mantener enfocados a los empleados en la generación de un crecimiento sostenido, de manera que los estándares de producción y el desempeño de los empleados debe estar conectado permanentemente. El proceso de producción requiere satisfacer las necesidades de los consumidores, para ello, la empresa establece un compromiso público con éstos y con la comunidad. Como cualquier empresa trasnacional, tiene estrategias de desarrollo de productos que impulsan la innovación para mantenerse en el mercado y se considera que la cultura corporativa puede ser un instrumento eficaz para elevar los estándares de desempeño en la organización.

Metodología

Se utilizó una estrategia cualitativa, buscando entender la percepción de los actores a la manera del *verstehen weberiano* en la relación epistemológica sujeto-objeto. El estudio de caso permite el análisis de un fenómeno o proceso desde la perspectiva de aquellos que lo viven y en ese sentido puede decirse que es un “sistema cerrado” ya que incluye el uso de técnicas variadas en el trabajo empírico o de campo (Urbiola, 2007). El trabajo que aquí se presenta es de tipo transversal o con corte en el tiempo. El trabajo de campo se realizó durante 2008 y se utilizaron como técnicas de investigación, el análisis documental, la entrevista estructurada y semiestructurada, así como la observación no participante. Se llevó a cabo en la planta de Querétaro ya que es la que tiene mayor capacidad y también es considerada por la empresa como la más importante en América Latina.

Los marcos referenciales para realizar este trabajo fueron la fenomenología que se centra en la experiencia personal, el mundo y la experiencia vivida y la etnografía de textos que es el análisis de la información contenida en textos y páginas de Internet e información en medios virtuales. Se utilizó también la hermenéutica objetiva que es la interpretación de textos buscando la verdad que se encuentra en ellos. Las unidades de observación (Sierra, 1994) fueron los empleados y obreros de la compañía así como los manuales, la publicidad impresa y en red, las políticas, los procedimientos y los elementos de la cultura corporativa: de lenguaje y objetos simbólicos.

La empresa objeto de esta investigación es una de las principales productoras de cereal y de comida de convivencia en el mundo, fue constituida en Estados Unidos en 1906 y fue hasta 1951 que se estableció en Querétaro. Los productos son fabricados en 17 países y vendidos en más de 180 alrededor del mundo. Las presiones sobre estándares, entregas, innovación del producto y tecnología aplicada al mismo son constantes. La respuesta oficial de la empresa a través de su *Visión* es la de ser una de las cinco empresas más importantes del mundo. Por otra parte, la *Misión* contempla **impulsar el crecimiento sostenido de la marca a través del poder de la gente que forma parte de la organización**. Se busca satisfacer las

necesidades de los consumidores, clientes y comunidades. La misión contempla la internacionalización de la organización y la promoción de los valores que promueven el mejor desempeño de los trabajadores. Entre los valores que se promueven en la organización están el de la integridad, el respeto, la responsabilidad, la pasión, la humildad, la disposición de aprendizaje, los deseos de éxito y el esfuerzo por simplificar.

Resultados y Conclusiones

Para este estudio de campo se analizó la cultura corporativa de la empresa a través de su misión, visión y filosofía considerándolas como el núcleo cultural básico de la misma, como la cultura organizacional propia legitimada y asumida por los empleados.

De acuerdo con Capriotti mencionado en Martín (2005) Misión es la razón de ser de la compañía, su función social, establece el qué es y que hace la compañía; Visión es la estrategia a largo plazo, como quiere ser vista la empresa en el futuro es la forma en que la organización señala a donde quiere llegar, es la perspectiva de futuro de la compañía, el objetivo final de la entidad, marca una dirección a seguir por todos los integrantes de la compañía estimulando el desempeño de cada uno de ellos y dando coherencia a los esfuerzos de la organización y Filosofía es la forma de ser de la empresa manifestada a través de las acciones de sus empleados a través de su misión, visión y valores (p.57).

Para el análisis de la misión se consideraron indicadores empíricos como “el poder de la gente” (importancia de las personas para la organización) y la “satisfacción de necesidades” (función de la empresa de cubrir las necesidades del mercado y los consumidores). La visión se analizó a través del indicador de “alimento predilecto” y en cuanto a la filosofía se toma en cuenta lo que los empleados consideran que es “importante para la empresa”.

Para el análisis de la institucionalización se consideraron los indicadores de “homologación de los sistemas de calidad” y la “adopción de estándares”, definiendo a la Homologación de los sistemas de calidad como el intento de igualar los sistemas de calidad de la empresa con los de otras

empresas que tienen éxito en la misma rama industrial y a la Adopción de estándares como la búsqueda de indicadores de calidad avalados por estándares mínimos de aceptación y reconocimiento.

Para responder a la pregunta de investigación de ¿Qué estrategias utiliza la organización para conservar su cultura corporativa en un ambiente institucionalizado? se encontraron los siguientes resultados en las entrevistas realizadas a 27 obreros y cuatro empleados de la compañía:

Uno de los indicadores con los que se analizó la misión es con el análisis de la importancia que tiene para la empresa la gente que trabaja en ella, la empresa manifiesta en sus comunicados a los empleados que uno de los aspectos más importantes es la gente que trabaja para ella, que el poder de los empleados es lo que hace el éxito de la empresa, en las entrevistas se sondeó si las personas perciben, en las acciones que establece la empresa, si en realidad son importantes para la misma. Los aspectos que hacen a los empleados sentir que son parte de la compañía son: ser importantes para ella, que se tomen en cuenta sus propuestas, que los traten bien, los beneficios que se les ofrecen. El 86% de los entrevistados manifestó sentirse importante para la empresa porque cuando la empresa protege al producto también protege al empleado debido a que los lleva a tener revisiones médicas periódicamente, esto es requisito indispensable de salubridad, en cuanto a las certificaciones, el 89% de los trabajadores entrevistados están concientes de que deben participar activamente en las auditorías que se realizan y que son una parte fundamental para conseguir la certificación.

Ante la pregunta de “¿Qué consideras que es lo más importante para la empresa?” el 86% contestaron que además del producto y su calidad, es su gente; a las personas que laboran en la compañía se les atiende, se les cuida, sin embargo el 48% de los empleados manifestaron que algunos consideran que ha venido cambiando con el tiempo, que cada vez son menores los beneficios y la atención al personal, consideran que tal vez los líderes están cambiando un poco las estrategias hacia el personal de la compañía, hay resentimiento en algunos empleados por ese motivo.

Y ante la perspectiva sobre los cambios el 76% los consideró como algo necesario para la sobrevivencia de la compañía y los asumen como tal, consideran que si la compañía mantiene bien a sus empleados entonces el producto aún con los cambios internos que se establezcan, saldrá bien elaborado, habrá menos accidentes, menos errores y se cumplirán los objetivos. Cuando la gente se siente motivada para trabajar, se siente importante y al ser tomada en cuenta, rinde mejor y se obtienen mejores resultados y todos se benefician, les gusta que se les informe sobre lo que está sucediendo con la compañía a nivel regional, nacional y mundial, insisten en la importancia de la comunicación en todos los sentidos.

A los trabajadores se les dan reconocimientos públicos y privados, el 70% consideran sentirse motivados y reconocidos, dan más de su tiempo y de su esfuerzo para que la compañía logre sus objetivos, manifestando un compromiso mutuo, un trabajar hombro a hombro con la compañía para que a todos se beneficien.

Para analizar la visión en las entrevistas se buscó saber si los empleados están concientes del compromiso que tiene la empresa a futuro y en la manera que los está involucrando. El 67% de los empleados no están enterados de la visión de la empresa como tal, solamente están comprometidos con el presente y el 89% están convencidos de que son las acciones actuales las que determinarán el futuro de la compañía, el hacer bien el producto definirá el gusto de las personas por el mismo, la calidad será el factor que permitirá la permanencia en el mercado y ser mejores que la competencia, consideran que la higiene de la planta, el apego a normas y el estar buscando certificaciones en los diferentes procesos de la compañía, hará que los clientes sientan confianza en el producto y lo sigan prefiriendo sobre los productos de la competencia, los empleados saben de este compromiso que tiene la empresa para sobrevivir a las adversidades, el buscar que la empresa siga teniendo éxito beneficia a los accionistas quienes seguirán invirtiendo en ella, a los empleados que viven del producto que elabora la compañía, a la comunidad en la que se desarrolla porque realiza beneficios y mejoras incrementando el nivel de vida del lugar y a los consumidores en general porque reciben un alimento sano, nutritivo y variado.

En el caso de estudio, se ha manifestado como filosofía de la compañía el hecho de que la gente es primero, es decir, que los resultados económicos se generan gracias a las personas que hacen posible dichos resultados, asimismo la filosofía de calidad que distingue al producto y la filosofía de sustentabilidad ambiental que es la más reciente que se ha incorporado a los objetivos que se persiguen en la compañía y que desea que la identifiquen, el 89% de los miembros entrevistados de la compañía en los diferentes niveles jerárquicos asumen la filosofía en todo lo que realizan día a día en la empresa, les da sentido de pertenencia y compromiso y ayuda al crecimiento mutuo tanto de la empresa como de las personas que en ella laboran.

Una de las formas en las que en esta investigación se analiza la filosofía es cuestionando a los empleados sobre lo que ellos consideran que es lo más importante para la empresa y en general (92%), los empleados indicaron que lo más importante es la satisfacción del mercado o los clientes, la calidad del producto y la gente que trabaja en la compañía, además de mantener los precios.

Los resultados de las entrevistas (89%) manifiestan que los trabajadores están concientes de la importancia de los sistemas de calidad, cuentan con programas y manuales de operación que les indican la manera de hacer el trabajo.

Los trabajadores (67%) consideran que para la empresa es de vital importancia mantenerse líder en el mercado, ser competitiva, desarrollar productos competitivos y de actualidad para todos los segmentos de la comunidad, por lo cual, los empleados del área de producción deben comprometerse en la elaboración de productos de calidad ya que es básico para que la empresa se mantenga competitiva a nivel mundial.

Para acercarse a la homologación de los sistemas de calidad, la empresa debe establecer y cumplir normas propias adaptándolas a los estándares nacionales o internacionales según sea el caso, son normas interrelacionadas en las que participan diferentes elementos de la organización.

La adopción de estándares consiste en el apego a ciertas normas, reglas, criterios de producción y de actuación establecidos por instancias que se consideran autoridad en el giro y que son reconocidas por la comunidad empresarial, las empresas pueden optar por apegarse a ciertas normas que consideren viables y que van de acuerdo a su filosofía o pueden establecer ciertas reglas particulares, también es posible combinar ambos aspectos, apegándose a normas internacionales ajustando los aspectos que son particulares por la naturaleza de la compañía y los valores propios que no existen en otras empresas del mismo giro, asimismo las empresas pueden adoptar estándares de un área o de toda la empresa, si así lo requieren.

La organización de este estudio de caso cuenta con varios programas de procesos que se apegan a las normas establecidas por la empresa y por instancias internacionales relacionadas con las mismas operaciones comerciales, el departamento de calidad supervisa los estándares de calidad para garantizar que el producto terminado llegue a manos de los consumidores reuniendo los elementos mínimos de higiene, seguridad, nutrición y todo lo descrito en el empaque del producto. Estos estándares se presentan ante los empleados de manera escrita en manuales y por medio de cursos de capacitación que imparten los supervisores, de la misma forma se les informa de los logros alcanzados a través de pizarrones y pláticas, se señala el porcentaje de cumplimiento, se muestra un comparativo con años anteriores y con otras empresas del mismo giro.

El 89% de los empleados consideran que es indispensable contar con normas y reglas, porque les proporciona a los clientes la seguridad de que es una empresa seria, que se preocupa por la higiene y el contenido de los productos que vende, de lo contrario sería difícil que el producto permaneciera en el mercado. Esta empresa produce alimentos, por lo tanto, la higiene y la calidad son indispensables porque está de por medio la salud de los consumidores. La Secretaría de Salud y la Secretaría de Higiene y Seguridad Industrial le exigen a la empresa análisis médicos de los empleados que tienen relación directa con la elaboración del producto, no deben tener enfermedades que pongan en riesgo el producto y la salud de quienes lo consuman, se vigilan las condiciones físicas en las que se desenvuelven los

empleados, con el cumplimiento de normas de higiene y sanidad se garantiza que el producto sea seguro para su consumo, todas estas medidas entran dentro del programa de inocuidad.

La manera en la que los supervisores transmiten a los obreros las nuevas prácticas que se adoptarán, así como el avance en las prácticas ya establecidas y la manera en la que se llevaran a cabo, es a través de cursos de capacitación y pláticas de comunicación mediante las cuales se les mantiene informados sobre lo que sucede interna y externamente en la empresa, crean conciencia en ellos sobre la importancia de la calidad del producto que consumen desde los bebés hasta las personas mayores, la calidad no es cuestionable y se debe de cumplir.

Los estándares ayudan a uniformar el criterio de los que participan en las evaluaciones del producto, la calidad es el principal elemento; el sistema establecido en la empresa está diseñado de tal forma que cada uno de los empleados que está involucrado en la elaboración del producto autoevalúa su calidad para comprobar que el producto se encuentre en condiciones óptimas; también participan los demás integrantes del equipo y posteriormente pasa a las instancias internas que supervisan la calidad.

Cuando las empresas transmiten a través de la misión, visión y filosofía, los elementos culturales que desea que la identifiquen y procura involucrar a los empleados en la creación de los mismos logra establecer lazos que fortalecen la consistencia de la empresa tanto al interior como al exterior de la misma que llevan al incremento en la efectividad productiva y el crecimiento sostenido de la marca en el mercado.

Si se busca darle a los valores institucionales un enfoque personal, sencillo y fácilmente asumible, utilizando la comunicación como parte fundamental de las estrategias institucionales y el involucramiento de los empleados en las decisiones relacionadas con la operación se logra la confianza de los obreros y empleados, asimismo es necesario que exista congruencia en los discursos y las acciones de los directivos que representan a la empresa y que sus valores personales coincidan con los institucionales, otra estrategia es incluir en la evaluación del desempeño el cumplimiento

de los valores acordados observando la asunción de los mismos en los empleados manifestándose en su actuar diario, en cada actividad que realizan y en la forma de relacionarse con los clientes y compañeros de trabajo además del cumplimiento de los estándares establecidos.

Referencias Bibliográficas

- Alvesson, M 1993. *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: University Press.
- Berger P. y Luckman T. 1997. *La construcción social de la realidad*. Argentina: Amorrortu editores.
- Ferrell, O. et al. 2004. *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. México. cuarta edición Mc. Graw Hill interamericana, (de Ferrell O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaensés Marianela y Flores Miguel Angel, Mc. Graw Hill interamericana, 2004 pag. 215)
- Marín, L. y García P. 2005. *Organizational Culture and Neoinstitutionalism*. Thousand Oaks: Mar 2006. México: Mc. Graw Hill.
- Martín, M. 2005. *Arquitectura de marcas. Modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*. Madrid: Esic.
- Powell, W. y Dimaggio, P. 2001 *El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional*, México: Fondo de cultura Económica.
- Reyes, A. 1981. *Administración de empresas*. México: ed. Limusa, S.A.
- Schein, E. 1982. *Psicología de la Organización*. Colombia: ed. Pearson Educación
- Schein, E. 1996, "Culture: The missing concept in organization studies", *Administrative science quarterly*, 41, pp. 229-240
- Selznick, P. 1957. *Leadership in Administration*, Row Peterson & Co. Evanston
- Sierra, B. 1994. *Técnicas de investigación social*, Madrid: ed. Paraninfo S.A.
- Trice, H.M., and Beyer, J.J. 1993 *The cultures of Work Organizations*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1-8.
- Urbiola, A. 2007. "El uso de metodología cualitativa en los estudios de Administración. El estudio de caso". *GESPyE Gestión Pública y Empresarial*. Año 6, núm 11 págs. 13-29
- Wilkins, A.L. y W.G. Ouchi 1983, "Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance". *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 468-481