



---

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**  
**UNIDAD IZTAPALAPA**

---

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

“Modelos organizacionales, valores e identidad  
en las organizaciones. El caso de General Motors  
Complejo Silao”

**TESIS:**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**PRESENTA:**

**CECILIO CONTRERAS ARMENTA**  
[cca304@gmail.com](mailto:cca304@gmail.com)  
Matricula: 204280793

**Director de tesis:**

**DR. JOSÉ SANTOS ZAVALA**  
Lectores:

**Presidente: Dr. Rogelio Mendoza Molina**  
**Vocal: Dr. Adolfo Mir Araujo**

**Vo. Bo.**

**Dra. María Teresa Magallón Diez**  
**Coordinadora del Posgrado en Estudios Organizacionales**

Iztapalapa, Ciudad de México a 01 de agosto 2008.

## Tabla de contenido

Introducción	9
Capítulo 1. Los valores. Factor determinante en los Estudios Organizacionales	16
Abriendo ventanas	16
C.1.1. Análisis de los valores y sus variables explicativas.	19
C.1.2. Conceptualización de los valores. La metáfora de los valores en las organizaciones	21
C.1.3. La relación de los valores con la implantación de modelos organizacionales.	31
C.1.3.1. Valores compartidos: hacia un marco interpretativo	36
C.1.3.2. El sistema de valores organizacionales	36
C.1.3.2.1. Dimensiones de un sistema de valores	38
C.1.3.2.2. Formas del sistema de valores	42
C.1.3.2.3. Formación, mantenimiento, evolución y cambio en los sistemas de valores organizacionales	44
C.1.3.2.4. La adaptación individual al sistema de valores organizacionales	47
C.1.3.2.5. La importancia del Reclutamiento y Selección en los sistemas de valores organizacionales	48
C.1.3.3. La socialización organizacional	49
C.1.3.3.1. Los ritos y rituales en la socialización organizacional	49
C.1.4. Principales enfoques y metodologías utilizadas en la medición de los valores	50
C.1.4.1. La medición de los valores organizacionales	51
C.1.4.2. La estructura de valores en las organizaciones	53
C.1.4.2.1. Los valores organizacionales como conductas profesionales	54
C.1.4.2.1.1. Valores relativos a la conducta organizacional.	55
Cerrando ventanas	56
Capítulo 2. La identidad, la imagen y la cultura en las organizaciones	58
Introducción	58
C.2.1. <i>Conceptualización de la identidad organizacional</i>	59
C.2.1.1. Antecedentes teóricos de la identidad organizacional	68
C.2.1.2. <i>Los niveles de análisis de la Identidad Organizacional</i>	73
C.2.1.3. Conceptualización de la IO	75

C.2.1.4.	<b>Metodología, técnicas y métodos en la investigación de la Identidad Organizacional</b>	77
C.2.1.5.	<b>Relevancia del estudio de la IO</b>	80
C.2.2.	<b>Identidad, imagen y cultura en las organizaciones</b>	82
C.2.3.	<b>Identidad organizacional como filosofía moral: implicaciones competitivas para organizaciones diversificadas.</b>	85
C.2.3.1.	<b>La identidad organizacional como marco de decisión</b>	85
C.2.3.2.	<b>Identidad organizacional y competencias centrales</b>	86
C.2.3.3.	<b>Identidad organizacional y ventaja competitiva</b>	88
C.2.3.4.	<b>Identidad en organizaciones altamente diversificadas</b>	90
C.2.4.	<b>Lamentaciones y celebraciones dentro de una visión postmoderna: ¿identidad perdida?, ¿identidad encontrada?</b>	93
C.2.4.1.	<b>Una visión emergente y heredada de la identidad</b>	95
Capítulo 3.	<b>Aspectos Metodológicos</b>	102
C.3.1.	<b>El punto de partida</b>	102
C.3.2.	<b>La metodología cualitativa en los Estudios Organizacionales.</b>	103
C.3.2.1.	<b>El muestreo en la investigación cualitativa.</b>	108
C.3.3.	<b>El método de abordaje. El estudio de caso</b>	108
C.3.4.	<b>Descripción de los instrumentos de recolección de información.</b>	111
C.3.4.1.	<b>Las dimensiones e instrumentos de recolección de información.</b>	115
C.3.5.	<b>Marco interpretativo: propuestas para medir la identidad y los valores en las organizaciones.</b>	119
Capítulo 4.	<b>Estudio de Caso</b>	133
C.4.1.	<b>Identidad, valores y modelos organizacionales</b>	134
C.4.2.	<b>Análisis de la estructura del modelo organizacional.</b>	139
C.4.3.	<b>Estrategias de implementación del modelo organizacional</b>	143
C.4.4.	<b>Categorización de la identidad y los valores.</b>	144
C.4.5.	<b>Primer tema de identidad: <i>Involucramiento del Personal.</i></b>	146
C.4.6.	<b>Segundo tema de identidad: <i>Estandarización.</i></b>	160
C.4.7.	<b>Tercer tema de identidad: <i>Mejoramiento continuo</i></b>	168
C.4.8.	<b>Otras expresiones de identidad en Nuestro sujeto de estudio.</b>	174
C.4.8.1.	<b><i>El símbolo del Sistema de Producción</i></b>	174
C.4.8.3.	<b>El Framer o Robot para soldado de la carrocería</b>	175
C.4.8.4.	<b>El logotipo</b>	175
C.4.8.5.	<b>La eliminación de barreras</b>	176

C.4.8.6.	Evaluación del desempeño (360°)	176
C.4.8.7.	Promociones / plan de carrera	177
C.4.8.8.	El programa de ideas y mejoras	178
C.4.8.9.	El entrenamiento y desarrollo del personal	178
C.4.9.	Conclusiones del Estudio de Caso.	179
Capítulo 5.	Reflexiones finales	181
C.5.1.	Cerrando ventanas, abriendo ventanas	181
Referencias bibliográficas		198

## Dedicatorias y agradecimientos

Fue en el mes de mayo del año 2004 cuando inicié mis estudios de Doctorado. Un sueño largamente esperado, pues la primera de mis maestrías la terminé en 1990 y la segunda de ellas en 1992. ¡12 años sin estar inmerso en clases como alumno! Tres años –en realidad fueron cuatro- en los que disfruté de una gran cantidad de momentos alegres y alguno que otro sinsabor –considero que es algo natural cuando conviven dos o más personas con metas y objetivos a la vez semejantes, pero a la vez muy diferentes-. A pesar de, siempre traté de que dichos sinsabores me hiciesen crecer como persona y creo que lo lograron. Fui uno cuando inicié los estudios doctorales, y otro muy diferente hoy que los terminé.

Es mi deseo consagrar y retribuir este trabajo en dos ámbitos: el no terrenal y el terrenal. En el **no terrenal**, especialmente a Dios pues cuando no pude resolver las cosas, Él dirigió mis pasos, cuando dije: es imposible, Él lo hizo posible, cuando me sentía muy sólo, Él me brindó compañía, no me dejó ni me desamparó, cuando dije: no lo puedo hacer, Él me enseñó cómo hacerlo, cuando dije no sé cómo seguir, Él me enseñó el camino y cuando quise saber todo lo que Él quería decirme, me enseñó a callar y a admirar Sus milagros. Gracias Dios por permitirme la vida que estoy viviendo.

Del mismo modo, en dicho ámbito deseo agradecer infinitamente a cuatro personas. Dos de ellas me dieron la vida. De las dos, una de ellas –**MI MADRE**-, fomentó –con el ejemplo- en mí, los valores que me distinguen, que hizo de mí lo que soy, que supo siempre guiarme por esos senderos intrincados que tiene la vida, que aun cuando se quedó sin el soporte conyugal desde mi muy temprana infancia, inculcó en mí –aún dentro de las penurias de toda índole por las que pasó- la disciplina, el respeto y el amor por las cosas divinas más que por las materiales. De las cuatro, tres de ellas no tuvieron la fortuna de ver lo que hasta hoy he logrado como persona y como profesionista pues ya no se encuentran aquí. Pero para mí, existen y existirán siempre en mi corazón pues dejaron huella indeleble. **Bernabé (Turo)** más que un hermano, fuiste el padre que se me fue desde que tenía yo siete años. Muchos recuerdos se agolpan en mi mente y desearía redactarlos todos y cada uno de ellos pues los atesoro hasta la eternidad. Sin embargo, deseo agradecer todo tu apoyo, así como a tu familia que la sentía como mía por todo el tiempo que convivimos: Margarita –tu esposa (a quien tengo mucho afecto, respeto, agradecimiento y admiración), a tus muy queridos hijos, mis sobrinos del alma: Cecilio, Nancy, Arturo, Verónica, Elizabeth, Lupita, Laura y Javier Alejandro. Es sabido que la gente de rancho somos huraños, parcos, de pocas palabras y que pocas veces expresamos lo que sentimos, mas, creo que con mis actuaciones más que con las palabras siempre te dije cuanto te quise HERMANO. Gracias,

mi muy **amada Mamá, Ma. Natividad Armenta Maciel**, gracias, **amado Papá Cecilio Contreras Núñez**, aun cuando te fuiste de este mundo cuando yo tenía 7 años y no tuve la fortuna de tener la figura paterna, gracias, mi muy amada **hermana Amelia Contreras Armenta**, cuanto extraño tu amor por mí, los añoro tanto que creo que nunca superaré el no tenerlos junto a mí. Los amaré y tendré en mi corazón. **Nos vemos en la eternidad pues tarde o temprano estaré con ustedes para seguir amándonos.**

En el ámbito **terrenal**, existe una gran cantidad de gente a la que le debo mucho de los logros que he obtenido hasta hoy. Muy especialmente a quienes me han acompañado en estos tres años de aflicciones, de alejamientos, de estrés, de regaños, de mis cambios bruscos de carácter, pero siempre ahí, listos para lo que fuese. Cuantas caritas tristes no vi, cuantos desvelos no ocasioné, cuantas preocupaciones no causé, cuantos momentos de angustia cuando –por mis estudios-, tenía que salir a otra ciudad, cuantos reproches infantiles. Aún con todo eso, siempre conté con un enorme apoyo de mis amores. “Papi ¿Cuándo terminas el Doctorado? ““¿Cuándo vas a estar con nosotros más tiempo?” Dos de las muchas preguntas que laceraban el alma y que percibo han dejado marcados a mis hijos por siempre. Sin embargo, esto que hoy termina, hubiese sido imposible sin su apoyo moral y espiritual. Siempre ahí, -aún con el temor de uno de esos cambios bruscos de humor-, alentando incondicionalmente pues me aman: son mi familia. Mi muy amada esposa **Elena de la Paz**, creo que un simple ¡gracias!, no bastaría para poder pagar todo lo que has hecho por mí, pero: **Gracias**, y viene desde lo más profundo de mi corazón. Tu apoyo no es de ahora, es desde hace mucho tiempo, desde mis tiempos de estudiante de preparatoria. Te amo y amaré hasta la eternidad. **Manuel Alejandro**, el mayor de mis tres grandes amores filiales, tú me has enseñado a ser más fuerte cada día, a que debo luchar siempre por mis ideales. Te amo y te amaré hasta siempre y agradezco tu comprensión por los momentos difíciles por los que te he hecho pasar: Gracias mi “*duldu*”. **Cristóbal**. Sé de tu amor por mí, que soy para ti un padre muy especial y un ejemplo a seguir “eres el mejor Papá del Mundo”, me lo dicen tus palabras, pero más tus comportamientos. Hijo: te amo. **Edgar Antonio**. Aun cuando eres el más pequeño, y quizá todavía no comprendas el por qué no estaba con ustedes más tiempo, agradezco infinitamente tu amor por mí. Pronto estaré disfrutando más tiempo contigo y tus hermanos. Para los tres: espero seguir siendo para ustedes un modelo a seguir. Nunca abandonen el camino correcto. **Los amo.**

Hay muchas personas más a quienes tengo que agradecer –pues también me inculcaron que un hombre agradecido vale por dos-, que mi temor es que pueda omitir a alguien en particular. Si eso sucede, no se me tome por desagradecido. Al igual, aunque no las mencione por su nombre, las llevo en mi corazón.

A mis hermanos. **Luis Manuel (Bis)**: quizá fueron pocos los momentos que estuvimos juntos, pues tuviste que salir de provincia para buscar nuevos horizontes, mas hoy que tenemos tiempo para convivir, sé de tu tenacidad y tu claro ejemplo de perseverancia, de tu calidad y calidez humana que tienes. Te quiero hermano. **Eusebio (Chevito)** tuvimos momentos muy difíciles y que, en su momento, estando yo muy joven y en otro país y sintiendo tus desprecios que en su momento no comprendía. Mas ahora, entiendo todo el bien que me hiciste. Fuiste, eres y seguirás siendo un ejemplo de constancia y trabajo duro. Admiro tu progreso en otro país y estoy seguro de que tus sueños se cumplirán ya que personas como tú, es lo menos que les puede pasar en la vida. Además, cumpliéndose, se cumplirán los de todos aquellos que te rodean ya que eres una de esas personas admirables que primero ven el bienestar de los demás que el suyo propio. Eso me consta. Te quiero hermano, así como a toda tu familia (mi comadre Elia, Marquito, Jenny, Hugo y Luis) a quienes deseo siempre lo mejor.

A mis queridos sobrinos, hijos de la única hermana que tuve y que se me fue y que todavía no logro asimilarlo: Marina, Gustavo, Juan, Ana María, Luis, María.

A mis cuñadas y cuñado, aun cuando fueron más que eso, fueron mi segunda familia. Las otras hermanas que no tuve, el hermano que siempre me apoyó y estuvo ahí en todo momento. Gracias **Güery (Magdalena de la Luz)**, gracias **Morus (Martha Angélica)**, gracias, **Carmen**, gracias, **Rosita (Rosa María)**, gracias, **Toño (Antonio)**. Un profundo amor y respeto por mi suegro que tampoco se encuentra en este mundo: **Antonio González Navarrete (Paruchín)**, así como para la suegra que jamás soné tener. Para quien supo ser como una segunda madre para mí: **María Luisa Molina Martínez (Maruchín)**. Un agradecimiento muy especial para **Liborio López González, Ismael Solórzano Garnica y Humberto López González**, tres concuños parejos a carta cabal. Para todos mis sobrinos y ahijados que, aunque no las nombre. Recuerden que siempre las tengo en mi corazón. Parece que escucho: "Gracias nino (padrino)"

Dentro del ámbito de la academia, existen grandes personas a quienes admiro y dedico este libro. Principalmente a **Emeterio Guevara Ramos** a quien le admiro su tesón, pero más su inteligencia, su don de gente, sus sempiternas enseñanzas, pero mucho más su amistad. **Sebastián Sanzberro Lastiri**, qué te puedo decir. Fuiste un líder nato que me enseñó con el ejemplo –la palabra mueve, el ejemplo arrastra- que no importa en qué posición jerárquica estés, siempre fuiste y sé que serás la misma persona humilde de siempre. Gracias Sr. Ex - Rector de la Universidad de Guanajuato, donde quiera que estés.

A todos mis amigos de la Facultad de Relaciones Industriales y que me han visto crecer a su lado: Gracias **Ezequiel, Frank, Bernardo, Martha, Memo Díaz, los Alfredos (Guth y**

**Bautista), Lalo, Mary, Ceci, Gladis, Paty**, en fin, todas aquellas personas que, aunque no las mencione por su nombre les guardo un enorme cariño.

A mis queridos **Maestros** de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. Especialmente a quienes dejaron huella indeleble en mí como profesionista, pero más como persona. Gracias **Luis Montaña Hirose**, por hacerme crecer académicamente y espero no defraudarlo en el futuro, gracias por hacerme ver el valor de la investigación. **Antonio Barba Álvarez**, al igual que el Doctor Montaña, un agradecimiento muy especial por toda su calidad humana. A mi director de tesis, **José Santos Zavala**, cuantas decepciones te causé, cuantos conocimientos me dejaste. Siempre inconforme con lo que te presentaba como revisiones de tesis porque sé que deseaste siempre lo mejor para mí. Recuerdo muchas de tus frases y una en especial me marcó: “eres excelente profesor, describes muy bien las situaciones, pero considero que el Dr. Contreras, sabe, puede y es, un gran analítico. Hazlo”. Gracias José por tu confianza, no te defraudaré. Al **Dr. Adolfo Mir Araujo** por sus enseñanzas y por aceptar ser mi sinodal. Gracias por predicar con el ejemplo. Al **Dr. Rogelio Mendoza Molina**, un agradecimiento muy especial por todos sus consejos que me hicieron crecer como persona y como investigador. Por sus revisiones profundas que –al igual que el Dr. Santos-, me hicieron ver que una cosa es ser maestro y otra es ser Doctor.

Una mención, agradecimiento y admiración a todos y cada uno de quienes dejaron muchos vestigios académicos en mi persona: los Doctores: **Guillermo Ramírez Martínez, Ayuzabeth de la Rosa Albuquerque, Alain Chanlat, Luis Inostroza Fernández, Teresa Páramo Ricoy, Arturo Pacheco Espejel,**

# Introducción

Hoy día, se ha vuelto trillado, tedioso y hasta fútil decir que vivimos en una sociedad organizacional. Que nacemos, crecemos, procreamos, nos desarrollamos, establecemos relaciones sociales, laboramos –al menos una tercera parte de nuestra vida la pasamos dentro de una- y que hasta en el cuidado de la salud e incluso en nuestra hora final lo hacemos irremediabilmente en ellas. Sabemos que las organizaciones son sistemas decisorios y que existen para el logro de ciertos fines<sup>1</sup>. Sin embargo, los teóricos las han descrito de forma muy amplia –y en ocasiones confusa- en términos de un todo que las guía a sobrevivir, adaptarse a su ambiente, a ser efectivas, competitivas y, finalmente, a alcanzar beneficios económicos y, bajo un enfoque más puntual, las han identificado como una categoría de metas que tienen que cumplirse: quién las constituirá, cómo se instaurarán, cómo se cumplirán y de qué manera se evaluarán. Mas, por fastidioso y confuso que parezca ser el análisis de las organizaciones, resulta esencial –aún en la enorme confusión que representan- el investigarlas, observar, conocer y comunicar qué es lo que pasa con y en ellas pues la complejidad<sup>2</sup> pero a la vez la fascinación radica en que pueden ser abordadas desde una gran cantidad de perspectivas: económicas, sociales, políticas, antropológicas, sociológicas, psicológicas y culturales por mencionar sólo algunas.

El traer a colación la historia de los seis hombres ciegos de Hindustan –referida a pie de página- es que, quienes las escrutamos somos como los hombres ciegos a quienes alude la leyenda, y las organizaciones son como el elefante que ellos describen. En otras palabras: las vemos, pero en ocasiones no sabemos cómo abordarlas para su análisis, es decir, son nuestro propio elefante. Encontramos en ellas un complejo fenómeno que

---

<sup>1</sup> Como lo refieren tanto Richard Daft (1992), *Organization Theory and Design*, 4<sup>th</sup> ed., St. Paul, MN: West Publishing Company; como Charles Perrow (1961), The analysis of Goals in Complex Organizations, *American Sociological Review*, 26, 854-866

<sup>2</sup> La complejidad organizacional ha sido excelentemente ilustrada mediante la parábola Hindú de los 6 hombres ciegos y el elefante. Cada uno de ellos va a conocer al elefante y describen –una vez que lo han tocado-, lo que han encontrado. El primero dice que el elefante es como una *hoja*, el segundo difiere y lo describe como a una *pared*. El tercero comenta que en realidad es como un poderoso *árbol*, el cuarto como una *lanza*, el quinto como una *cuerda* y, finalmente, el sexto dice que es mucho más parecido a una *serpiente*. Como puede inferirse, cada uno de ellos tocó una parte diferente del elefante y, por lo tanto, tienen un entendimiento muy disímil del paquidermo.

nos impiden ver con claridad la concepción holística y totalizadora de lo que son, y sólo cuando intuimos toda la gama de perspectivas es cuando nos damos cuenta de la magnitud del problema que confrontaremos al investigarlas, siendo posiblemente ello por lo que muchos las encuentran baladíes y sin sentido.

No obstante, y aunque a algunos les parezca vacío el investigarlas, para otros es de vital importancia ya que son ellas quienes se constituyen como esenciales en la sociedad organizacional en la que vivimos. Es por ello que, con el afán de dotar de un sentido claro al trabajo de investigación que tuvo sus inicios en el año 2004 y que culmina con el presente reporte que toma la forma de una tesis doctoral, lo que se pretende es que sea un documento que genere la inquietud por lo rico, interesante, pero a la vez complejo de los tópicos organizacionales abordados: modelos, valores, e identidad. De seguir combinando el análisis, la reflexión y la discusión de las ideas vertidas en él y no necesariamente visualizarlo como un trabajo terminado.

Así, cuando inicio el recorrido teórico, descubro que el estudio de la identidad y los valores en las organizaciones han sido poco abordados en los Estudios Organizacionales en México a pesar de que en los años recientes el interés por ambas dimensiones se ha incrementado de manera notable en otras latitudes. La identidad nos evoca imágenes de persistencia y estabilidad a través del tiempo pues se ha considerado como poseedora de atributos centrales, distintivos y duraderos de una organización (Albert & Whetten, 1985), (Ashfort & Mael, 1996), (Dutton & Dukerich, 1991); (Scott & Lane, 2000), mientras que a los valores se les ha considerado como la creencia duradera de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo contrario y opuesto de conducta o estado final de existencia (Rokeach, 1973). Haciendo una analogía de ambos conceptos, podemos decir que tanto los valores como la identidad en las organizaciones son creencias que contienen las particularidades de ser consideradas como algo que distingue a una organización de otra y que contiene además rasgos substanciales y duraderos en donde los actores fijan su atención en tópicos de índole ontológica al preguntarse: *¿Quiénes somos? ¿Qué queremos llegar a ser?*

Se sabe que en la actualidad las organizaciones enfrentan cambios drásticos derivados de la globalización, de la creciente desregulación, de recortes de personal, de

fusiones y adquisiciones de empresas –lo que trae consigo nuevas formas o modelos de organización, así como de nuevas formas de organización del trabajo-, de avances tecnológicos cada vez más acelerados por lo que han intentado reelaborar sus respuestas a tales preguntas.

Ante ello, se ha considerado imprescindible e imperativo que los directivos en las organizaciones mexicanas fundamenten más su intuición en procedimientos holísticos, así como en conocimientos teóricos y conceptuales que no sólo ayudarán a disminuir la incertidumbre ambiental (interna y externa), sino que incrementarán las posibilidades de sobrevivencia, desarrollo y competitividad de estas. En donde han fijado como una de sus principales metas estratégicas la competitividad global. Suena sencillo, pero... ¿Cómo alcanzarla? Sin duda que uno de los factores ha sido el tratar de incrementar los conocimientos de los actores en las organizaciones, que no sólo les sea transmitido y socializado el sistema de valores a través del sistema de inducción, sino que se preocupen por establecer modelos, sistemas o procesos de evaluación que les ayude a detectar si los actores lo interiorizaron o no asegurándose por otro lado que exista en ellos –los actores-, las características distintivas y centrales de la identidad.

En la actualidad, hemos sido testigos de que una gran cantidad de organizaciones han implementado nuevas formas de organización (Lean Production, Sistema de Producción Toyota, Sistema de Producción..., Control Total de la Calidad, Administración de la Calidad) así como nuevas formas de organización del trabajo (equipos de trabajo –*virtuales, autónomos, autodirigidos, auto administrados, autogestionados*-, círculos de calidad, JIT (Just in Time), Poka Yoke & Kan Ban, Yazaki, Black-Belt, Kaizen, Jidoka, Heijunka,), que han traído consigo nuevas tecnologías, nuevos procesos de trabajo así como diseños participativos orientados al cliente con no pocos fracasos experimentados. ¿A qué podemos atribuirlos? Posiblemente a que las formas de organización tradicionales –de principios de siglo pasado-, y las llamadas nuevas formas organizacionales en realidad siguen los mismos principios, sólo que éstas últimas lo hacen de manera más sofisticada debido principalmente a la presión que sobre ellas ha ejercido la globalización y la presión constante ya no sólo de sobrevivir, sino de ser competitivas. Se ha llegado a afirmar incluso que, en el siglo XXI, el mundo ya no será

de los más fuertes, sino de los que mejor se adapten a sus entornos globalizados y glocalizados.

Para aclarar el sentido de los párrafos anteriores, en los siguientes trataré de construir una dialógica que permita comprender la racionalidad instrumental y la racionalidad humana de las organizaciones. Presentar para su discusión la temática de si las organizaciones buscan legitimarse en contextos institucionalizados en donde los gurús, consultores, “vendedores de significados” y administradores han permanentemente intercedido por todos aquellos programas que les benefician a ellos y poco a la organización ya que reúnen información asiduamente, pero pocas veces se detienen a analizarla. Es decir, si se contratan expertos consultores para legitimarse, o se contratan para buscar sobrevivir y ser efectivas y competitivas.

En consecuencia, en el mundo organizacional globalizado y dinámico que nos ha tocado habitar, nos hemos topado con movimientos continuos de población activa no sólo entre países y naciones, sino entre estados y municipios –en el caso mexicano-, lo que promueve en las organizaciones el estrecho contacto entre individuos con distintas habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes, educación, valores, creencias, tradiciones, experiencias e identidades. En donde el objetivo central de dichas organizaciones no sea sólo legitimar sus acciones sino la búsqueda perenne de adaptación a los ambientes turbulentos e hiperturbulentos que nos ha tocado vivir para, posteriormente, buscar una efectividad no sólo local, sino mundial. El medio ambiente organizacional turbulento –e hiperturbulento como es el caso de México-, ha exigido que las organizaciones adopten y se adapten –aún en contra de su propio deseo- a estructuras organizacionales informales, planas, flexibles y basadas en el trasplante funcional olvidando de un plumazo o en ocasiones hasta por decreto (al adoptar o implementar modelos organizacionales novedosos) las tradicionales estructuras formales, jerárquicas, rígidas, basadas en la división funcional y en los diferentes tipos de acoplamiento estructural estrecho, para pasar a uno más flojo o flexible. Metafóricamente hablando: dejar de lado su mecanicismo para llegar a ser más orgánicas. Que la tecnología hoy día sea más sencilla, amigable y menos automatizada que su antecedente tradicional en donde ésta era más automatizada. En donde la toma de decisiones sea más colectiva y menos individual, en donde los equipos de trabajo tengan una mayor apertura a las decisiones y en los que el

aprendizaje sea siempre fomentado y olvidarse del clásico “*thinking department*” de Taylor en el cual “yo pienso y tú ejecutas” típico de las organizaciones modernas para pasar a una concepción postmoderna en donde el individuo integre pensamiento y acción, decisión y acción, participación-actuación. En donde las relaciones de poder y las formas de control ya no sean conflictivas, personalizadas y con controles externos, sino que formemos una nueva cultura en el que exista el autocontrol y la autodisciplina, en donde los niveles de participación no se restrinjan y se amplíen para lograr el compromiso y la lealtad de los actores organizacionales que en última instancia pareciese que es lo que menos importa en las instituciones.

En el que las formas de motivar y fomentar el compromiso verdaderamente lleven a la racionalidad humana –y por ende a la efectividad organizacional que demandan-, y no atenerse a la concepción típica de las organizaciones modernas que se traducen en cuestiones económicas, consumistas y en una *racionalidad instrumental*, que la motivación sea más simbólica, discursiva, alentadora y comprometida en búsqueda de esa *racionalidad humana*. Olvidar que las interrelaciones actor-empresa se den sólo en el ámbito formal, sino que exista además la parte amigable de la informalidad obteniéndose a cambio mayor involucramiento de los individuos. Adonde la concepción de este pase de ser una estructura o modelo mecanicista a un modelo orgánico en el que el grado de integración de los trabajadores al lugar de trabajo sea menos individual y más en equipo, más armónico y menos conflictivo y estresante.

Es por ello que, el objetivo central de este trabajo de investigación radica principalmente en identificar de qué forma la implantación de una nueva forma de organización denominada Sistema de Producción “X” y el sistema central de valores organizacionales que trae consigo, ha sido o no interiorizado con la finalidad de encontrar las características de identidad –central, distintiva, perdurable- de los actores en la organización, sujeto de este estudio. En otras palabras, se pretende indagar acerca de la incidencia de la trilogía organizacional: modelos organizacionales-valores- identidad organizacional en el proceso de interiorización de valores y las características relevantes de identidad como resultado de la implantación de una nueva forma de organización en el sujeto de estudio.

Para ello se estructuró el trabajo de investigación en cinco capítulos consecuentes a la sección introductoria.

El argumento principal del **Capítulo 1** cuyo título es: *Los valores. Factor determinante en los Estudios Organizacionales*, fue realizar un acercamiento al estado del arte de los valores en las organizaciones teniendo como propósito enfatizar la importancia del análisis de los valores, distinguiendo y conceptualizando las variables explicativas de acuerdo con los teóricos que se consideraron relevantes para, finalmente, exponer los enfoques y las metodologías utilizadas por algunos de los estudiosos de esta variable de la cultura organizacional.

En el **Capítulo 2**, intitulado: *La identidad, la imagen y la cultura en las organizaciones*, se hace un recorrido en el análisis de la identidad organizacional tocando tres secciones: la primera analiza en términos concretos lo que es la identidad organizacional y la relación que tiene con conceptos relacionados como son la cultura y la imagen en las organizaciones. En la segunda, se hace un recorrido teórico de las implicaciones competitivas que tiene la identidad para aquellas organizaciones que son altamente diversificadas como es el caso del sujeto de estudio: el marco de decisión, las competencias centrales, el valor económico, la ventaja competitiva, entre otras. En la tercera y última, el viaje se lleva a cabo bajo la perspectiva de la visión emergente y heredada de la identidad cuyo propósito es analizar brevemente el enfoque postmoderno bajo dos grandes preguntas: ¿Identidad perdida? ¿Identidad encontrada?

En el **Capítulo 3**, denominado *Perspectiva metodológica*, se analizó, en primer lugar, las principales directrices metodológicas que guían las investigaciones: el porqué de la metodología adoptada (cualitativa), del método propuesto (estudio de caso), las dimensiones de análisis, las variables explicativas, las técnicas utilizadas para analizar los datos y, finalmente, las propuestas para medir la identidad y los valores en las organizaciones tratando de observar el cumplimiento del objetivo central de la investigación.

En el **Capítulo 4**. *El caso de estudio*. Lo que se busca es dilucidar la identidad, los valores y el modelo organizacional, la estructura, las estrategias de implementación, la categorización de las identidades y los valores encontrados e interpretados por el autor en la organización.

Finalmente, en el **Capítulo 5** designado como *Reflexiones finales*, se presentan las ideas de la investigación, así como las implicaciones teóricas, empíricas y metodológicas. Las conclusiones extraídas del estudio se referirán tanto a la revisión teórica efectuada como al consiguiente tratamiento de objetivos, supuestos teóricos y a los resultados del trabajo de campo llevado a cabo para contrastar la validez de estos. Por otra parte, se hace referencia a las principales limitaciones que presenta el trabajo, proponiendo algunas recomendaciones para futuras investigaciones que se realicen en este campo.

Esperando que el lector tenga una idea clara de lo que se persigue, se inicia el recorrido teórico con el capítulo referente al análisis de los valores.

*“When I use a word,” Humpty Dumpty said, in rather a scornful tone, “it means just what I choose it to mean—neither more nor less.”*

*“The question is,” said Alice, “whether you can make words mean different things.”*

*“The question is,” said Humpty Dumpty, “which is to be master—that’s all.”*

*(Carroll, 1865/1966, p. 185)*

**“Cuando utilizo una palabra” dijo Humpty Dumpty en un tono por demás despreciativo, “esta significa justamente lo que elijo que signifique...Ni más, ni menos”**

**“La cuestión es”, dijo Alicia, “si puedes hacer que las palabras signifiquen cosas diferentes.”**

**“La cuestión --zanjó Humpty Dumpty-- es saber quién es el que manda..., eso es todo.”**

**(Carroll, 1966) y citado por Rohan (2000). Traducción libre por el doctorando**

## **Capítulo 1. Los valores. Factor determinante en los Estudios Organizacionales**

Abriendo ventanas

La modernidad de (Baudrillard, 1998) y analizada de manera meticulosa por (Montaño Hirose, 2003), estuvo caracterizada por un tremendo auge en la mecanización y desarrollo tecnológico, así como con la aparición de los regímenes democráticos, el ímpetu por el consumismo, el avance de los centros urbanos y el desarrollo de las grandes empresas por citar sólo algunos de los factores representativos. En ese sentido, (Etzioni, 1979:1) nos ha referido que *“en contraste con las sociedades primitivas, la moderna ha dado un alto valor moral a la racionalidad, la efectividad y la eficiencia. La civilización moderna depende en gran parte de organizaciones como de la forma más racional y eficiente que se conoce de agrupación social. Coordinando gran número de acciones humanas, la organización crea un poderoso instrumento social que combina su personal con sus recursos, uniendo en la misma trama a dirigentes, expertos, trabajadores, máquinas y materias primas”*<sup>3</sup>. Por otro lado, a la civilización postmodernista se le ha caracterizado por la implosión de estos límites, por simulaciones, hiperrealidad y

---

<sup>3</sup> Etzioni, Amitai (1979) Organizaciones modernas; Editorial UTEHA; página 1.

nuevas formas de organización, de tecnología, cultura y sociedad. Por ejemplo, para Baudrillard (Opus citatum) el conjunto de pensamientos postmodernos exhibe una amalgama contradictoria de emociones y respuestas ubicadas en la desesperanza y melancolía; del vértigo y el desconcierto en términos de la desaparición de los aspectos centrales en teorías sociales previas. Así pues, podemos decir que el postmodernismo ocurre después de la destrucción del significado y todas las referenciales y finalidades de la modernidad, encontrando que dicho modelo cuenta con una producción de automatización flexible, control de calidad en línea, equipos de trabajo, trabajadores multihabilitados, multifuncionales y autoridad delegada en los trabajadores.

Como reflexión de lo anterior y en consonancia con nuestra temática, podemos decir que, en la modernidad, muchos de los ámbitos de nuestra vida estaban fuertemente conectados con la religión, en donde nuestros valores estaban basados en (y legitimados por) la tradición y la religión –organizacional y ética respectivamente-, mientras que la postmodernidad nos confronta con la libertad de elección. En otras palabras, se puede decir que ahora somos más libres de elegir nuestras necesidades ya que la postmodernidad nos ha confrontado con una diversidad de alternativas, pero, al mismo tiempo, poca ayuda nos ofrece en cómo debemos seleccionar dichas alternativas ya que para Baudrillard (op. cit.) el conjunto de pensamientos postmodernos exhibe una amalgama contradictoria de emociones y respuestas, ubicadas en la desesperanza y melancolía, del vértigo y desconcierto en términos de la desaparición de los aspectos centrales en teorías sociales previas.

Así, encontramos que la sociedad postmoderna<sup>4</sup> nos ofrece dos grandes tendencias con cualidades opuestas y con valores e identidades igualmente distintas: *la individualización y la globalización*. La primera nos refiere al proceso por el cual los individuos gradualmente vienen a ser el punto de referencia al determinar sus valores, sus creencias, sus costumbres, sus tradiciones y sus actitudes. Por otra parte, descubrimos que, en las sociedades contemporáneas o postmodernas, los valores han

---

<sup>4</sup> Jean – Francois Lyotard señala: *Usaré el término moderno para designar cualquier ciencia que se legitime por sí misma con referencia a un metadiscurso . . . haciendo una llamada para alguna gran narrativa, como la de los dialécticos del Espíritu, los hermenéuticos del significado, la emancipación de lo racional o el sujeto del trabajo, o la creación de la riqueza.* Lyotard Jean Francoise, “La condición postmoderna”, REI, México, 1990, p31.

tomado la característica de objetos de autonomía personal aparentemente regidos por un comportamiento hacia el logro personal -digo aparentemente ya que existe poca investigación en nuestro medio que nos permita asegurar o afirmar tal cosa-. No obstante, es necesario acotar que en la sociedad postmoderna no todo es individualización, sino que también encontramos ciertas diferenciaciones. Esto significa que las diferentes áreas de nuestra vida vienen a imbuirnos de un cierto autorreferente en términos de los valores que poseemos.

La segunda de las tendencias de la sociedad postmoderna es la *globalización*. Los individuos propiamente vivimos en una aldea global (término acuñado por Marshall McLuhan en 1967) trayendo, como consecuencia, una fragmentación en los valores individuales, familiares, sociales, religiosos y organizacionales. Nos ha tocado vivir en un mundo donde el incremento de tendencias administrativas, así como sistemas de valores inherentes a ellas está cada vez más presente en nuestros días debido al gran número de compañías multinacionales que se han establecido en nuestro territorio introduciendo novedosos modelos de organización y de nuevas formas de organización del trabajo con el consecuente advenimiento de sistemas de valores, creencias y comportamientos. Consecuentemente, la diversidad en los sistemas de valores, la transmisión, la socialización, interpretación e interiorización (es decir, el identificarse con ideas y opiniones ajenas) que de dichos sistemas se hace, deberían ser temas recurrentes en las investigaciones del mundo postmoderno que nos ha tocado habitar pues cada individuo, al estar inmerso en una serie de valores e identidades que pueden llegar a trastocar su esencia más íntima, tendría que seleccionar los valores que más se adecuen a él. Sin embargo, ¿cómo acceder a la realidad social de los actores en la organización? ¿Cómo descubrir la forma en que los miembros de las organizaciones seleccionan, construyen e interiorizan el sistema de valores?

Intentando dar respuesta a tales preguntas es que en este trabajo de investigación se consideró importante utilizar los *estilos cognoscitivos*<sup>5</sup> ya que son el vehículo mediante el cual el individuo selecciona, construye, apropia e interioriza un sistema de valores. Se dice que dichos estilos vienen a ser una influencia inmediata y sostenida entre los valores

---

<sup>5</sup> Hayes, J. & Allison, C. W. (1998) Cognitive Style and theory and practice of individual and collective learning in organizations. *Human Relations*, 51, 847-871

humanos y los valores organizacionales al incluir, en las diferencias individuales; la percepción, el procesamiento de la información y la toma de decisiones. Adicionalmente, podemos indicar que es la forma en que los individuos recolectan, procesan y evalúan la información en sus contextos sociales, es decir, se refiere a las diferencias individuales en la percepción de los estímulos del ambiente interno y externo, así como en el uso de la información. Se refiere básicamente al:

*Cómo los individuos buscan y obtienen información de sus ambientes (interno y externo), cómo la utilizan, cómo la interpretan y, sobre todo; cómo utilizan dichas interpretaciones para guiar sus acciones.*

Debido a lo anterior es que se estructuró el capítulo en cuatro secciones:

La primera tendrá como propósito enfatizar la importancia del análisis de los valores en las organizaciones, así como distinguir las variables explicativas más relevantes que convergen en mi sujeto de estudio.

En la segunda se realiza un recorrido conceptual de los teóricos más relevantes que han escrito sobre los valores organizacionales.

La tercera resalta la relación valor-identidad-modelos organizacionales con la intención de plantear el ideal de la investigación y,

Finalmente, se desarrollarán los principales enfoques y las metodologías utilizadas por los autores más representativos de esta variable de la cultura organizacional.

### **C.1.1. Análisis de los valores y sus variables explicativas.**

En la revisión de la literatura atingente, se detectó que una gran cantidad de investigaciones –sobre todo en Europa, Escandinavia y los Estados Unidos pero muy pocas en México- han sido dedicadas al estudio de los valores organizacionales utilizando el enfoque cuantitativo, y poco o casi nada el paradigma cualitativo o interpretativo. El hecho que se haya atraído la atención de los investigadores en dichas latitudes más que otros temas igualmente atractivos, es quizá debido al rol que juegan los valores en el trabajo y en la vida social de los individuos. No sólo como fuente primaria de afiliación e identificación respectivamente, sino como la base para la participación e interacción social, el estatus, el consumo, la salud, la educación, entre otros.

Debido a lo anterior, una de las principales dificultades encontradas en el desarrollo de la investigación, fue el de operacionalizar la variable valor bajo el enfoque o paradigma interpretativo lo cual se convino que se hiciese bajo dos supuestos: *Los valores morales (o superiores) y los valores de competitividad (o funcionales)* ya que en mi sujeto de estudio se encuentran modelados ambos. En el primero, se analizarán valores como variable explicativa de (1). Lealtad, confianza, cooperación, (England 1967), (2). Honestidad (Meglino et. al., 1989; Meglino & Ravlin, 1988), (3). Justicia – Equidad (Meglino et. al., 1989; Meglino & Ravlin, 1988), (4). Responsabilidad y Respeto (England 1967), (5). Integridad (England 1967), (6). Congruencia (England 1967) y (7). Solidaridad (England, 1967)

En el segundo, las variables explicativas son: (1). Innovación, (Rokeach, 1973), (2). Entusiasmo por los clientes (Guedez 2002), (3). Autodirección (Rokeach, 1973; Schwartz, 1992), (4). Mejora continua (Rokeach 1973, Schwartz 1992), (5). Trabajo en equipo (compañerismo) (Rokeach 1973; Schwartz 1992), (6). Compromiso y satisfacción (Kidron, 1978; Shove, et. al; 1990; Mottaz, 1986, Oliver, 1990; Schwartz, 1992; Claes & Ruiz-Quintanilla, 1994).

En la *tabla C.1.1.*, de la página siguiente, el lector podrá encontrar de manera esquemática un resumen de los valores y las variables explicativas descritas en el párrafo anterior.

Tabla C.1.1. Variables explicativas de los valores en la organización sujeto de este estudio.

Valores morales	Valores de Competitividad
1. <b>Lealtad, Confianza y Cooperación</b> (England 1967)	1. <b>Innovación</b> , (Rokeach, 1973),
2. <b>Honestidad</b> (Meglino et. al., (1989); Ravlin & Meglino, (1987, 1989).	2. <b>Entusiasmo por los clientes</b> (Guedez 2002)
3. <b>Justicia – Equidad</b> Meglino et. al., (1989) Meglino & Ravlin, (1988).	3. <b>Autodirección</b> Rokeach (1973), Schwartz (1992).
4. <b>Responsabilidad y Respeto</b> (England 1967)	4. <b>Mejora continua</b> Rokeach (1973); <b>Schwartz</b> (1992).
5. <b>Integridad</b> (England 1967)	5. <b>Trabajo en equipo (compañerismo)</b> . Rokeach (1973); Schwartz (1992).
6. <b>Congruencia</b> (England 1967)	6. <b>Compromiso y Satisfacción</b> (Kidron, (1978); Shove, et. al, (1990); (Mottaz, 1986, Oliver, 1990). Schwartz (1992); Claes & Ruiz-Quintanilla, (1994), Blood, (1969); Stone, (1976).
7. <b>Solidaridad</b> (England 1967)	

Fuente: Elaboración propia en base a una revisión extensa de la bibliografía existente sobre los valores organizacionales.

En la realidad, el tema de los valores y la identidad en las organizaciones (tratada ésta última en el capítulo 2 de la tesis) son elementos conceptuales confusos y difíciles

de abordar los que elegí como tópicos de investigación para obtener el Título de Doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa, ya que la inmensa acumulación de materiales escritos en realidad no garantiza la calidad y la coherencia del pensamiento contenido en ellos debido a que fueron escritos en otros contextos, en otras culturas y en otros sistemas de valores, por lo que en este capítulo se pretende realizar un análisis teórico interpretativo en ambientes locales referidos al contexto mexicano, en un intento por contribuir a poner un poco de orden en la gran variedad de propuestas que se han formulado sobre ellos<sup>6</sup>, pero, sobre todo, discutir lo relacionado al sistema de valores organizacionales en un contexto mexicano instituido por una empresa transnacional. Para ello se plantea la primera pregunta. ¿Qué son los valores organizacionales?

### **C.1.2. Conceptualización de los valores. La metáfora de los valores en las organizaciones**

Es muy posible que la respuesta a la pregunta anterior no quede del todo clara pues la complejidad en el estudio de las organizaciones y de sus valores convergentes, (valores individuales, grupales, de los equipos) inicia desde que una cantidad significativa de teóricos y en una variedad de disciplinas han enfatizado la importancia de las prioridades valorativas de las personas al tratar de entender y predecir sus decisiones actitudinales y conductuales ya que la importancia que asignamos a dichas prioridades adquiere relevancia debido a que se considera son la fuerza dominante en la vida de la especie humana, pues ellas dirigen –o al menos deberían dirigir- las actividades de los individuos hacia su plena realización.

No obstante, se ha encontrado que el estatus de la teoría y la investigación en valores sufren debido a que el término se encuentra abierto al abuso y exceso que le hemos asignado. Consideremos por ejemplo a los investigadores quejándose acerca de la erosión de los valores familiares y organizacionales, pero ¿qué quieren decir con ello? Ciertamente los investigadores en las ciencias sociales han utilizado la palabra *valor* en

---

<sup>6</sup> Primero, es necesario mencionar que el propósito fundamental del capítulo es el de mostrar el estado del arte de los valores en las organizaciones: qué son, cómo se han estudiado, cómo los voy a estudiar, qué relación tienen con la implantación de modelos organizacionales y quiénes son los autores más relevantes.

la forma como la utilizó Humpty Dumpty en el epígrafe del capítulo: **Hacen que signifique justo lo que ellos elijen que signifique.**

Ante ello, encontramos que el problema no es nuevo pues Adler en 1956 (citado por Rohan 2000) describió que, como resultado de la confusión en las definiciones, “*el énfasis sobre los valores ha detenido el avance de las ciencias sociales más que avanzar en él*”

Además, se ha indagado que una de las estrategias utilizadas para tratar de resolver la confusión fue la de inventar nuevos nombres para el constructo generando, paradójicamente, mayor confusión. Así, he podido darme cuenta que los valores han ocupado –y considero que seguirán ocupando- un lugar preponderante en el discurso organizacional ya que se encuentran entre los pocos conceptos socio psicológicos que han sido actores organizacionales exitosamente en las disciplinas de las ciencias sociales y los Estudios Organizacionales encontrando que, la literatura dedicada al estudio del comportamiento en las organizaciones, se encuentra repleta de comentarios que nos indican una gran necesidad de ética o valores morales entre los directivos. Veamos por ejemplo a Herzberg quien establece que:

*La mayoría de los problemas en las organizaciones en donde se utilizan procesos terapéuticos o intervenciones conductuales no son problemas de personalidad sino problemas de ética. Lo que las compañías deberían utilizar es un mejor curso de ética más que un entrenamiento en relaciones humanas (Herzberg, November 1974 y traducción libre del autor)*

En concordancia, he considerado necesario enfatizar la necesidad de que los directivos codifiquen sus valores en directrices éticas y que establezcan sistemas múltiples de valores compartidos los cuales sean no sólo transmitidos sino interiorizados por los actores en mi sujeto de estudio, así como en las organizaciones en general.

Así, en este mundo al que hemos denominado “aldea global”<sup>2</sup>, donde se considera que en el siglo XX y lo que va del XXI ha habido más cambios que en toda la historia de la humanidad en ámbitos que van desde lo económico, lo político, lo social o lo industrial y lo tecnológico, surgen las preguntas: si todo cambia, ¿cambiarán también nuestros

---

<sup>2</sup> Término acuñado por Herbert Marshall McLuhan en 1967 en su libro: *The Medium is the Message* (written with Quentin Fiore; produced by Jerome Agel) (Random House; 2000 reprint by Gingko)

valores? Y si es así, ¿cómo es que nuestros valores cambian si al parecer son objetivos y tienen “valor” por sí mismos? Ante tales preguntas y parafraseando a Porras y Collins (1996), podemos decir que en realidad los valores permanecen fijos pues son el pegamento que mantiene unida a la organización y que las estrategias y las prácticas organizacionales son quienes se adaptan a este mundo siempre cambiante.

No obstante, para que la organización se adapte, se descentralice, diversifique, expanda y prevalezca dependerá en gran medida de las fases de reclutamiento y selección del personal. Además, de capital importancia serán los procesos de inducción y socialización continua de los actores si se desea sean competentes en las organizaciones para, finalmente, contar con la interiorización del sistema de valores transmitidos motivándolos a un desempeño efectivo de sus actividades con el consecuente logro de metas y objetivos individuales, grupales y organizacionales.

Es importante subrayar que el desempeño por parte del personal seleccionado, contratado y socializado será influenciado a su vez por el nivel de identidad y satisfacción con su trabajo. La motivación, la satisfacción y las características de identidad pueden hacer que los actores en las organizaciones se sientan identificados o no con las actividades que día con día desempeñan –en gran medida por la interacción e interrelación entre los valores (propios y de la organización), la identidad y la identificación, así como de las expectativas que los actores tienen además de la capacidad que un empleo posee de poder satisfacerlos y motivarlos.

Sin embargo, cuando el trabajo no responde a las expectativas de los actores organizacionales, sus niveles de motivación, satisfacción y por consecuencia de identidad e identificación para con la organización, tenderán por naturaleza propia a ir en declive. Es por ello que, para entender lo anterior, se hace necesario evaluar el sistema de valores, la identificación con el mismo y el vínculo entre éstos y los resultados que se buscan<sup>8</sup>.

Así que, tratando de responder a la pregunta de ¿qué son los valores organizacionales? fue que se llevó a cabo un recorrido teórico con el propósito de detallar

---

<sup>8</sup> Recordemos que dos de los puntos dentro del objetivo de la investigación es ver qué son y porqué es importante el estudio de los valores en las organizaciones, en este caso, con mi sujeto de estudio en el transplante de modelos organizacionales, así como analizar el proceso de Reclutamiento, Selección y Socialización para comprender de que manera los individuos interiorizan o no los valores y detectar las características de identidad –central, distintiva y duradera-, que los conduce a que *guíen sus acciones* al interior de la organización.

cómo los investigadores los han definido discutiendo algunas de las principales controversias que rodean su análisis y, revisando la literatura que sobre los valores en las organizaciones se han podido recopilar, la *tabla C.1.2.*, sintetiza algunas de las definiciones que se han considerado convenientes.

Tabla C.1.2. Definiciones de valor.

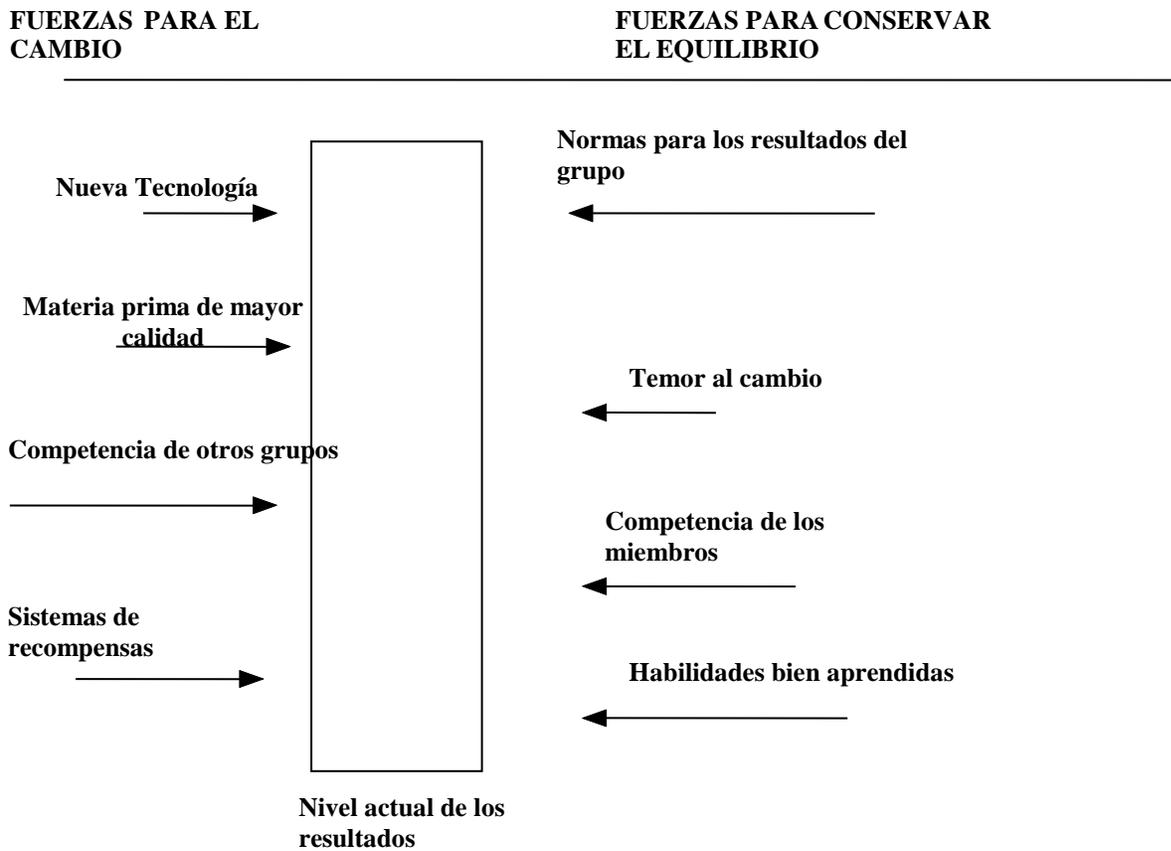
Autor	Definición
<b>Kluckhohn (1951)</b>	<i>Un valor es una concepción explícita o implícita, distintiva de un individuo o característica de un grupo, de un deseo que influencia la selección desde modos, medios y fines de acción disponibles.</i>
<b>Heider (1958)</b>	Usaremos el término valor como significado de la propiedad de una entidad (x tiene valores) o como significado de clase de entidades (x es un valor) con la connotación de ser objetivamente positivo en algunas maneras.
<b>Zytowski (1970).</b>	Definió los <u>valores del trabajo</u> como un conjunto de conceptos que median entre la orientación afectiva de las personas y los tipos de objetos externos que ofrecen satisfacción similar.
<b>Rokeach (1973)</b>	Un <i>valor</i> es una creencia duradera de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo contrario y opuesto de conducta o estado final de existencia.
<b>Rokeach (1979)</b>	La propiedad más distintiva o característica definitoria de una institución social.
<b>Feather (1995)</b>	Consideró a los valores como creencias acerca de formas deseables o indeseables de comportarse o acerca de lo deseable o indeseable acerca de las metas generales.
<b>Hofstede (1984)</b>	Una amplia tendencia a preferir ciertos estados de relaciones sobre otras.
<b>Schwartz y Bilsky (1987).</b>	Los valores son socialmente orientados, concepciones multidimensionales de estados finales deseados que influyen a las actitudes y los comportamientos.
<b>Schwartz (1992)</b>	Estados deseables, objetos, metas, o comportamientos que trascienden situaciones específicas y aplicadas como estándares normativos para juzgar y elegir de entre modos alternos de comportamiento. <i>Uno de los distingos importantes de esta definición es que diferencia a los valores de las actitudes.</i>
<b>Schwartz (1994)</b>	Definió a los <i>valores</i> como metas transituacionales deseables, variando en su importancia las cuales sirven como principios guía en la vida de una persona u otra entidad social.
<b>Schwartz (1996)</b>	Define a los valores como concepciones de lo deseable que guía la forma en que los actores (líderes organizacionales, quienes hacen las políticas en la organización, personas en general) seleccionan acciones, evalúan

	a la gente y los eventos, además de explicar sus acciones y evaluaciones.
<b>Definición propia (2006)</b>	<i>Un conjunto complejo de creencias que –si nos esforzamos incesantemente por vivirlas-, nos guiarán a: un bien Ser, bien hacer, bienestar, y un bien tener (en ese orden) como estado final que los individuos desean.</i>

Fuente: Adaptación propia en base a la revisión de los diferentes autores descritos.

Así, podemos ver que en la investigación sobre los valores en las organizaciones, hay quienes los visualizan como las características de los individuos que forman grupos en donde el concepto de valor es lo que los distingue (cohesión, armonía, identidad, identificación, etc.), mientras que otros investigadores han analizado los valores como la forma en que guían el comportamiento de los actores en las organizaciones examinando las valencias tanto negativas como positivas (campos de fuerzas) que se tienen en situaciones particulares y que es necesario escudriñar e investigar para detectar cuáles son estas y cómo enfrentarlas para poder disminuir las fuerzas negativas y fortalecer las positivas elevando siempre el punto de equilibrio en situaciones de bien Ser y bienestar personal y organizacional y, consecuentemente: competitividad en las organizaciones, las cuales tienen que enfrentar fuerzas externas tales como: económicas, competitivas, políticas, globales, demográficas, sociales, éticas y fuerzas internas como: la propia estructura, la cultura, las estrategias, los procedimientos, las normas, lo racional, lo formal, la cohesión, la inseguridad e incertidumbre, los hábitos, los sistemas de recompensa, los sistemas de motivación y satisfacción, entre otros (*ver figura C.1.1.*).

Figura C.1.1., las fuerzas impulsoras y restrictivas en los procesos organizacionales (el tema de los valores no es la excepción ya que se encuentra dentro de la metáfora del comportamiento organizacional).



Fuente: Elaboración propia.

Además, Rokeach (1973) enfatiza que un valor es *una creencia duradera de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo contrario y opuesto de conducta o estado final de existencia* posteriormente lo definió como *una propiedad más distintiva o característica definitoria de una institución social* (Rokeach, 1979). Como se verá en el capítulo correspondiente a la Identidad Organizacional, las definiciones de Rokeach (1973, 1979) contienen tres elementos principales que asemeja los valores con la Identidad: **creencia duradera, distintiva y definitoria**.

Por otro parte, Feather (1995) a conceptualizado a los valores como *creencias relacionadas a formas deseables o indeseables de comportarse o sobre lo deseable o indeseable acerca de las metas generales* o como Hofstede (1984) quien los visualiza

como una amplia tendencia a preferir ciertos estados de relaciones sobre otras, o Schwartz y Bilsky (1987) para quienes los valores son socialmente orientados, concepciones multidimensionales de estados finales deseados que influyen a las actitudes y los comportamientos, estados deseables, objetos, metas, o la tesis de Schwartz (1992) quien sostiene que los comportamientos trascienden situaciones específicas y aplicadas así como estándares normativos para juzgar y elegir de entre modos alternos de conducta

Siguiendo con Schwartz (1994), quien argumenta que los valores son en realidad metas transituacionales deseables, variando en su importancia y las cuales sirven como principios guía en la vida de una persona u otra entidad social o concepciones de lo deseable que guía la forma en que los actores (líderes organizacionales, quienes hacen las políticas en la organización, personas en general) seleccionan acciones, evalúan a la gente y los eventos, además de explicar sus acciones y evaluaciones Schwartz (1996).

Finalmente, hay quienes afirman que los valores influyen en el comportamiento, pero no tienen el carácter de una meta. Por ejemplo, el individuo no trata de “alcanzar” el valor de igualdad, pero ésta “guía” su comportamiento. Es probablemente correcto decir que los valores determinan qué clase de actividades tienen valencias positivas y negativas para los individuos en ciertas situaciones. En otras palabras, los valores no son campos de fuerza, pero ellos “inducen” a campos de fuerza. Esto es: los valores son constructos que tienen la misma dimensión psicológica que los campos de poder.

Sin embargo, considero que quienes investigamos el tema de los valores deberíamos analizarlos *desde la perspectiva de la persona que realiza las evaluaciones en su ambiente*, tratando de medir (cualitativa y cuantitativamente) las prioridades de los individuos de varias maneras, en un esfuerzo por entender las motivaciones subyacentes de sus respuestas en los escenarios organizacionales internos y externos.

Como se denotó anteriormente, los valores se han conceptualizado en diferentes formas. En el nivel más básico, los teóricos (Fallding, 1965; Rokeach, 1973) se han enfocado en dos tipos de valores. El primero de ellos es el valor que un individuo pone en un objeto o resultado (por ejemplo, el valor que uno da al salario). Como el término

“valencia” en el modelo de “expectativa-valencia” de la motivación<sup>9</sup>, estos objetos o resultados adquieren valor a través de la relación instrumental con otros objetos o resultados los cuales, en sí, son instrumentales a otros objetos o resultados. Al valorar un objeto en esta forma requiere cálculos que están más allá de las capacidades individuales<sup>10</sup>.

Un segundo tipo de valor es aquel que se utiliza para describir a una persona en oposición a un objeto. Estos valores se han subdividido posteriormente en lo que se conoce como valores instrumentales y valores terminales (Rokeach, 1973). Los valores terminales son estados finales autosuficientes de la existencia que una persona lucha por obtener (ejemplo: una vida confortable, sabiduría). Los valores instrumentales son modos de comportamiento (honestidad, ayuda desinteresada) más que estados de existencia. Así, la relación existente entre ambos es: los valores instrumentales describen los comportamientos que facilitarán la obtención de los valores terminales.

Se ha dicho que los valores se desarrollan a través de una combinación de aprendizaje absoluto, de experiencias personales y de sistemas sociales (Rokeach, 1979; Meglino y Ravlin, 1998) por lo anterior, podemos decir que los valores son aprendidos y regulados por las instituciones sociales tales como la familia, la colectividad e, indudablemente, las organizaciones.

Sin embargo, *¿Por qué el interés en los valores?* Una de las primeras consideraciones es que éstos se encuentran en el centro de nuestra personalidad, influyen las elecciones que realizamos, la gente en quien confiamos, los llamados que respondemos, así como la manera en que invertimos nuestro tiempo y nuestra energía ya que es en tiempos híper turbulentos quienes pueden proveer de un sentido de dirección entre perspectivas conflictivas y demandantes que nos rodean. Por ejemplo, Peter Drucker (1988) observó que: *“la cultura de una organización está en función de sus valores compartidos” (An organization’s culture is a function of shared values)* mientras

---

<sup>9</sup> Para un análisis más profundo sobre esta teoría se recomienda ver los trabajos de **Vroom, V.H. (1964)** *Work and motivation*. New York: Wiley, para una mayor profundidad en el tema de la expectativa-valencia-instrumentalidad.

<sup>10</sup> Ver por ejemplo a **Locke, E. A. (1975)** *Personnel attitudes and motivation*. *Annual Review of Psychology*, 61: 457-480, quien nos explica de una manera clara que cuando valoramos los objetos en la forma que lo hace Vroom (1964) requerirá cálculos que pueden estar más allá de las capacidades de los individuos, que pueden ser procesos posiblemente más subconscientes o automáticos que activos.

que Peters y Waterman (1982) describieron que: *“las compañías excelentes toman el proceso de formación de valores seriamente”* (“every excellent company takes the process of value shaping seriously”)

Los investigadores <sup>11</sup> en una variedad de disciplinas, han demostrado empíricamente cómo los valores afectan la efectividad individual y organizacional, así como el *compromiso* y *la participación* de los actores en las organizaciones. Por ejemplo, el entender con claridad y sin ambigüedad lo que son los requerimientos del puesto –y de los valores de la organización- los individuos obtendrán una mejor adaptación a las actividades que los puestos de trabajo les demandan con el consecuente nivel de *identificación, satisfacción* y *compromiso* evitando así la rotación de personal y sus repercusiones en el ámbito organizacional.

Además, los teóricos se han interesado por distinguir a los valores de otros constructos<sup>12</sup> mas, en lo que están de acuerdo es que: *los valores son estándares o criterios que sirven para elegir metas o guías de acción y que son duraderos y estables en el tiempo*<sup>13</sup> (una relación muy significativa con la identidad organizacional de Albert y Whetten (1985) quienes averiguaron que la misma tiene tres grandes características: central, distintiva y duradera, tema que será tratado en el capítulo 2 de esta tesis doctoral)). La mayoría de ellos propone –explícita o implícitamente- que *los valores se desarrollan a través de la influencia de las culturas, las sociedades y la personalidad*.

Por ejemplo, en los años ochenta el tema de la calidad en el servicio al cliente era considerado como poco importante cuando en la actualidad una gran cantidad de organizaciones –al igual que nuestro sujeto de estudio con su valor denominado entusiasmo *del cliente*- lo toma como muy importante, incluso más que la efectividad, la

---

<sup>11</sup> Ver por ejemplo a: **Cathy Enz & Charly R. Schwenk (1988)** “Performance and Sharing of Organizational Values” *Academy of Management*. **Bruce Meglino, Elizabeth C. Ravlin, & C.L. Adkins (1989)**, “A Work Values Approach to Corporate Culture: A field Test of the Value Congruence Process and its Relationship to Individual Outcomes”, *Journal of Applied Psychology*, 74/3: 424-32, **Charles A. O’Reilly, Jennifer Chatman, & David Caldwell (1991)**, “People and Organizational Culture: A Q-sort Approach to Assessing Person-Organization Fit”, *Academy of Management Journal*, 34/3: 487-516, **Barry Z. Posner, James M. Kouzes, & Warren H. Schmidt (1985)**, “Shared Values Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Culture”, *Human Resource Management*, 24/3: 293-310

<sup>12</sup> Creencias (Rokeach, 1968, 1973), Necesidades (Super, 1973), Metas (Schwartz y Bilsky, 1978), Criterios para elección de metas (Locke, 1976) y, Actitudes (Eagly y Chaiken, 1992).

<sup>13</sup> En cuanto a la durabilidad y estabilidad de los valores, algunos de los autores que han trabajado ello son: England, (1967), Kluckhohn, (1951), Meglino, Ravlin y Adkins, (1989), Rokeach, (1968, 1973)

productividad, el crecimiento y el lucro. ¿Por qué? Sin duda debido a que *“clientes satisfechos son quienes nos darán lo anterior. Si tengo clientes –internos y externos- satisfechos con la calidad del producto que les brindo, la efectividad, la productividad, las ganancias y el crecimiento vienen por añadidura”* [respuesta a una de mis preguntas durante mi estancia en la compañía por parte de algunos Gerentes de Área]

Un contexto ideal para explorar los valores humanos es el complejo mundo organizacional. Aun cuando el interés en los valores organizacionales se ha incrementado tanto en el nivel conceptual como en el práctico, el tópico justifica aún mayor atención en la investigación de la que ha recibido hasta el momento. Se puede decir que la investigación en los valores organizacionales ha estado orientada por la preocupación por el nivel motivacional de los actores organizacionales, así como por el reconocimiento de la importancia de valores complementarios entre los actores organizacionales, los supervisores y la organización, siendo dicha orientación lo que me encaminó a realizar la investigación en la organización.

Por ejemplo, Connor & Becker (1975) propusieron que los valores tienen implicaciones en los conflictos, en la comunicación, en el desempeño organizacional, en las acciones gerenciales, así como un énfasis en las metas, los tipos de control y quizá sea por ello que, a pesar de la diversidad de las implicaciones potenciales, los escritos sobre los valores organizacionales sufren de la misma carencia de consenso con respecto a la definición y conceptualización de los valores en general.

Así, la concepción de valores como un área formadora de moral interna es un fenómeno relativamente reciente, pues en los años sesenta, los valores fueron un enfoque explícito de casi todas las disciplinas de las ciencias sociales –con la posible excepción de la economía-. Recordemos la definición de valores de Kluckhohn en 1951 en donde describía que *“Un valor es una concepción, explícita o implícita, distintiva de un individuo o característica de un grupo, de un deseo que influencia la selección desde modos, medios y fines de acción disponibles”*. Esta definición fue preponderante en aquellos tiempos conductuales debido al enfoque en el potencial tanto de la acción como de la recompensa ya que cubría tanto a los individuos como a los grupos y mientras que Kluckhohn (1951) enfatizaba la acción, Rokeach (1973) vio a los valores como quienes *dotan de significado a la acción*. Algo que, en la organización, sujeto de este estudio, es

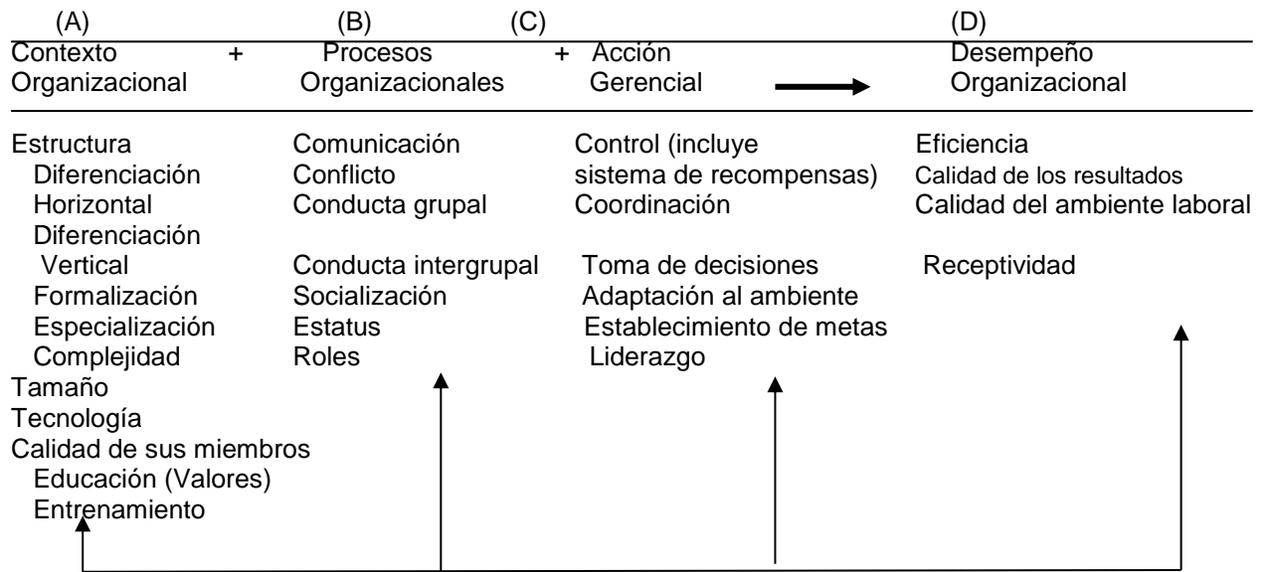
determinante al inculcar, durante cinco semanas de inducción-transmisión-socialización su Sistema de Producción en donde enfatizan de manera preponderante el sistema de valores en que descansa dicho modelo.

Por otra parte, también es necesario recalcar el interés en el tema de los valores humanos que ha ido desde la contemplación abstracta de los filósofos y teóricos políticos hasta el escrutinio empírico de los psicólogos cuantitativos, desde investigaciones cuantitativas a investigaciones cualitativas (pocas como ya se mencionó). Sin embargo, con pocas excepciones, los investigadores no se han interesado con los valores y la organización ya que la atención que se ha prestado a la interacción entre las propiedades de los escenarios organizacionales y los valores de sus actores ha resultado ser insuficiente (a no ser por los “vendedores de significados” quienes “venden” consejos para ser una empresa de clase mundial a través de nuevas formas de organización del trabajo que se implantarán en las organizaciones en un periodo corto de tiempo). Es por ello que se hace necesario realizar un análisis de la relación o correlación –bajo el paradigma cualitativo- que tienen los valores y la organización que ha vivido un proceso de implantación de un modelo organizacional lo cual se llevará a cabo en los párrafos siguientes.

### **C.1.3. La relación de los valores con la implantación de modelos organizacionales.**

De los muchos modelos organizacionales, el enfoque de la teoría general de sistemas parece ser uno de los preferidos por una gran cantidad de investigadores (Hall, 1972; Kast & Rosenzweig, 1974; Katz & Kahn, 1966 entre otros), el cual postula que la organización obtiene recursos del medio ambiente externo, los transforma logrando resultados que pueden ser bienes o servicios deshaciéndose de ellos de tal manera que se facilite la continua adquisición de entradas adicionales (ver *Figura C.1.2.*).

Figura C.1.2. El paradigma organizacional.



Fuente: Adaptación propia en base a Connor y Becker (1975)

Del modelo anterior, puede observarse que una gran cantidad de preguntas parecen ser importantes y que pueden, algunas de ellas, quedar sin respuestas y servir de guía para futuras investigaciones en lo que concierne a:

(A) *Valores y contexto organizacional.* ¿Cuál es la relación entre los valores y el contexto organizacional? ¿Son afectados los valores de los miembros por varios componentes contextuales? ¿Existen aspectos recíprocos en la relación?

En particular se proponen las siguientes suposiciones:

- A1. Las orientaciones valorativas varían sistemáticamente con la posición jerárquica.
- A2. Las orientaciones valorativas varían de acuerdo con variaciones en la formalización organizacional.
- A3. Las orientaciones valorativas varían de acuerdo con las variaciones en la educación y el entrenamiento de los miembros.
- A4. Las orientaciones valorativas difieren de acuerdo con las diferencias en la tecnología dominante.

(B). *Valores y Procesos Organizacionales.* No puede conjeturarse que los valores de los miembros están relacionados sólo a las propiedades formales de la organización. De hecho, se sospecha que los valores como variable pueden explicar aún más la variación en los procesos organizacionales tales como la comunicación, el conflicto, la

conducta grupal y el liderazgo. Sin embargo, poco se ha reportado en la relación valores-procesos organizacionales. Para propósitos de investigar más sobre ello, se plantean las siguientes hipótesis:

- B1. El conflicto ocurre más frecuentemente y es resuelto con grandes dificultades mientras más grande sean las diferencias en valores entre las partes
- B2. La precisión de la comunicación entre los miembros de la organización varía directamente con el consenso de valores entre los miembros
- B3. La cohesión grupal se encuentra directamente relacionada al consenso de los valores entre los miembros del grupo
- B4. La efectividad de la cooperación intergrupal está directamente relacionada al consenso entre los grupos de los valores de los miembros

(C). *Valores y Acción Gerencial*. La implicación de los valores para la administración organizacional está mejor identificada al considerar las formas en las cuales los valores de los miembros se refieren a acciones gerenciales específicas. Por ejemplo, es casi seguro que la toma de decisiones se encuentra influenciada por los valores de quienes se involucran en el proceso de toma de decisiones. Además, es muy probable que otras acciones gerenciales también afecten y sean afectadas por los valores que los miembros poseen. Pennings (1970) encontró que las promociones estaban directamente relacionadas con los valores de los subordinados.

Las siguientes hipótesis se sugieren para futuras investigaciones:

- C1. La utilidad de la decisión percibida está directamente relacionada al grado del consenso de valor entre quienes toman las decisiones.
- C2. La efectividad del liderazgo se halla directamente relacionada al grado de consenso de valor entre el líder y sus seguidores.
- C3. El énfasis puesto en varias de las metas organizacionales por los administradores (perfil de metas) está directamente relacionado al perfil de valores de los administradores.
- C4. La efectividad en la coordinación administrativa está directamente relacionada al consenso de valor entre aquellos cuyas actividades están siendo coordinadas.

C5. El tipo de control administrativo, como el ejemplificado por los criterios utilizados en el sistema de recompensas, está directamente relacionado con los valores gerenciales.

(D). *Valores y desempeño organizacional.* Como un aspecto final, la relación de los valores de los miembros con el desempeño organizacional también es considerada. En breve, se puede decir que las cuatro dimensiones indicadas en la figura C.1.1.: eficiencia, calidad de los resultados, calidad del ambiente de trabajo y receptividad, se encuentran íntimamente relacionadas ya que:

*En la eficiencia* encontramos variables financieras y administrativas tales como: productividad laboral, beneficios, control de desperdicios, proporción de la capacidad instalada, eliminación de procesos y procedimientos disfuncionales, mejoramiento de los flujos de trabajo y sistemas de información apropiados. En cuanto a la *Calidad de los resultados* tenemos que en la calidad de los bienes y/o servicios de la organización, una simple unidad producida o servicio prestado puede ser de calidad inferior como superior afectando seriamente la evaluación de la efectividad y desempeño organizacional. La importancia de la *Calidad del ambiente laboral* está reflejada en la satisfacción de los miembros con la organización como un todo: el trabajo desempeñado, la supervisión ejercida y las relaciones interpersonales entre los miembros. Por último, la *Receptividad* con que la organización se adapta a su medio ambiente externo tratando de mantenerse flexible con la finalidad de ajustar sus operaciones internas para cumplir con las circunstancias cambiantes de dichos entornos lo cual ha sido particular en el caso de la organización, ya que no sólo lucha por adaptarse y sobrevivir sino por ser cada día más competitiva bajo condiciones de alta incertidumbre en este mundo globalizado.

Debido a la complejidad del constructo y debido a la escasez de información uno es reticente para ofrecer hipótesis aun cuando sean imprecisas o vagas como las presentadas anteriormente, sin embargo, algunas preguntas que considero pueden servir como guías para futuras investigaciones son:

D1. ¿Hay una relación directa y estable entre el desempeño organizacional y varias dimensiones de eficiencia y el perfil de valores de los administradores? ¿Perfil de valores de los trabajadores? ¿Consenso de valores de administradores-trabajadores?

- D2. ¿Cómo están los valores de los trabajadores referidos a los resultados de calidad?  
¿Están los resultados de calidad relacionados con el grado de consenso en los valores administrador-trabajador?
- D3. ¿Está el consenso de valor entre los administradores y trabajadores relacionados a las propiedades del clima organizacional (satisfacción laboral, estilos de liderazgo, etc.)?

Así, la noción general de valor nos puntualiza una relación entre un sujeto evaluador y un objeto evaluado, donde tal relación se presume que es duradera y que tiene implicaciones en la actividad subsiguiente del sujeto. Quienes poseen los valores no necesariamente son los individuos, según otra corriente de pensamiento, sino que también pueden ser colectividades. Por ejemplo: la gente que pertenece a cierto grupo ocupacional, una compañía, una subcultura, una comunidad, una categoría nacional, un país. Así, uno puede hablar de valores de gente que vive en una cierta región geográfica o geopolítica.

No obstante, nuestro tema trata de los valores organizacionales y, para no desviarnos, diremos que la relación entre los valores en general y los valores organizacionales se ha concebido en diferentes maneras. Una de ellas es que los valores tienen una estructura cognitiva particular la cual produce una similitud estructural entre los valores generales y los valores organizacionales. Otra forma es que los valores generales producen valores organizacionales, por ejemplo, los valores organizacionales surgen de la proyección de valores generales en el contexto del trabajo.

La cultura organizacional históricamente ha desafiado el rigor y la precisión teórica. Si bien recientemente la literatura ha reflejado un crecimiento en la naturaleza compleja y contingente, la mayoría de las cuestiones teórico-metodológicas permanecen.

La mayoría de los investigadores sobre cultura organizacional de una u otra forma están de acuerdo que los valores compartidos o lo que llamaremos *el sistema de valores organizacionales* (Wiener, 1988), son el elemento central en la definición de cultura. Los valores frecuentemente han estado sujetos al escrutinio teórico y metodológico más a pesar de las dificultades persistentes, definiciones operacionales y la medición de los valores es factible. Es razonable entonces aplicar el constructo *valores compartidos* como marco de referencia para el análisis de la cultura organizacional.

### **C.1.3.1. Valores compartidos: hacia un marco interpretativo**

La definición precisa rara vez ha sido un rasgo sobresaliente en la literatura acerca de la cultura organizacional. Sin embargo, existe una clara convergencia en las definiciones. Por ejemplo, Linda Smircich (1983) capturó la variedad de enfoques existentes y los plasmó en la definición integradora que nos proporciona: *“La cultura es usualmente definida como un pegamento social o normativo que mantiene unida a la organización”*. Podemos encontrar que la definición nos proporciona de manera implícita los valores o los ideales sociales, así como las creencias que los miembros de la organización comparten o al menos deberían compartir. Ese es para mí, el pegamento que mantiene unida a la organización: sus valores. Pero no el hecho de transmitirlos ya que casi todas las organizaciones cuentan con sistemas de valores, sino que sus actores los interioricen y eso, a pocas les interesa.

Distinciones similares entre niveles latentes de experiencias culturales, valores compartidos y aspectos conductuales de la cultura también se han considerado importantes (Kilmann y otros, 1985; Trice y Beyer, 1984), pues aun cuando las formulaciones no permiten una definición precisa y operacional, demuestran un consenso en relación con el elemento central de la cultura organizacional: *los valores compartidos*.

### **C.1.3.2. El sistema de valores organizacionales**

El análisis del sistema de valores organizacionales requiere una definición de valor en sí (muchas de ellas se han tratado anteriormente). Las inconsistencias en la definición de valores –y el distingo entre los que son los valores y lo que son las actitudes, creencias y normas (también tratadas anteriormente) aparecen en la literatura social. No obstante, ciertas formulaciones nos permiten definiciones operacionales y su medición ha ganado un grado justo de aceptación.

Recordemos a Rokeach (1973) quien nos dice que *“Un valor es una creencia duradera de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo contrario y opuesto de conducta o estado final de existencia”*. En dicha definición, los valores son vistos como una forma de creencias y una fuente principal de que éstos pueden ser expectativas sociales, particularmente

cuando son compartidas. Así, los valores sociales pueden ser vistos como *creencias normativas* que complementan las *creencias instrumentales* como antecedentes del comportamiento (Fishbein y Ajzen, 1975). Adicionalmente, los valores pueden ser construidos como creencias normativas interiorizadas y, una vez establecidas, pueden actuar como guías normativas integradas de comportamiento independientemente del efecto de castigo y recompensa como consecuencia de las acciones (ver a Wiener, 1982). La definición de Rokeach sugiere que los valores compartidos por los miembros de la organización, particularmente los valores concernientes a modos de conducta vienen a ser semejantes a las normas al guiar a los miembros hacia comportamientos uniformes. En el caso de nuestro sujeto de estudio, dichos comportamientos se reflejan en el taller al establecer –paradójicamente- un claro sentido de participación y compromiso dentro de la enajenación predominante por los horarios salvajes y la rotación de turnos que a nadie atrae o gusta al interior del Complejo.

Cuando un número de valores clave o esenciales en relación con los comportamientos referentes a la organización, así como la declaración de principios son compartidos –entre las unidades y los diferentes niveles- por los miembros de una organización, se puede decir que existe un sistema central de valores compartidos.

Es necesario entonces, aunque suene a truísmo, mencionar que la definición de sistema de valores no sólo aplica para toda la organización sino también para las distintas subunidades que componen a la misma. Así, organizaciones grandes y descentralizadas como es el caso de mi sujeto de estudio, tienen múltiples sistemas de valores o subculturas.

Sin embargo, para poder medir la fortaleza de un sistema de valores organizacionales se demanda, en primer lugar, identificar los valores centrales de las organizaciones requiriéndose un diagnóstico primario en donde se entreviste a los directivos de las organizaciones. La alta gerencia establece la dirección de la organización y guía a los miembros a moverse en esa dirección y un sistema de valores centrales lo facilitará. La información que se obtenga de la alta gerencia también permitirá la asignación de un peso relativo a cada valor central identificado, reflejando la importancia de la misión organizacional.

No obstante, el número preciso de valores clave en el sistema de valores no es en sí un factor determinante de la fortaleza del sistema. Sin embargo, lo realmente importante es el grado en el cual los miembros coinciden con el sistema de valores como un todo (es decir, la “intensidad” del sistema) así como el número de miembros que comparten estos valores centrales (es decir, la “amplitud” del sistema). Primordialmente importante es el hecho central del trabajo de investigación en el cual se privilegia tanto la intensidad como la amplitud en un departamento específico: el departamento de ensamble.

Por definición, los valores individuales sirven como una guía a las intenciones y acciones de las personas. De manera semejante, el sistema de valores organizacional provee la guía para las metas organizacionales, las políticas y las estrategias. Así, la naturaleza de los valores es un factor crucial en el impacto que la cultura tendrá en la *efectividad organizacional*. Si los valores predominantes soportan metas y estrategias apropiadas, la cultura es un activo importante. Por el contrario, los valores establecidos erróneamente, pueden hacer de la cultura un problema serio. Por consiguiente, es útil identificar teóricamente las condiciones y las formas en el sistema de valores que sean quienes proporcionen los valores apropiados –aquellos valores que son más factibles de contribuir a la efectividad organizacional en general.

#### **C.1.3.2.1. Dimensiones de un sistema de valores**

Un requerimiento fundamental de cualquier concepto de la tipología es que está basado en dimensiones que reflejan el o los elementos centrales de los conceptos. Debido a que los valores son el eje del concepto de cultura, las dimensiones de los valores deberían estar incluidas en una tipología útil en donde se incluya:

- a). El enfoque de contenido de los valores organizacionales y,
- b). La fuente y el anclaje de estos valores

Estas dimensiones en particular no han sido seleccionadas sobre la base de investigaciones o teoría previa debido a que la literatura en valores se ha concentrado en los valores individuales y no ha tratado mucho con lo que aquí denominamos *valores*

*compartidos o sistema de valores*. Tales dimensiones han sido propuestas en la base de análisis lógico y evidencias anecdóticas como las secciones subsecuentes detallarán. Por tanto, es necesario establecer que deben verse dichas dimensiones como elementos en un sistema conceptual además del fundamento de hipótesis todavía por probar. Investigaciones futuras pueden ayudar a determinar si las dos dimensiones pueden contribuir significativamente en la discrepancia total en la cultura relativa al fenómeno organizacional. Así, en el *enfoque de valores* cualquier valor dado puede ser evaluado en términos de su objetivo y de su contenido como funcional o superior.

*A los valores funcionales* les interesa el modo de conducirse de los miembros de la organización con un enfoque en particular sobre metas, funciones y estilos de operaciones. Tratan con temas como calidad del producto, servicio al cliente o innovación. Estos pueden expresarse por declaraciones tales como: *el cliente es lo primero, nunca mates una nueva idea, la calidad es lo principal y lo único*, entre muchas otras.

*Los valores superiores* se refieren a los valores que se interesan por el estatus, la superioridad y la importancia de la organización en sí, sus productos y sus miembros, particularmente con relación a otras instituciones y a la sociedad en general. Así, los valores superiores son comparativos en naturaleza y reflejan una clase de “nacionalismo corporativo”: *Somos número uno, Gente de clase mundial y calidad total, “Great Place to Work”*.

Figura C.1.3. Póster-Diapositiva de Inducción.



Fuente: Material proporcionado por el Gerente de Desarrollo Organizacional de la planta

Como lo refleja la *Figura C.1.3.*, la misión y la visión de la organización, refleja la manera en que se transmiten los valores –además de otros procesos de transmisión de los mismos-, ya que consideran y están convencidos –los directivos más no necesariamente los trabajadores- que uno de los pilares de éxito es “su” gente y para alcanzarlo ha sido fundamental la Misión (*Hacer los vehículos y componentes de más alta calidad al menor costo, cuidando la seguridad de nuestra gente y el medio ambiente*) la Visión (*ser el líder mundial en productos de transportación y servicios relacionados. Nos ganaremos el **entusiasmo de nuestros clientes** por medio de **la mejora continua**, guiada por la **integridad**, **el trabajo en equipo** y la **innovación de la gente**) con que basan sus “Principios y Creencias” los cuales cada uno de los actores organizacionales de la compañía los aplica en forma diaria en sus equipos de trabajo. Como puede observarse en las declaraciones de misión y visión, se encuentra inmerso el sistema de valores que la organización transmite a sus actores organizacionales: Entusiasmo de los*

clientes, mejora continua, integridad, trabajo en equipo e innovación. Aunque no se encuentra presente de manera explícita el sexto valor que es la responsabilidad y el respeto individual, indudablemente que implícitamente lo encontramos en la declaración de misión. La pregunta que surge aquí es: ¿Transmisión o interiorización del sistema de valores? La cual se tratará de responder en el capítulo 4.

Así, los valores funcionales o de competitividad de nuestro sujeto de estudio, constituyen *guías específicas para el comportamiento de los miembros* y han atraído comportamientos racionales debido al fuerte énfasis en los medios para el logro de metas. Los valores superiores o morales, por su parte, han generado fuertes sentimientos de orgullo, pertenencia e identidad hacia la organización además de una impresión de impotencia y desolación. El énfasis en la superioridad y el dominio de la organización ha traído, como consecuencia, comportamientos en los cuales el fin justifica los medios lo que, en el largo plazo, trajo consigo el que poco a poco se haya debilitado la integridad organizacional.

El clasificar cada valor central como funcional o superior requiere análisis de contenido que es consistente con las guías de acción indicadas anteriormente. Cualquier sistema organizacional de valores es probable que incluya valores funcionales (de competitividad) y superiores (morales) así, la siguiente tarea es clasificar y decidir si el sistema de valores es primordialmente funcional o superior. Lo anterior puede ser determinado por la fuerza (en términos de intensidad y de amplitud ya explicadas) de los valores superiores con relación a los valores funcionales. Un sistema de valores organizacionales puede ser clasificado como funcional cuando los valores superiores muestran relativamente poca fuerza. Cuando la fuerza de estos valores se incrementa, la orientación del sistema se convierte en un sistema de valores superiores.

En cuanto a la *fuerza de los valores*, cualquier valor organizacional central puede ser derivado principalmente de la tradición organizacional o liderazgo carismático. Cuando los valores se encuentran arraigados en la tradición, los mismos valores son transmitidos de una generación de miembros de la organización a otra. Tales valores son relativamente independientes de la influencia potencial de individuos o situaciones. Sus orígenes pueden estar localizados en un individuo en particular como el fundador de la organización, pero, mientras continúan prevaleciendo en el tiempo, son vistos como

tradicionales en su carácter. Los valores arraigados en la tradición son, por definición, a prueba del tiempo pues son más probables que provean de estabilidad y certeza al funcionamiento organizacional.

Por otra parte, cuando los valores se encuentran anclados en un liderazgo carismático, su interiorización determinada por un alto grado de identificación de los miembros con su líder (Jones y Gerard, 1987). Por consiguiente, el potencial de dichos valores será menos estable y permanente que los valores anclados en la tradición, su duración puede no subsistir más que lo que permanezca el líder en la organización.

La clasificación del origen de cada valor en el sistema debería involucrar entrevistas los líderes de la organización. Otras fuentes de información son entrevistas con los actores organizacionales de más antigüedad, así como con los archivos históricos de la compañía.

#### **C.1.3.2.2. Formas del sistema de valores**

Las dos dimensiones tratadas: *el enfoque y la fuente de valores* puede permitir una tipología de sistemas de valores como se presenta en la tabla C.1.3. Resultando en cuatro tipos de sistemas de valores y las implicaciones que ellos tienen para la efectividad organizacional.

Tabla C.1.3. Una clasificación de tipos de sistemas de valores basados en el enfoque y la fuente u origen de los valores.

Enfoque de valores	Organización tradicional	Liderazgo carismático
Funcional	Funcional-Tradicional	Funcional-Carismático
Superior	Superior-tradicional	Superior-Carismático

Fuente: Adaptación propia

En el cuadrante denominado *Funcional-Tradicional*, la descripción de la dimensión del sistema de valores explicado líneas arriba sugiere que los sistemas de valores que son clasificados así, es más probable que contribuyan al desarrollo de valores adecuados y, consecuentemente, a la efectividad organizacional. Este sistema de valores al parecer también es probable que fomente dos elementos necesarios para un escenario de metas

corporativas, de políticas y de estrategias como lo sugirió Hayes (1985). Dichos elementos son:

- a). Una amplia participación organizacional incrustada en la conducción del día con día más que un enfoque formal de arriba-abajo y,
- b). Cambios y mejoras lentos y paso a paso más que cambios y mejoras grandiosas y extravagantes, así como saltos estratégicos que son vistos como modas pasajeras.

Los sistemas de valores en muchas de las firmas japonesas, principalmente las grandes y prosperas, parecen encajar perfectamente en este cuadrante. Los valores resultantes –primariamente funcional y arraigado en la tradición- como la importancia de la calidad como forma de vida, la cooperación, el compromiso, el esfuerzo, las obligaciones compartidas y la lealtad parecen ser muy probables que contribuyan a la efectividad en las organizaciones.

En el cuadrante de *superior-carismático*, es muy probable que las dimensiones de valor sean las que proporcionen menos resultados o subsistan a largo plazo en las organizaciones. Aun cuando los efectos combinados de dichas dimensiones produzcan dinámicas organizacionales altamente susceptibles al pensamiento de grupo, no serán más que una ilusión de invulnerabilidad, virtuosismo y estereotipo. Deal y Kennedy (1982) argumentan que tales sistemas de valores pueden encontrarse entre los negocios o compañías “excitantes, nuevas y de alta tecnología que surgieron alrededor de la ruta 128 en Boston, Massachussets (Route 128) así como en el Valle del Silicón (Silicon Valley) en California en los Estados Unidos de América”. Muchas de estas firmas fueron creadas por jóvenes empresarios quienes fueron excepcionalmente brillantes, creativos y carismáticos. Es muy probable que el éxito repentino y dramático pudiese fomentar una orientación superior e impedir al directivo responder efectivamente a las demandas objetivas del medio ambiente externo<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> El sufrir de “ceguera organizacional” y no ver o no querer ver lo que sucede a su alrededor por considerar que su organización es la mejor. Recordemos que Deal y Kennedy nos relatan lo que sucedió con una empresa que fue importante en sus inicios: Tandem Corporation

Podemos encontrar que las compañías poderosas y de alta tecnología como lo es la organización estudiada, enfrentan ambientes difíciles que no saben, no pueden o no quieren anticipar y a los cuales no responden de manera efectiva. Lo paradójico es que, aunque existe orgullo por trabajar en tal organización, lealtad hacia la misma, un sentimiento de pertenencia, compromiso, entre otros valores tanto morales como competitivos externados por los trabajadores, existan pérdidas, “robos hormiga”, rotación de personal, sabotajes, paros técnicos, despidos y cierre de plantas son las manifestaciones de fracaso el cual ha venido a convertirse en algo común para las compañías. Tal parece que las culturas de alta tecnología no han venido a ser la panacea que muchos esperaban.

En cuanto al cuadrante denominado *Funcional-Carismático*, la dimensión funcional de este tipo de sistema de valores sugiere un potencial para los resultados de la efectividad organizacional. Consistente con el carácter temporal del sistema de valores en general, el sistema funcional-carismático tendería a ser una fase de transición hacia la fase funcional-tradicional. La compañía Walt-Disney puede servir como ejemplo de una compañía moviéndose exitosamente de una forma funcional-carismática hacia una funcional-tradicional.

Por lo que respecta al *superior-tradicional*, el cual sostiene que existe una dimensión estable, de largo plazo y elitista. Cuando las organizaciones perpetúan un sistema de valores elitista, tipo club, lo hacen para servir a propósitos específicos tales como la satisfacción de las necesidades de los clientes, típico de las industrias del conocimiento como las grandes firmas de abogados de Wall Street (Smigel, 1960) así como las grandes firmas de consultoría o algunas de las más prestigiadas universidades privadas. La clientela en la élite social parece preferir un aura de exclusividad, un rasgo predominante de culturas elitistas o superiores.

### **C.13.2.3. Formación, mantenimiento, evolución y cambio en los sistemas de valores organizacionales**

Un sistema de valores organizacional puede cambiar y evolucionar. La tipología ofrecida líneas arriba, puede ser útil al analizar tales desarrollos. Las fases iniciales del desarrollo cultural frecuentemente están más caracterizadas por un sistema de valores

carismático, elitista o funcional. Es muy inusual para una cultura surgir sin la influencia carismática de los fundadores con quienes los miembros de la organización se identifican. Kanter (1983) describió en detalle las prácticas específicas llevadas a cabo por los fundadores cuando intentaron influenciar a los miembros a adoptar nuevos valores.

Por definición, un sistema de valor carismático representa una situación temporal y transitoria. Cuando el sistema depende de la fuerte identificación que se tenga con el líder, la discontinuidad cultural es muy probable. Por ello, en el contexto del sistema de valores carismáticos, los valores superiores parecen ser más cambiantes y reemplazables que los funcionales ya que son menos asociados directamente con patrones específicos de conductas duraderas. Consecuentemente, una hipótesis razonable es que la evolución futura del sistema de valores funcional-carismático tenderá hacia la continuación de un sistema de valores funcional cultural. Compañías como Walt Disney e IBM se han movido de una fase temprana de funcional-carismático hacia una forma más estable de funcional-tradicional después del paso de un líder carismático. Los primeros líderes de dichas empresas a pesar de su carisma tendieron a desalentar el culto a los héroes, el culto a la personalidad y el equiparar al líder con la institución. Ellos enfatizaron valores funcionales duraderos capaces de dirigir el comportamiento de los miembros y de enunciar las misiones organizacionales.

El mantenimiento de un sistema organizacional de valores involucra tres principales funciones: (1), la identificación de nuevos miembros potenciales quienes encuentran predispuestos a adaptarse a la cultura de la organización, (2) la transmisión e interiorización de los valores centrales a los nuevos miembros y, (3) el soporte y la renovación del sistema de valores existente.

Por otra parte, las actividades que son responsables de tales funciones recaen en tres categorías: (1), el reclutamiento y la selección de los miembros de la organización, (2), la socialización organizacional (integración de dichos miembros a su ámbito laboral), y, (3), los ritos y los rituales que se llevan a cabo para tratar de que los miembros de la organización interioricen el sistema de valores transmitido y socializado.

La figura C.1.4., enmarca la secuencia de estas actividades y describe la naturaleza de sus contribuciones al proceso de mantenimiento de la cultura en mi sujeto de estudio (ver página siguiente)

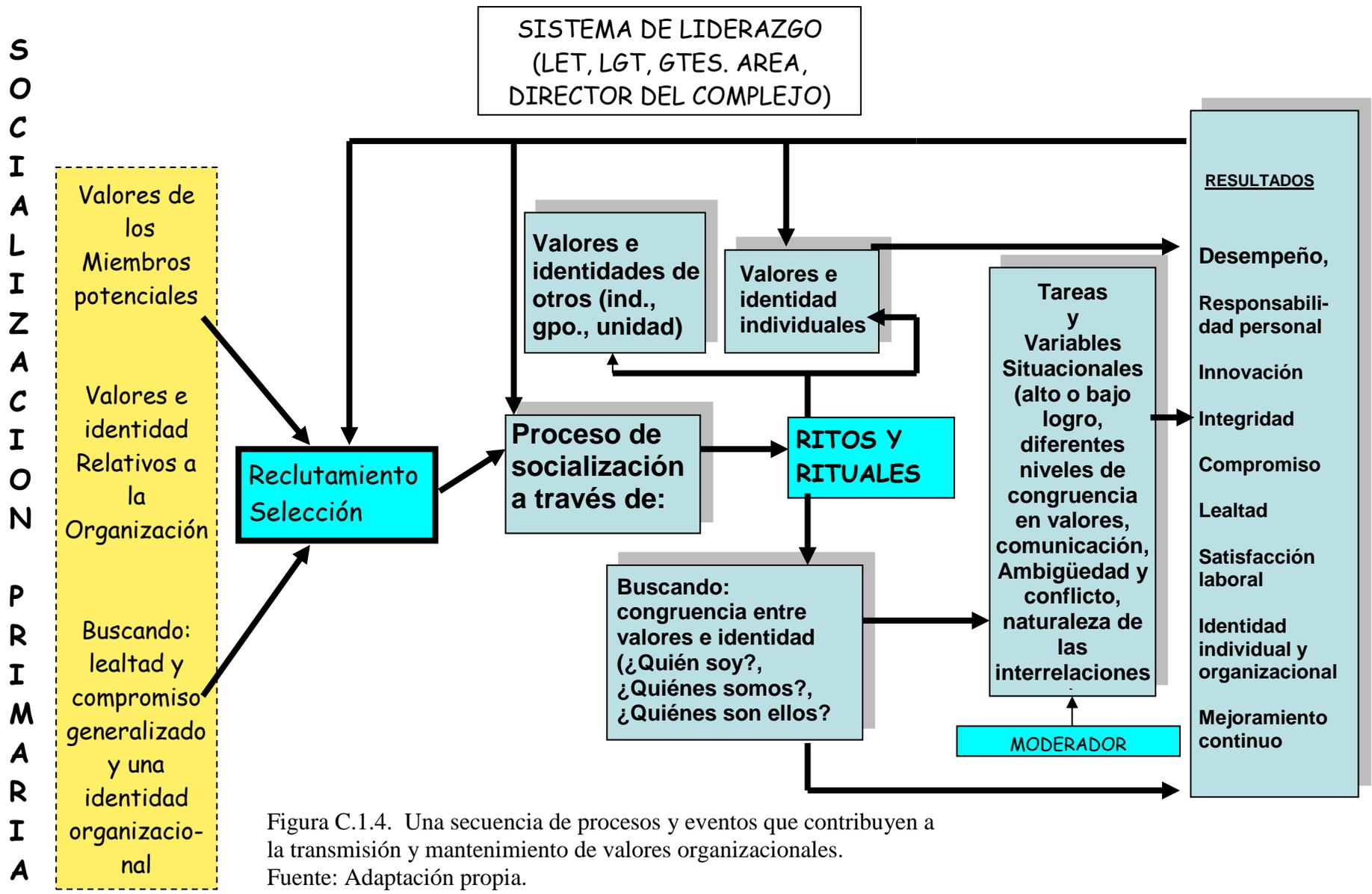


Figura C.1.4. Una secuencia de procesos y eventos que contribuyen a la transmisión y mantenimiento de valores organizacionales.  
Fuente: Adaptación propia.

Como se puede observar, en la búsqueda de un sistema de valores organizacionales compartido (trabajar en equipo) que conlleve a obtener valores de competitividad (funcionales) y morales (superiores) como: lealtad, compromiso, responsabilidad, participación y mejora continua generalizada así como a la eficiencia y la innovación, en nuestro sujeto de estudio han establecido una serie de procesos y eventos que buscan contribuir a la transmisión, socialización y mantenimiento (interiorización) de sus valores.

En primera instancia, a través del reclutamiento se analizan los valores de los potenciales miembros de la organización tratando de que sean acordes con el sistema de valores de la organización evaluándose además la lealtad en términos de los deberes y responsabilidades próximos a adquirir. Una vez que los individuos son analizados en el proceso de reclutamiento y selección de personal el cual se efectúa a través de herramientas que permiten detectar el potencial y las habilidades de las personas<sup>15</sup> tanto del personal no sindicalizado como del personal sindicalizado, quienes son seleccionados se someten a un proceso de inducción y socialización durante 5 semanas (a través de ritos y rituales) con el propósito de que a los nuevos miembros se les transmita tanto la misión, visión, propósitos, creencias y sistema de valores faltando el método para evaluar si existió o no la interiorización por parte de los actores principales.

#### **C.1.3.2.4. La adaptación individual al sistema de valores organizacionales**

Los individuos difieren unos de otros en su predisposición a adquirir los valores centrales subyacentes en cualquier sistema particular de valores. Por ello, es particularmente importante para quienes dirigen los destinos de la empresa analizar dos factores que determinan el alcance de la predisposición de un posible candidato a ingresar a la organización.

El primero se refiere a la creencia de los individuos de que tienen una obligación moral de comprometerse en un modo de conducta que refleje la lealtad y los deberes en todas las situaciones sociales en las cuales tienen una participación personal

---

<sup>15</sup> El sistema de Selección de la organización consta de 6 seis pasos antes de llegar a la contratación. Un proceso novedoso ya que incluye: Entrevista inicial (dimensional), Testing, Assessment, Targeted Selection o Selección estratégica, Examen Médico.

significativa. Tales creencias pueden ser referidas a valores generalizados de lealtad y deber determinadas únicamente por procesos de socialización primaria y no afectados por intervenciones organizacionales. Los individuos con puntajes altos en estos valores generalizados es muy probable que se adapten a una cultura predominante (Wiener, 1982).

En segundo lugar, se tiene el grado de congruencia entre los valores centrales de los miembros potenciales y los valores centrales de la organización. Cuando el grado de congruencia es alto, es muy probable que los miembros de la organización adopten el sistema de valores organizacionales. Estas dos determinantes pueden en combinación, proporcionar una tipología de miembros organizacionales potenciales en términos de su predisposición a adaptarse a una cultura dada como sigue:

- Tipo A.** Alta lealtad – Alta congruencia
- Tipo B.** Baja lealtad – Alta congruencia
- Tipo C.** Alta lealtad – Baja congruencia
- Tipo D.** Baja lealtad – Baja congruencia

#### **C.1.3.2.5. La importancia del Reclutamiento y Selección en los sistemas de valores organizacionales**

Las prácticas de reclutamiento y selección de personal pueden ser diseñadas para atraer y seleccionar aquellas personas más apropiadas para encajar en cualquier cultura. Los objetivos de tales prácticas son un atractivo expreso de los valores y las creencias de los miembros potenciales y su evaluación. En términos de la adaptabilidad personal descrita, indudablemente que los miembros potenciales más deseables son los individuos tipo “A” y “B”. Los individuos tipo “C” y especialmente los individuos tipo “D” deberían seleccionarse sólo si se planean intervenciones significativas en los procesos de socialización.

Como puede observarse, la forma particular de un sistema de valores puede también afectar las estrategias de reclutamiento y selección. Es razonable conjeturar que los sistemas carismáticos, especialmente los carismáticos-superiores se notan particularmente interesados en la selección de individuos quienes son fuertes en deberes y lealtades generalizadas ya que dichas culturas dependen fuertemente en la identificación de los miembros con el liderazgo. Este proceso de identificación

puede facilitarse significativamente cuando los miembros potenciales ya son fuertes en la lealtad generalizada al momento de entrar a la organización.

### **C.1.3.3. La socialización organizacional**

La socialización organizacional se refiere a los procesos por los cuales los valores de los miembros son tratados y equiparados con los valores de la organización (Etzioni, 1961). Aun cuando algunos autores han argumentado que influenciar en los valores sostenidos por mucho tiempo por los individuos son difíciles de erradicar, el consenso es que las prácticas formales e informales de socialización organizacional pueden ser de mucha utilidad en la adquisición y mantenimiento del sistema de valores organizacionales (Van Mannen y Schein, 1979). Aplica para los nuevos miembros debido a que sus necesidades de adaptación cultural son más sobresalientes, sin embargo, también sirve como medio de soporte y renovación para un sistema de valores existente. No todos los miembros potenciales de una organización dada son probables de beneficiarse igualmente del proceso socializador.

#### **C.1.3.3.1. Los ritos y rituales en la socialización organizacional**

La distinción entre ritos y rituales con la socialización organizacional no es particularmente aguda. Ambas tienen similares funciones: la adquisición de los valores centrales por los nuevos miembros, así como el mantenimiento de un sistema de valores existente. Sin embargo, parecen diferir en el énfasis ya que la socialización se enfoca principalmente en lo primero mientras que los ritos y los rituales enfatizan en lo segundo. Tratamientos detallados acerca de los ritos y rituales y sus consecuencias los podemos encontrar en Trice y Beyer (1984).

Así, una forma particular del sistema de valores organizacionales puede determinar qué tipo de ritos son más probables que prevalezcan. De los sugeridos en la tipología de Trice y Beyer, los ritos de degradación y los ritos de mejoramiento parecen ser más característicos de sistemas de valores elitistas. Tales ritos definen las fronteras de la organización, su exclusividad, así como su superioridad.

Organizacionalmente, los valores son vistos como uno de los mayores componentes de la cultura organizacional (Schein, 1985) y son frecuentemente descritos como los principales responsables de una administración exitosa en una

gran variedad de compañías. Por otra parte, los valores también han sido caracterizados como “*la propiedad que distingue o la característica que define a una institución social*” (Rokeach, 1979 y citado por Meglino y Ravlin, 1998).

No obstante, su popularidad, existe una carencia de acuerdo en la naturaleza de los valores por sí mismos. Entre otras cosas, los valores han sido considerados como necesidades, tipos de personalidad, metas, servicios, actitudes, intereses, estados mentales, entre muchas otras. Como ya se ha dicho, la carencia de consensos ha creado una gran cantidad de problemas en la interpretación de los resultados de varios estudios y por tanto, se ha hecho un llamado a los investigadores para que se trate de tener una cierta unanimidad en cómo los valores son conceptualizados, definidos y medidos en la investigación organizacional (Connor y Becker, 1994).

#### **C.1.4. Principales enfoques y metodologías utilizadas en la medición de los valores**

La diversidad de instrumentos utilizados para medir los valores en las organizaciones nos indica una carencia de consenso en los investigadores. Medir valores al igual que medir muchos de los conceptos sociopsicológicos es imperfecto. Hay una carencia de estandarización entre la investigación teórica y empírica, pues muchos de los investigadores examinan actitudes, creencias u opiniones y caracterizan sus trabajos o hallazgos como un estudio de valores.

Para complicar aún más la cuestión, varios instrumentos de medición se han utilizado para evaluar los valores en diferentes niveles de especificidad. Por ejemplo, los investigadores organizacionales han empleado *la encuesta de valores de Rokeach (1973)* midiendo los valores sociales en general a la vez que Wollack, Goodale, Wijting & Smith (1971) utilizaron *la encuesta sobre valores organizacionales específicos*. Esto no sólo incrementa la preocupación en la comparación de los hallazgos de los diferentes estudios, sino que también crean problemas para el entendimiento del proceso referente a los valores (ver por ejemplo a Connor & Becker, (1975, 1994). Si valores inapropiados son medidos, la ausencia de hallazgos significativos puede ser atribuida incorrectamente a la carencia de una relación real. En otras palabras, si lo que medimos no es lo que realmente aspiramos medir, los resultados que se obtengan pueden orillarnos a pensar que no existe relación alguna con lo medido.

Los teóricos y los investigadores mantienen que las organizaciones transmiten un conjunto relativamente estrecho de valores o un subconjunto de valores generales. Esto sugiere que valores muy específicos son más relevantes en las organizaciones. Sin embargo, la conducta individual en las organizaciones se halla influenciada por fuerzas sociales y organizacionales. Aún más, medir valores que son específicos a una organización en particular, restringe la investigación en valores a estudios en organizaciones únicas que son de generalización limitada. También complica el estudio de los valores al eliminar virtualmente la utilización de instrumentos comunes.

Tal controversia no parece tener una resolución clara. Sin embargo, pareciese obvio que debería haber una cantidad razonable de correspondencia entre los valores a ser medidos y el fenómeno a ser investigado. Así, hasta el punto en que uno este examinando los procesos que tienen sus orígenes en una organización en particular (por ejemplo, la socialización de nuevos actores organizacionales) o las conductas que tienen significados específicos en las organizaciones (el servicio al cliente, por ejemplo), es importante documentar la relevancia de los valores incluidos en el estudio. Como se describió en párrafos anteriores, el utilizar valores no relevantes para medir procesos organizacionales (medir la congruencia interpersonal utilizando valores que no son relevantes en las interacciones personales) puede guiar a conclusiones erróneas acerca del proceso.

#### **C.1.4.1. La medición de los valores organizacionales**

En este rubro, encontramos que los investigadores se encuentran divididos en formas apropiadas para medir los valores ya que mientras unos han utilizado métodos que miden a los valores independientemente de cada uno (Wollack et.al, 1971), otros han empleado métodos que evalúan las preferencias entre diferentes valores (Cable & Judge, 1996, 1997; Chatman, 1991; Meglino, Ravlin & Adkins, 1989). Por ejemplo, Cattell (1944) utilizó los términos normativo e “*ipsativo*” donde la técnica *normativa* requiere que los entrevistados califiquen u ordenen el grado en que ellos apoyan un conjunto de de ítems o declaraciones que describen un valor o un conjunto de valores (por ejemplo: “Una persona debería luchar o esforzarse para ser exitoso(a) en su trabajo”), mientras que la técnica *ipsativa* pregunta a los entrevistados que ordenen un conjunto de valores (logro, calidad en el servicio, integridad, innovación, bondad,

etc.) o que elijan un valor o declaración de valor a expensas de otro en un formato de elección forzada.

Los investigadores que utilizan métodos normativos consideran que existen un gran número de ventajas en la utilización de dicho método debido a que las técnicas normativas proporcionan puntuaciones de valor que son independientes una de otra, permitiendo un perfil de valor de los entrevistados que puede ser alto o bajo en cualquiera o en todos los valores siendo imposible para quienes utilizan los procedimientos *ipsativos* debido a que a cada valor debe ser asignado un diferente rango. Aun cuando los valores son calificados independientemente, es posible capturar diferencias absolutas entre valores. La información no se encuentra disponible cuando los valores son ordenados o clasificados. Igualmente, el procedimiento normativo también permite que los valores sean calificados como iguales en fortaleza lo cual no sucede con las mediciones *ipsativas*.

El calificar a los valores independientemente también permite la utilización de análisis estadísticos más sofisticados. Debido a que las metodologías *ipsativas* permiten calificaciones de valor que están necesariamente correlacionadas unas con otras, típicamente limitan las técnicas estadísticas que uno desea emplear. Además, debido a que las calificaciones normativas son independientes, permiten más fácilmente a los investigadores comparar la fortaleza de los valores entre los individuos (Ng, 1982).

A pesar de décadas de investigación en valores y numerosos estudios que comparan las técnicas de medición normativas e *ipsativas*, parece no haber una clara resolución a la controversia en la medición de valores. Considero que este conflicto y quizá su resolución se encuentra vinculada a las diferencias en la manera en que los individuos procesan la información bajo varias circunstancias. Específicamente, habrá momentos en que los procesos cognitivos individuales estarán naturalmente enfocados en crear un rango de orden y lo anterior parece ocurrir cuando un individuo pondera cursos alternativos de acción. En tales situaciones (decidir qué hacer un sábado por la noche o qué programa de televisión ver) la gente naturalmente se enfocará en *comparar las alternativas unas con otras*, y consecuentemente construirá una jerarquía de actividades alternas. Particularmente cuando la elección es muy difícil (una decisión ética), este proceso parecerá requerir una contemplación substancial o una introspección seria para descubrir nuestras preferencias en valores de verdad.

Como lo destacaron Rokeach & Ball-Rokeach (1989), algunos investigadores han intentado emplear medidas normativas (cuantitativas) debido a que estas técnicas son más convenientes desde un punto de vista estadístico. Sin embargo, creo que la relevancia teórica y cualitativa debería venir primero y la conveniencia estadística después en dichos estudios. A este respecto, estoy de acuerdo en que, permitir tópicos estadísticos que nos dicten métodos de medida de valores contribuye a *“poner el carro metodológico enfrente del caballo teórico”*.

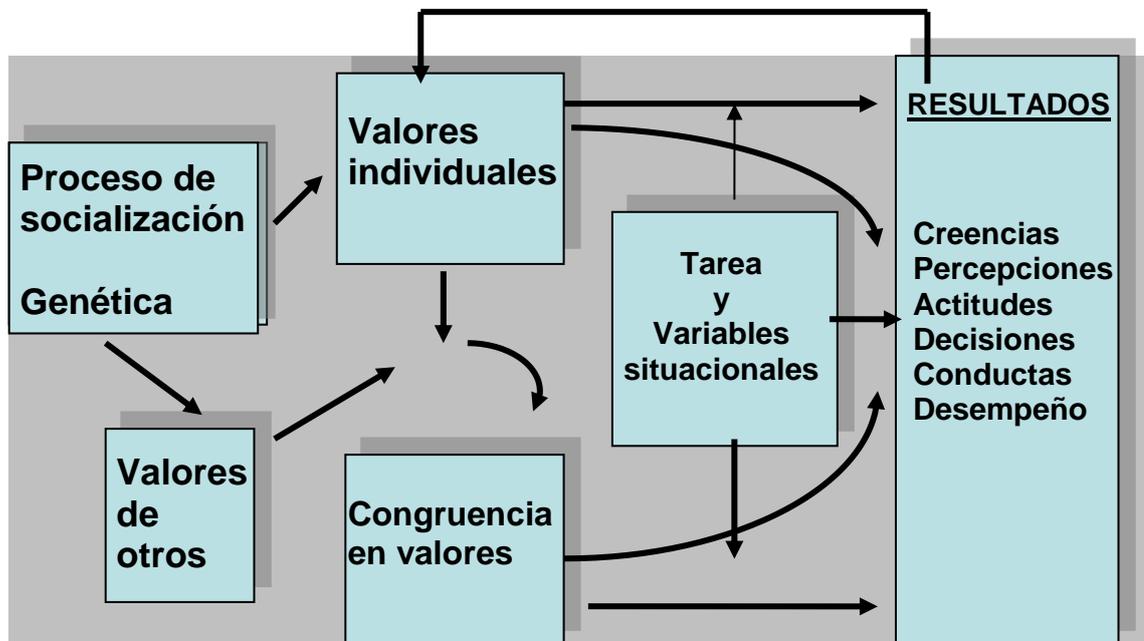
#### **C.1.4.2. La estructura de valores en las organizaciones**

En la figura C.1.5., se propone una estructura o marco para identificar los tipos de efectos referentes a los valores que los teóricos e investigadores empíricos han investigado. Se propone como una base para organizar la literatura sobre valores más que un modelo comprensivo de procesos en valores. Como el modelo lo indica, se piensa que los valores surgen de la propia genética, así como de los procesos de socialización. Los valores entonces tienen al menos dos principales conductos o vías por los cuales afectan los resultados. Digamos que los valores tienen un efecto directo en el resultado individual o que pueden afectar a los resultados hasta el punto de que son similares o congruentes con los valores del “otro” los cuales pueden ser aquellos referidos a una persona en particular o bien a los valores de un grupo o a los valores de una unidad organizacional. Así, la congruencia en valores puede afectar a los resultados al clarificar la comunicación, remover la ambigüedad y el conflicto o mejorar las interacciones.

Algunas de estas influencias son probablemente moderadas por la tarea y las variables situacionales. Por ejemplo, los valores tendrían poco impacto en la conducta si las variables situacionales restringen que la conducta tenga lugar. El efecto de la congruencia de los valores sobre el desempeño es muy probable que sea diferente dependiendo de la tarea que se realiza por lo que los valores y la congruencia de los valores también es probable que influyan en los efectos de la tarea y las variables situacionales para con los resultados. Así, las investigaciones diseñadas para incrementar el desempeño, es posible que tengan diferentes efectos en las personas con diferentes estructuras de valores (aquellos con alto y con bajo logro) y sobre las unidades con diferentes niveles de congruencia en valores. Finalmente, se puede especular que los resultados y las conductas se esperarían que reafirmaran la

estructura de valores de los individuos. Si dicha reafirmación uniformemente fallara, se supondría un cambio en los valores de los individuos. El proceso se ilustra en el bucle de la retroalimentación de los resultados hacia los valores (figura C.1.5).

Figura C.1.5. Hacia una estructura de valores en la organización, sujeto de éste estudio.



Fuente: Adaptación propia en base a B.M. Meglino & E.C. Ravlin (1998). Individual values in organizations: Concepts, Controversies, and Research, Journal of Management, Vol. 24, No. 3, 351-389.

#### C.1.4.2.1. Los valores organizacionales como conductas profesionales

Tres programas de investigación han presentado conceptualizaciones sobre los valores organizacionales y desarrollado instrumentos que miden lo que ellos definen como el dominio de los valores organizacionales:

*Los Valores organizacionales vocacionales de Super*<sup>16</sup>. Por su parte, O'Connor y Kinnane en 1961 identificaron seis factores en el WVI- Work Values Inventory ó (IVO

<sup>16</sup> De acuerdo con Super (1973 y citado por Dose, 1997), los valores se derivan de necesidades y son más generales que los intereses. Los valores organizacionales son metas que uno desea cumplir para satisfacer dichas necesidades y ellas pueden ser satisfechas por más de una clase de actividad u ocupación. El Inventario de Valores Organizacionales (WVI, Super, 1970 y citados por Dose, 1997, Furnham et. al., 2005) es probablemente el instrumento mejor conocido para evaluar los valores en términos de conductas vocacionales, mayormente utilizando muestras de estudiantes. El cuestionario del Inventario de Valores Organizacionales de Super (1970), consiste de 15 escalas que miden: Los valores extrínsecos en la forma de recompensas tales como el dinero y el prestigio (Modo de vida, Seguridad (estabilidad laboral), Prestigio, Retornos económicos), Los valores extrínsecos sociales y ambientales concomitantes al trabajo (Entornos,

o Inventario de Valores Organizacionales por sus siglas en español y traducción libre del autor)<sup>17</sup>.

Otro de los cuestionarios utilizados para la medición de los valores fue el denominado: Cuestionario de Importancia Minnesota de Lofquist & Dawis. Lofquist & Dawis (1971)<sup>18</sup>. Finalmente, el tercer programa de investigación fue el llamado Las preferencias laborales de Pryor<sup>19</sup>.

#### C.1.4.2.1.1. Valores relativos a la conducta organizacional.

En contraste con las investigaciones en las conductas profesionales o vocacionales, las cuales conciben a los valores como preferencias con connotaciones ni moral ni socialmente deseables, algunas investigaciones en la literatura sobre la conducta organizacional visualizan a los sistemas de valores que contienen elementos morales como posibilidad. Dos cuestionarios son de particular relevancia en este apartado:

##### 1. *El Cuestionario de Valores Personales de England*<sup>20</sup> y,

---

Asociados, Relaciones con supervisión, Variedad), Recompensas intrínsecas derivadas de actividades placenteras y consecución de metas (Creatividad,, Administración, Logro, Altruismo, Independencia, Estimulación del intelecto, Ascetismo)

<sup>17</sup> El Work Values Inventory de O'Connor y Kinnane (1961) mide, principalmente: Éxito material, Altruismo, Condiciones y asociados, Heurístico-creativo, Logro-prestigio, Independencia-variedad.

<sup>18</sup> Concibieron los valores como necesidades que estaban agrupadas de acuerdo con sus particularidades subyacentes. Su Cuestionario de Importancia Minnesota o *Minnesota Importance Questionnaire* (MIQ, Gay, Weiss, Hendel, Dawis & Lofquist, 1971 y citados por Dose, 1997) conceptualiza a los valores a lo largo de una dimensión de importancia muy parecida al WVI de Super.

<sup>19</sup> Pryor adoptó el término “preferencias” debido a que él vio a los valores como lo concerniente a los que los individuos desean o prefieren en un trabajo más que lo que ellos piensan que es bueno o lo que debería haberse hecho. Frecuentemente, estos dos elementos coincidirían, pero este no es necesariamente el caso, las actitudes morales de los individuos raramente contarían para todas las preferencias referentes a la naturaleza del trabajo (Pryor, 1979 y citado por Dose, 1997). Pryor no distingue preferencias de intereses, sin embargo, lo que sí distingue es las preferencias de los aspectos organizacionales de las preferencias vocacionales (Pryor, 1981). Pryor (1979) no limita el número de preferencias de los aspectos organizacionales ya que considera que son tantos cuantos aspectos organizacionales existen. Sin embargo, él distingue 12 factores en su Escala de Preferencias de los Aspectos Laborales (WAPS o Work Aspects Preference Scale, Pryor, 1979, 1981): Seguridad, (Security), Autodesarrollo, Altruismo, Estilo de Vida, Actividad Física, Separación, Independencia, Prestigio, Administración o Gestión, Creatividad, Dinero, Compañeros de Trabajo.

<sup>20</sup> El sistema personal de valores de England (1967) fue desarrollado específicamente para el ambiente laboral y es visto como un marco perceptual relativamente permanente que modela e influencia nuestras conductas. England concibió a los valores como ideologías o filosofías (England, 1967) que permiten el entendimiento de conductas de los individuos en el trabajo. La importancia de los valores se encuentra en la conexión con las interrelaciones interpersonales de los gerentes, en la ética y la percepción de así como en la solución de los problemas. Los conceptos en El Cuestionario de Valores Personales fueron seleccionados de la voluminosa literatura que tiene que ver con las organizaciones y con la conducta individual y grupal. Adicionalmente, conceptos ideológicos y filosóficos fueron incluidos para representar un mayor sistema de creencias y valores. Un grupo inicial de 200 conceptos fueron reducidos a 96 mediante un panel de expertos. Posteriormente y en base pruebas piloto en administradores, se redujo a 66 conceptos. Estos conceptos fueron agrupados en cinco clases: **1. Metas de la organización**, (Alta productividad, Liderazgo de la industria, Bienestar de los actores organizacionales, Estabilidad de la organización, Maximización de los beneficios, Eficiencia organizacional,

## 2. Las preferencias conductuales de Ravlin & Meglino<sup>21</sup>.

En lugar de enfocarse en un sistema de valores, algunas investigaciones han escudriñado los valores individuales midiendo la importancia que los individuos le dan a un resultado en particular. Mucho sobre esta línea de investigación reside en la concepción de Locke (1976 y citado por Dose, 1997) cuyo argumento es que los valores son lo que uno desea o busca obtener y que son aprendidos más que innatos, es decir, los individuos difieren en lo que ellos valoran lo cual determina sus elecciones y reacciones afectivas. Algunos investigadores que se han enfocado en temas de investigación como lo son la satisfacción laboral (Berger *et. al.*, 1983; Butler, 1983 citados por Dose, 1997) o el compromiso e identidad organizacional (Mottaz, 1986, Oliver, 1990).

### Cerrando ventanas

En este capítulo, la idea principal fue la de mostrar tanto las conceptualizaciones que de valores se han tenido a través de los años, por un lado, y por otro, enfatizar la importancia que tiene el análisis de los mismos no en enfoques filosóficos ni antropológicos, mucho menos sociológicos o de otra índole, sino en el ámbito organizacional.

---

Bienestar social, Crecimiento organizacional), 2. **Metas personales de los individuos** (Ocio, Dignidad, Logro, Autonomía, Dinero, Individualidad, Satisfacción laboral, Influencia, Estabilidad laboral, Poder, Creatividad, Éxito, Prestigio), 3. **Grupos de individuos** (Actores organizacionales, Clientes, Mis compañeros de trabajo, Los artesanos, Mi jefe, Los gerentes, Los dueños, Mis subordinados, Los obreros, Mi compañía, Los trabajadores, El gobierno, Los asociadas con personas (Ambición, Habilidad, Obediencia, Confianza, Agresividad, Lealtad, Prejuicios, Compasión, Destrezas, Cooperación, Tolerancia, Conformidad, Honor), 5. **Ideas sobre temas generales** (Autoridad, Prudencia, Cambio, Competición, Compromiso, Conflicto, Conservadurismo, Emociones, Igualdad, Fuerza, Liberalismo, Propiedad, Racional, Religión, Riesgo). El Cuestionario de valores Personales utiliza cuatro escalas que representan cuatro modos de evaluación. El primer modo de evaluación utilizado fue el que puede llamarse como el modo de poder de evaluación (escala importante-no importante). La lógica detrás de esta escala es similar a la que subyace a la mayoría de las escalas que miden los valores –el valor general de las ideas o los objetos que un individuo evalúa es en gran parte una función de cuán importante o no importante dicho individuo piensa que es el objeto o la idea evaluada.

<sup>21</sup> Ravlin, Meglino y sus colegas (Meglino *et. al.*, 1989, Ravlin & Meglino, 1987, 1989) definieron a los valores organizacionales como preferencias para varios modos socialmente deseables de conducta laboral, el cual “debe” ser mostradas. Meglino, Ravlin y sus colegas argumentan que los valores organizacionales son orientaciones generales que pueden ser mostradas en todos los escenarios organizacionales. Desarrollada utilizando la técnica de incidentes críticos, la Escala de Énfasis Comparativos evalúa el logro, preocupación por otros, honestidad y justicia. Los investigadores que utilizan esta visión de los valores organizacionales han iniciado un programa de investigación que considera aspectos de medición de valores organizacionales tales como socialmente deseable y la jerarquía (Ravlin & Meglino, 1987, 1989) así como la relación de los valores organizacionales con otros constructos como la percepción y la toma de decisiones (Ravlin & Meglino, 1987), la cultura organizacional (Meglino *et. al.*, 1989), la satisfacción del líder (Meglino *et. al.*, 1991) y elección laboral (Judge & Bretz, 1992).

Se tuvo en mente también describir –dentro de la miríada de variables existentes para su abordaje-, las más representativas y que me sirvieran para explicar los valores constituidos en mi sujeto de estudio.

Finalmente, se desarrollaron los principales enfoques, las metodologías utilizadas por los autores más representativos de tales variables, así como la forma en que se han llevado a cabo las mediciones de los valores en las organizaciones y que, mención aparte, la mayoría –por no decir todas-, han estado enmarcadas bajo el paradigma cuantitativo y ninguna o casi ninguna en el paradigma cualitativo. De ahí la trascendencia de la investigación que aun cuando pueda adolecer de muchas inconsistencias académicas y de investigación, sirva para futuras investigaciones.

En el siguiente capítulo, la intención es la de realizar un recorrido teórico-práctico de lo que es la identidad organizacional: su conceptualización, sus antecedentes teóricos, sus niveles de análisis, los conceptos relacionados, la metodología bajo la que se ha estudiado, así como su relevancia. Continuemos pues este recorrido.

## Capítulo 2. La identidad, la imagen y la cultura en las organizaciones.

### Introducción

Una vez que en el capítulo anterior se ha hecho referencia al estudio de los valores en las organizaciones, el propósito del presente apartado es el conceptualizar la identidad, la imagen y la cultura en las organizaciones ya que por mucho tiempo conceptos tales como identidad organizacional, identidad social, identidad corporativa, reputación, marca corporativa, identificación, imagen, entre otras, han estado en la discusión entre los investigadores. Sin embargo, poco interés se ha prestado en promoverlos en las organizaciones mexicanas ya que, si uno de los objetivos primordiales de la identidad corporativa es atraer a los actores organizacionales de primer nivel a las organizaciones, entonces dichos actores organizacionales potenciales deben escuchar cosas buenas acerca de la compañía y que éstas provengan de fuentes confiables. Los panfletos utilizados para tal fin, (reclutar al mejor personal) no parecen ser suficientes, las páginas Web y la publicidad corporativa son igual y quizá más importantes, dejando a los departamentos de personal en una dependencia casi total en la mercadotecnia si se desea contar con un reclutamiento efectivo.

A pesar de lo anterior y que para la organización no sea una promesa vacía o falsa hacia los clientes, los actores organizacionales han de seguir las imágenes que los “mercadólogos” o consultores han establecido, pues si la organización descansa sobre imágenes de un desempeño técnico superior del producto, los actores organizacionales deben entregar el producto con dichas características. Si la imagen de la compañía yace sobre un servicio al cliente amigable y eficiente, entonces los actores organizacionales tienen que ser amigables y eficientes

Se debe dejar claro entonces que no es suficiente insistir en que la conducta de los actores organizacionales se acople a cualquier imagen que la organización estime conveniente, tampoco es apropiado el establecer sistemas que controlen la conducta con recompensas que simplemente consigan un cumplimiento superficial, pues para que la conducta que apoye una reputación organizacional necesita estar profundamente arraigada; necesita depender de la **identidad de los actores para con la organización**. Sus miembros necesitan y deben sentir el mensaje que están

enviando con sus conductas y no solamente a través de sus gestos y movimientos. Así, las organizaciones deberían basar sus competencias en la habilidad para expresar **quiénes son y para qué están**. Consecuentemente, las expresiones emocionales y simbólicas deberían convertirse en una parte cardinal de las organizaciones.

Lo sepan o no, la imagen que proyecta cualquier organización y, en particular una de las transnacionales sujeto de nuestro estudio, afectan el cómo otros las perciben, éstas –en ocasiones en una simple búsqueda de legitimidad- crean una identidad con soluciones flojamente acopladas en su generalidad tales como desarrollo de *logos*, sitios *Web* llamativos, diseños impresos y otros aditamentos colaterales tales como: sistemas completos de papelería que se reflejan en tarjetas de presentación, artículos de papelería, sobres y carpetas con los servicios que ofrece la compañía, troqueles (moldes para sellar la correspondencia) y folletos promocionales.

Quizá sea por lo anterior que la *identidad organizacional* ha atraído una considerable atención de los académicos e investigadores cuyos esfuerzos para explicarla, controlarla, y/o explotarla nos ofrecen una multiplicidad de temas, conceptos y perspectivas teóricas, mas, para no perdernos en ese intrincado sendero, es necesario indicar que el propósito del capítulo es examinar exclusivamente el enfoque de la identidad organizacional en el campo de los Estudios Organizacionales.

### **C.2.1. Conceptualización de la identidad organizacional**

El término identidad organizacional (IO) ha sido cuantiosamente empleado y en ocasiones utilizado de manera imprecisamente, confundiéndolo con valores, creencias, actitudes. Para esclarecerlo, la tabla C.2.1., muestra los conceptos clave que algunos investigadores han esgrimido tratando de clarificar tal confusión.

Tabla C.2.1. Hacia una conceptualización de la identidad organizacional.

Conceptualización de la IO	Autor(es)
Central, distintiva y perdurable	Albert & Whetten (1985)
Conjunto de creencias sustentadas por las propias organizaciones	Brown & Starkey (2000)
Conjunto de creencias colectivamente compartidas	Dutton & Dukerich (1991)
Conjunto de creencias promulgadas por la alta gerencia	Scott & Lane (2000)
identidades individuales versus identidades organizacionales	Ashforth & Mael, (1989)
Imagen organizacional e identificación	Dutton, Dukerich, & Harquail, (1994)
Imagen organizacional como un estado final	Alvesson, (1990)
Adaptación	Dutton & Dukerich, (1991)
Interpretación de temas	Gioia & Thomas, (1996)
Compromiso de los miembros	Whetten, Lewis, & Mischel, (1992)

*Adaptación propia en base a los autores enunciados.*

Tratando de describir y explicar el comportamiento individual y organizacional, la identidad y la imagen han adquirido el estatus de conceptos clave. Sin embargo, la variedad en el uso de los términos refleja cuán difícil es el conceptualizar la esencia y la profundidad de la unicidad de una organización, y más si al concepto de identidad organizacional le añadimos otros términos o variables que lo harán más complejo de definir como: identificación, imagen, reputación, identidad social, identidad corporativa, compromiso, lealtad, entre otros.

Es por ello que se puede afirmar que la identidad –e identificación como regularmente se le asocia-, es un término dinámico y eficaz debido a que describe la verdadera definición de una entidad como lo puede ser una organización, un grupo, una persona que han sido considerados y utilizados en una gran cantidad de contextos y sesiones estratégicas, en ejercicios sobre equipos de trabajo, en esfuerzos de socialización, entre otras. En realidad, dichos constructos no son nuevos en la literatura organizacional la cual nos revela poderosas razones del porqué ambos son importantes dentro de la vida organizacional contemporánea.

Así, se considera que una parte importante de la fortaleza del constructo reside en que es necesario para las entidades descritas el obtener una respuesta preliminar a la pregunta: *¿Quiénes somos?* (Ashforth & Mael, 1989) en el nivel macro de la IO que nos ayude a interactuar efectivamente con otras entidades en el largo plazo, de igual manera, esas “otras” entidades necesitan al menos una respuesta preliminar a

la pregunta *¿Quiénes son ellos?* Para una efectiva interrelación pues Albert, Ashfort & Dutton (2000) consideran que las entidades contextualizan a la organización, a los grupos, a los subgrupos y a los propios individuos y he ahí la importancia de sus interrelaciones. No obstante, el redefinir “*quiénes somos*” como organización implica investigar y transformar su identidad afectando a la organización percibida como colectividad y al sentido de identidad de sus miembros. Incluso cuando se considera que las identidades deberían cambiar –haciéndolo ocasionalmente-, en realidad son muy resistentes al mismo ya sea en el nivel individual como en el organizacional. En este sentido, algunos investigadores han argumentado que las identidades individuales son más resistentes al cambio que las organizacionales (Gioia 1998), mientras que otros, han sugerido que las identidades organizacionales son más resistentes que las individuales (Pratt & Foreman 2000). Es por ello que considero primordial realizar investigaciones que analicen la naturaleza tanto de las identidades sociales de los miembros individuales (creencias acerca de quiénes somos definidas por nuestra membresía en la organización) e identidades organizacionales (creencias acerca de quiénes somos como organización), y modelar un proceso que intencionalmente las transforme a través de gestionar los procesos intermedios de identificación (procesos a través de los cuales ganemos un sentido de *pertenencia* en la organización).

Por lo anterior, se hace necesario analizar las interacciones de las identidades individuales y organizacionales ya que ambas pueden socavar una a la otra pues dichas interacciones resultan ser críticas especialmente durante los tiempos de cambios radicales. Tan es importante el análisis de las interacciones y de los procesos de identificación que los miembros deben entender quiénes son ellos y reflejarlo en su identidad organizacional ya que mientras más individuos se vean a sí mismos reflejados en su organización, la identidad de la organización resaltará y, por ende, redundar en beneficios mutuos, ya que mientras más destacada sea la identidad de la organización, la identificación de los miembros aumentará.

Otra de las fortalezas de la identidad y la identificación derivan en gran parte de su capacidad integradora y creadora ya que son términos que transitan fácilmente a través de los diferentes niveles en el análisis organizacional. Como sustantivo (la identidad) y como verbo (identificación) pueden ser utilizadas como conceptos versátiles o polifacéticos, como marcos de referencia, o como herramientas que abren la posibilidad a un desarrollo teórico. Otras razones que pueden argüirse del porqué

ambos son importantes en el análisis organizacional es que, por una parte, (en el nivel macro) el ambiente organizacional se torna más dinámico, complejo e hiperturbulento, las organizaciones se vuelven más *orgánicas* (Albert, Ashfort, Dutton, 2000). Así, el “achataamiento” o aplanamiento de las estructuras, el crecimiento de los equipos de trabajo, el *empowerment* o “empoderamiento” del personal, el outsourcing o contratación externa, entre otros, son medios que sirven para crear grupos flexibles con capacidades sofisticadas, además, en la ausencia de una estructura burocrática se vuelve más importante contar con estructuras cognitivas interiorizadas por lo que la organización significa y hacia donde pretende llegar o en otras palabras: un claro sentido de la identidad de la organización. *Un sentido de identidad –metafóricamente hablando- sirve como un timón a la organización para navegar sobre aguas (ambientes) difíciles y turbulentas.*

En el nivel micro, parecerá una perogrullada argumentar que la identidad y la identificación son importantes en las organizaciones contemporáneas, más no lo es ya que sus dirigentes nos muestran lo contrario con los recortes de personal masivos que atestiguamos día con día en los últimos años, el decremento en las relaciones contractuales de largo plazo y el consiguiente incremento en las de corto plazo, así como la diversificación en las carreras profesionales, teniendo entonces que la noción de identificación y lealtad a un sólo empleador, grupo de trabajo, equipo, u ocupación nos parece extraña, pintoresca, ingenua y hasta anticuada. Sin embargo, es la pérdida de vínculos organizacionales lo que ha ocasionado que la identidad y la identificación se hayan convertido en tópicos candentes y críticos en el campo de los Estudios Organizacionales.

Estamos en tiempos turbulentos e hiperturbulentos. En la sociedad postindustrial uno podía ver mucho de nuestro futuro en nuestros padres y nuestros abuelos. La era industrial arrancó muchas tradiciones, pero la identidad (bien llevada a cabo por diseño o por defecto) con respecto a nuestra ocupación, nuestro empleador, nuestro vecino, nuestros amigos, siempre asumieron un aire de permanencia. En la era postindustrial, encontramos muy pocas organizaciones que impregnan o dotan de identidad a sus miembros, más opciones de identidad, mayor tolerancia a la diversidad de identidades, mayor frecuencia de cambios de identidad en el curso de nuestras vidas. En nuestro mundo contemporáneo, existe una imperiosa necesidad no sólo de autodescubrimiento sino también de auto invención y posiblemente de reinención, podemos afirmar que nuestros vínculos de identidad se encuentran sobre arenas

movedizas cuando, paradójicamente, más necesitamos sentirnos parte de algo y ello quizá se deba a que la identidad es problemática pero a la vez decisiva en qué y cómo uno valora, piensa, siente y actúa en los dominios sociales, incluyendo por supuesto a la organización de tal manera que las dinámicas de identidad necesitan ser analizadas y entendidas mucho mejor.

Quizá sea por ello por lo que una de las preocupaciones de las organizaciones contemporáneas debería ser no solamente inculcar valores al interior de las mismas sino también inculcar las identidades. Hemos atestiguado declaraciones de misión, visión, valores, pero... ¿conocemos alguna declaración explícita de identidad? Encontramos que la naturaleza de la retórica organizacional en el mundo industrializado a finales del siglo veintiuno es –o debería ser-, la gestión, comprensión y facilitación de múltiples identidades en las organizaciones.

Se puede decir entonces que, el momento para estudiar la identidad y la identificación también viene con el redescubrimiento de la importancia del significado y las emociones en la vida organizacional, ya que, así como se pretende que los individuos interioricen los valores organizacionales, se debería pugnar por interiorizar la identidad grupal u organizacional como una definición (parcial) del yo, para que los individuos adquieran un verdadero sentido de pertenencia, significado y conexión. La identidad y la identificación nos explican al menos un significado por el cual los individuos actúan en el nombre del grupo o aún más, de la propia organización. Así, las teorías de identidad e identificación están infundidas de valores tales como motivación y sentimiento las cuales ayudan en la explicación de la dirección y la persistencia de la conducta individual y colectiva en las organizaciones.

Por consiguiente, la gran diversidad existente en la literatura sobre identidad e identificación sugiere la enorme riqueza que se continúa generando sobre dichos tópicos. Así, mientras algunos artículos establecen la discusión en un *marco amplio* (Gioia, Schultz & Corley, 2000), otros inician la búsqueda de grandes temas inexplorados como lo son las respuestas de los administradores a la conjunción de *múltiples identidades en las organizaciones* (Pratt & Foreman, 2000), se analizan *preocupaciones a nivel micro* (Brickson 2000; Hogg & Terry 2000) y a *nivel macro* (Scott & Lane, 2000), y se refleja una elección teórica que va desde los *procesos cognitivos* (Hogg & Terry, 2000) a una teoría más psicodinámica de la identidad (Brown & Starkey 2000).

Aun cuando hay quien pueda desmoralizarse por la falta de consenso con relación al significado y la definición de términos como identidad e identificación, prefiero ver dicha diversidad en las definiciones como el reflejo de un proceso creativo que evolucionará a través de ciclos de convergencia-divergencia. Diferentes puntos de vista en diferentes momentos en la historia pueden simplemente servir a diferentes propósitos sin que la falta de consenso sea, de cualquier forma, un impedimento para el progreso. De hecho, puede ser que algunos de los temas más profundos surgidos por los cuestionamientos sobre la identidad no sean resueltos, así, la identidad – debido a su profundidad e intensidad, ambigüedad, vaguedad, ingenuidad-, será siempre –al menos en parte- un enigma.

Si hemos referido que el concepto de identidad organizacional se refiere a cómo los miembros de la organización perciben y entienden el **“quiénes somos”** y/o **“para qué estamos aquí”** como organización, encontramos que una gran cantidad de visiones acerca de la identidad organizacional se encuentran relacionadas con la versión de la teoría de la identidad social de Albert & Whetten (1985) y que ésta enfatiza las interacciones sociales como el lugar donde los procesos de identidad individual se constituyen y al compararla con las teorías de la identidad individual<sup>22</sup>, podemos decir que la identidad organizacional es un campo relativamente nuevo situándola en la década de los ochenta con la definición y las investigaciones de Albert y Whetten (1985) quienes establecieron tres aspectos o características sobre la identidad organizacional: *lo central, distintivo y perdurable* de las organizaciones, los cuales han sido reiterados a través de una gran cantidad de autores sobre identidad organizacional<sup>23</sup>.

A sabiendas de que Albert y Whetten (1985: 292) definieron a la identidad organizacional como: *“una clase particular de cuestión. La cuestión de: “¿qué clase de organización es esta?” la cual refiere a los rasgos que son posiblemente central, distintivo, duradero y que revelan la identidad de la organización”*.

Para aquellos interesados en la identificación –constructo muy relacionado con la identidad- con la organización, un tema clave es la interrelación entre el aspecto

---

<sup>22</sup> Para un mayor acercamiento sobre la identidad individual, se recomienda ver, entre otros; a Gergen 1991 o du Gay 1996.

<sup>23</sup> Se recomienda las lecturas de Dutton y Dukerich 1991; Fiol y Huff 1992; Dutton et al., 1994; Reger et al., 1994; Ashforth y Mael 1996; Gioia et al. 1998, entre otros para un mejor entendimiento de lo distintivo, lo central y lo duradero de la identidad organizacional.

social y personal en la construcción de la identidad según Ashforth y Mael (1989, 1996), Mael y Ashforth (1992), Brewer y Gardner (1996). Por ejemplo, Dutton, Dukerich y Celia Harquail (1994: 239) definieron a la identificación organizacional como “*el grado en el cual un miembro se define con los mismos atributos que él o ella cree que definen a la organización*”.

Por otra parte, se debe dejar claro que el interés por la identidad no se encuentra desvinculado de la identificación ya que esta última crea la base para la identificación de los miembros para con la organización. Esto es, como objeto de pertenencia y compromiso, la identidad organizacional proporciona fundamentos cognitivos y emocionales en los cuales los miembros crean vínculos donde se desprenden relaciones significativas para con la organización. Evidencias de las relaciones entre la identidad y la identificación se encuentra principalmente en organizaciones grandes, visibles y altamente articuladas como General Motors, Toyota, Shell, General Electric, por citar sólo algunas.

Clarificando lo anterior, podemos decir que las investigaciones sobre la “*identidad de*”, se enfocan a las organizaciones en tanto que las investigaciones sobre la “*identificación con*” se enfocan en las relaciones entre el individuo y el grupo o la organización. Así, la identidad organizacional en la literatura sobre la “*identidad de*” tiende a interesarse a sí misma con las definiciones de cómo los miembros de la organización se visualizan a sí mismos como una organización (esto es, sus perspectivas se encuentran dentro de la organización y sus orígenes se sitúan en las percepciones y entendimientos que los miembros tienen de la organización)

Al parecer existe un argumento cada vez más creciente sobre la noción del concepto un tanto estático de la identidad el cual se ha considerado como central, distintivo y duradero en las organizaciones. Por ejemplo, hay autores que han investigado sobre qué es en realidad lo duradero de la identidad y así, encontramos que Gioia, Schultz y Corley (2000) presentan el concepto de adaptabilidad inestable<sup>24</sup> en su interés por el concepto. En el mismo tenor, la crítica de Sevón (1996) quien cuestiona si la identidad es distintiva o si las identidades organizacionales son determinadas institucionalmente vía procesos de imitación y al respecto, Powell y

---

<sup>24</sup> *Adaptive instability* (ajustarse o adaptarse a nuevas condiciones en un nuevo entorno inestable. nota del doctorando) *adaptive instability* inestabilidad adaptable -o adaptativa según traducción literal de *adaptive* como adjetivo o bien *adapt* como verbo o bien *adaptively* como adverbio o bien *adaptivity* como sustantivo.

DiMaggio (1991) afirman que las organizaciones siguen haciéndose más homogéneas y las burocracias siguen siendo la forma organizacional más común y sin embargo, los cambios estructurales en las organizaciones que en la actualidad estamos observando parece cada vez menos motivado por la competencia o por la necesidad de una eficiencia creciente, sino que la burocratización y otras formas análogas de cambio organizacional como los equipos de trabajo, células autónomas de trabajo, equipos autodirigidos, calidad total entre otros, ocurren como resultados de procesos que hacen a las organizaciones cada vez más semejantes, más no necesariamente más efectivas.

Otras visiones en torno a la identidad adoptan una visión narrativa como Czarniawska (1997) y Czarniawska-Joerges (1994) quienes han sido particularmente vigorosas proponentes de este enfoque, afirmando que la identidad organizacional, como la identidad individual, tienen un “carácter narrativo” que persiste a través de la habilidad de narrar nuestra propia vida, formularla en términos de composición narrativa de tal manera que será aceptada por una audiencia apropiada. En el enfoque narrativo, aspectos de la identidad son resaltados en diferentes momentos dependiendo de quién esté hablando y de quién este escuchando, lo que los investigadores y los entrevistados comunican en sus intercambios y el observar las reacciones ante dichos intercambios de ideas.

Por otra parte, visiones dinámicas más radicales describen la esencia, coherencia y la continuidad de la identidad como una ilusión creada y mantenida por los procesos de la construcción social. Al rechazar que la identidad tiene una esencia, ellos se alinean con la visión postmoderna en la cual el **YO** define a la identidad como el producto de contextos sociales y culturales, así como del lenguaje que concede una posición al sujeto (por ejemplo “tú” “nosotros”) en torno a los cuales las nociones de identidad pueden ser formadas (ver por ejemplo a Gergen 1991; Bauman 1992; Hall 1996 para una mayor aproximación al tema). Por ejemplo, Bauman resume la visión postmoderna de la siguiente manera: ‘si el “*problema de la identidad*” moderno fuera o se refiriese al cómo construir una identidad y mantenerla sólida y estable, el “*problema de la identidad*” postmoderno se refiere primordialmente al cómo evitar la obsesión y mantener las opciones siempre abiertas’. Como se infiere, la identidad es una máscara o disfraz que puede ser cambiada(o) de acuerdo con el contexto o al capricho de los actores.

Tratando de esclarecer el oscuro panorama, es ineludible precisar cinco temas fundamentales que presentan los investigadores de la identidad organizacional y la identificación quienes consideran necesarios para la construcción de teoría o para la investigación empírica son:

*Antecedentes teóricos.* ¿Cuáles son las fuentes intelectuales que podemos describir en orden de incrementar y refinar el entendimiento de nuestro objeto de estudio?

*Nivel de análisis.* Identidad e identificación pueden ser escrutadas en diferentes niveles (individual, grupal, organizacional, rama de industria, sociedad) ¿Cuáles son las diferencias y semejanzas entre estos niveles? ¿Pueden los modelos y los métodos desarrollados en un nivel ser aplicados a otros niveles?

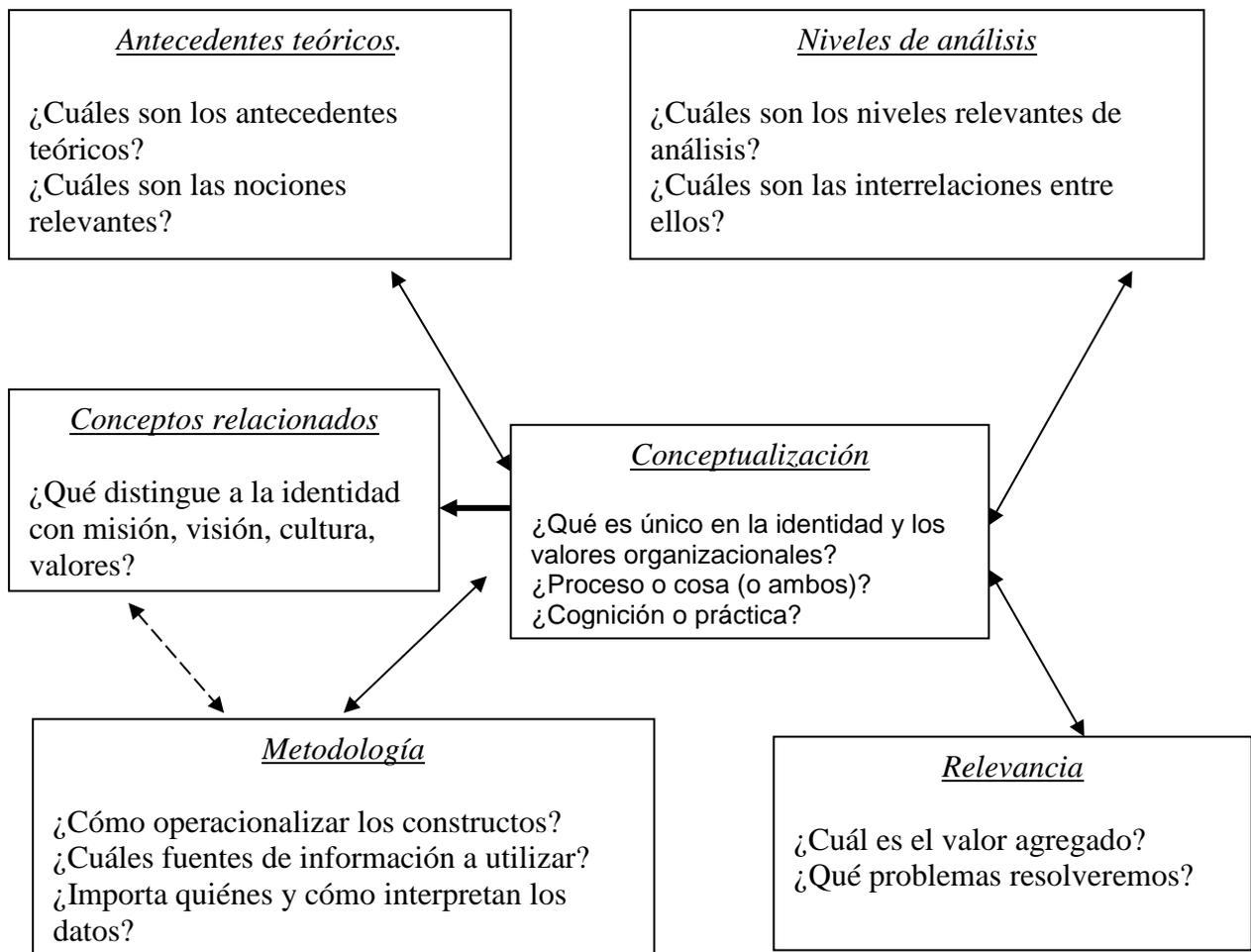
*Conceptualización.* ¿Cuáles son los temas fundamentales por tocar al proponer una definición de identidad organizacional e identificación? ¿Cuáles son las diferencias entre identidad organizacional y conceptos similares tales como cultura, visión, misión?

*Metodología.* ¿Cuáles son las fuentes más adecuadas de datos, de técnicas de recolección de información, de procedimientos y herramientas analíticas, validez y confiabilidad de los datos en la investigación sobre identidad organizacional e identificación?

*Relevancia.* ¿Qué problemas prácticos nos ayudará a resolver el concepto de identidad organizacional e identificación? ¿Cuál es el valor agregado al utilizar a la identidad organizacional como un marco de referencia interpretativo para el fenómeno organizacional? ¿Cómo el concepto de identidad organizacional nos ayudará a promover o gestionar el cambio en las organizaciones?

La *figura C.2.1.*, resume lo anterior estableciendo las posibles interconexiones e intentando, mediante preguntas abiertas sobre dicho campo organizacional, guiar a una agenda que pueda facilitar el diálogo entre los estudiosos de la identidad organizacional y la identificación, así como tratar de orientar a futuras investigaciones en dicho campo.

Figura C.2.1. Los valores organizacionales y la identidad e imagen en las organizaciones. Hacia una temática para su estudio.



Adaptación propia en base a varios autores revisados.

### C.2.1.1. Antecedentes teóricos de la identidad organizacional

Quienes han investigado tópicos como identidad e identificación organizacional, comparten una inquietud común: entender cómo los individuos en las organizaciones se perciben y categorizan a sí mismos como miembros de un grupo, una organización o una comunidad, encontrando que la mayoría de los artículos en el campo se remiten a los escritos ya referidos de Albert y Whetten (1985) así como de Ashforth y Mael (1989). Quizá sea por ello que el estudiar temas sobre identidad e identificación en las organizaciones se puede encontrar una amplia gama de fuentes intelectuales en campos contiguos como la Psicología, Sociología, Psicología Social y Estudios Organizacionales, pues mientras que los enfoques sociológicos ofrecen formas de

interpretar las estructuras y modelos dentro de los cuales los procesos relacionados con la identidad se desarrollan, los enfoques psicológicos parecen ser más útiles en ayudar a entender los procesos correspondientes al nivel individual o nivel micro dentro de la organización.

Se encontró que las teorías que inspiraron a los participantes en sus trabajos fueron agrupadas en categorías amplias partiendo de experiencias estrictamente individuales del yo hasta un fenómeno social en toda su amplitud. Algunas de ellas son:

**Teorías de la identidad desde la psicología.** Aquí, encontramos que las teorías de la identidad personal tanto de Erikson como de Markus (citados por Ashfort, 2001), se enfocan en los esquemas individuales y estructuras de conocimiento que enfatizan, justifican y apoyan los auto-conceptos de los individuos. Por ejemplo, Erikson (citado por Ashfort, 2001), desarrolló un modelo de ocho etapas que se aplica a toda la vida humana.

**Teoría de la identidad social.** La teoría de la identidad social de Tajfel y Turner, (1985), Ashforth y Mael, (1989), Brewer y Gardner, (1996) así como la *teoría de la auto-categorización* de Turner y otros (1987) se enfocan en la auto-categorización de los individuos como miembros de grupos. El propósito de la categorización social es el de proporcionar una manera de clasificar sistemáticamente a los otros y a situarse a un mismo en el medio ambiente social. El vínculo entre individuos y el grupo o la propia organización de la que son parte es el campo u esfera de estudio de la teoría de la identidad social. Sin embargo, la teoría en sí se enfoca en la percepción de los individuos.

**Interaccionismo simbólico y teoría de la identidad.** El interaccionismo simbólico de Mead (1934) y Goffman (1959) observa cómo la identidad es construida en las interacciones sociales y preservada en las comparaciones e interrelaciones con otra gente. Una identidad única resulta de una compleja compilación de diferencias y similitudes. Se propone que nuestro sentido del yo se encuentra ampliamente basado en las percepciones de otros. Los trabajos de estos autores han inspirado el trabajo de varios investigadores interesados en las interrelaciones entre la identidad y la imagen organizacional como es el caso de Dutton & Dukerich (1991), Gioia, Schultz & Corley, (2000), Hatch y Schultz (2002). Un campo relacionado de investigación denominado *la teoría del rol* investiga cómo la gente asume una identidad en el curso de sus interacciones sociales (Stryker & Serpe, 1982; Ashforth, 2001). Hasta el grado

en que un rol indica o connota a una cierta persona, se puede hablar de una identidad basada en el rol o simplemente identidad del rol o tarea (Ashforth, 2001). Una persona tiene múltiples identidades, cada una de ellas constituye una respuesta diferente a la pregunta “¿quién soy?” y es por ello por lo que nuestras identidades son seleccionadas en una jerarquía de sobresaliente, definida como “preparada para representar una identidad” (Ashforth, 2001).

**Comunidades de aprendizaje.** El estudio de las llamadas “comunidades de aprendizaje o práctica” de Brown & Duguid (1991) son subgrupos profesionales en las organizaciones delimitados por interacciones mutuas intensas, un entendimiento colectivo de lo que son sus comunidades y un repertorio compartido de lenguaje, rutinas e historias. Por su parte, Wenger (1998) ha resaltado las conexiones entre la identidad y el aprendizaje, así como el rol que la práctica juega al construir y perpetuar las identidades individuales y colectivas.

**Modelos mentales compartidos/memoria transactiva.** Las investigaciones recientes en el campo de la psicología han re-examinado y refinado la noción de “mente de grupo”, aludiendo a las estructuras cognitivas en el nivel grupal como modelos mentales de equipo de Klimosky & Mohammed (1994) y sistemas de memoria transactiva de Wegner (1987) las cuales son caminos promisorios de investigación que pueden ayudarnos a explicar cómo las identidades son “compartidas” y dónde y cómo las percepciones de identidad compartida son contenidas (ver a Pratt, 2003).

**Teoría de la estructuración.** Dentro de la sociología, la teoría de la estructuración de Giddens (1979) quien ha investigado las relaciones entre actores y el sistema social. En otra obra, Giddens (1984) considera que la rutina es la forma predominante de la actividad social diaria. Las identidades sociales y las relaciones práctica-posición asociadas entre ellas, son indicadores en el “tiempo-espacio virtual de la estructura”. Él está preocupado acerca de la reproducción y articulación de los sistemas sociales en el tiempo y el espacio, preocupación que comparte con los investigadores en el área de la identidad organizacional y la identificación.

**Análisis del discurso.** Cimentado en el trabajo de Michel Foucault (1972), otros investigadores como Fairclough (1992), Potter & Wetherell (1987) han analizado cómo las identidades individuales y colectivas son modeladas por una actividad discursiva más amplia que tiene lugar en la sociedad; esto es, al surgir el entendimiento colectivo que se ve reflejado en el significado atribuido a los textos y a

los conceptos. A este respecto, el análisis del discurso se apoya en, y se extiende hacia un enfoque social constructivista según Berger & Luckmann (1966), quienes analizan el papel del lenguaje en la definición de posiciones subjetivas.

**Análisis narrativo.** El enfoque narrativo hacia las organizaciones de Czarniawska (1997) parte del punto de vista antropológico de Geertz (1983). Ella considera a la antropología como un imperativo moral más que una garantía o salvaguarda metodológica. El imperativo es que *“tenemos que escuchar las descripciones y explicaciones de otra gente, no porque ellos tengan accesos privilegiados a sus propios motivos, sino porque ellos son seres humanos como nosotros”*. Esto nos alerta a las formas en las cuales las historias que regulan nuestras vidas y nuestras sociedades son construidas y que puede generar ideas inusuales al traer a los estudios organizacionales más cerca de los estudios sobre cultura. Suponiendo que las organizaciones tienen identidad presupone una gran cadena de metáforas, entre ellas “la metáfora del yo esencial”. El enfoque es en “actos autobiográficos organizacionales”: organizaciones auto-presentadas como narrativas (Czarniawska, 1997).

**Teoría institucional.** Los estudios en esta teoría frecuentemente regresan a las formulaciones de Meyer y Rowan (1977) sobre la perspectiva institucional (Glynn & Abzug, 2002). Las organizaciones por sí mismas crean sus propias reglas institucionales. Estas funcionan entonces como mitos los cuales ellas incorporan. Estas reglas crean una fuerte tendencia en las organizaciones a ser semejantes. Dicha semejanza provee a las organizaciones de legitimidad necesaria para operar y obtener recursos, estabilidad y mejorar su probabilidad de sobrevivencia (Meyer y Rowan, 1977).

**Teoría de la comunicación.** La teoría de la comunicación (Burke, 1985; Cheney, 1983) es una fuente frecuentemente subestimada de ideas en cómo temas de identidad e identificación afectan a las interacciones sociales. La teoría de la comunicación tiene un enfoque importante en la retórica. Coleman (1974) introdujo la idea del “actor corporativo”, observando cómo las organizaciones cada vez más tienden a interesarse más en la gente en los discursos públicos. El trabajo de Burke enfatiza cómo la afiliación de una persona afecta la credibilidad de sus palabras. La teoría de Burke destaca los actos individuales de identificación con o sin la ayuda de un orador (Cheney, 1983). Un intento reciente de vincular a la teoría de la

comunicación con la identidad organizacional puede encontrarse en el artículo de Cheney y Christensen (2001).

**Filosofía.** Diferentes filósofos en diferentes momentos de la historia han tocado temas de identidad. La tradición se remonta a los trabajos de Platón (Williams, 1989). Su “pregunta sobre identidad” es expresada como: “¿es X igual a Y? Una respuesta más o menos definitiva ha sido propuesta por Bertrand Russell (1956), quien pensó que la solución a la pregunta fue establecer la descripción de X y de Y en términos de frases de representación y acción. Por ejemplo, “el hombre que viste de saco gris” es el mismo hombre que “el hombre que cayó de las escaleras”. En general, los enfoques de identidad que se han relatado anteriormente –y que tratan de resumirse en la *tabla C.2.2.-*, representan una enorme variedad de paradigmas y niveles de análisis y, por lo tanto, un gran campo de investigación para los estudios organizacionales.

*Tabla C.2.2. Resumen de los diferentes enfoques de identidad.*

<b>Teoría de la identidad</b>	<b>Postulados básicos</b>	<b>Principales representantes</b>
Desde la Psicología	Identidad personal, esquemas individuales y estructuras de conocimiento que enfatizan, justifican y apoyan los auto-conceptos de los individuos	(Erikson, 1968; Markus, 1977)
De la identidad social y la auto-categorización	Auto-categorización de los individuos como miembros de grupos. <i>La teoría en sí se enfoca en la percepción de los individuos.</i>	Tajfel y Turner, 1985; Ashforth y Mael, 1989; Brewer y Gardner, 1996; Turner y otros 1987
Interaccionismo Simbólico y teoría de la Identidad	La identidad es construida en las interacciones sociales y preservada en las comparaciones e interrelaciones con otra gente. Una identidad única resulta de una compleja compilación de diferencias y similitudes. Se argumenta que nuestro sentido del yo se encuentra ampliamente basado en las percepciones de otros.	Mead, 1934; Goffman, 1959
Comunidades de Aprendizaje	Resaltan las conexiones entre la identidad y el aprendizaje, así como el rol que la práctica juega al construir y perpetuar las identidades individuales y colectivas.	Brown & Duguid, 1991
Modelos mentales Compartidos/memoria Transactiva	Ayudan a explicar cómo las identidades son “compartidas” y dónde y cómo las percepciones de identidad compartida son contenidas	Klimosky & Mohammed, 1994; Wegner 1994
	Considera que la rutina es la forma predominante de la actividad social diaria.	Giddens, 1979, 1984

Teoría de la estructuración	Las identidades sociales y las relaciones práctica-posición asociadas entre ellas, son indicadores en el “tiempo-espacio virtual de la estructura”	
Análisis del discurso	Cómo las identidades individuales y colectivas son modeladas por una actividad discursiva más amplia que tiene lugar en la sociedad – esto es, al surgir el entendimiento colectivo que se ve reflejado en el significado atribuido a los textos y a los conceptos.	Foucault 1972; Fairclough, 1992; Potter & Wetherell, 1987
Análisis narrativo	El imperativo es: “tenemos que escuchar las descripciones y explicaciones de otra gente, no porque ellos tengan accesos privilegiados a sus propios motivos, sino porque ellos son seres humanos como nosotros”	Czarniawska 1997;
Teoría institucional	Las organizaciones crean sus propias reglas institucionales. Éstas crean una fuerte tendencia en las organizaciones a ser semejantes. Legitimidad necesaria para operar y obtener recursos, estabilidad y mejorar su probabilidad de sobrevivencia.	Glynn & Abzug, 2002; Meyer y Rowan, 1977
Teoría de la comunicación	las organizaciones cada vez tienden a interesarse más en la gente y en los discursos públicos	Burke, 1985; Cheney, 1983; Coleman 1974; Cheney y Christensen 2001
Filosofía	Su “pregunta sobre identidad” es expresada como: “¿es X igual a Y?”	Williams, 1989;

Fuente: adaptación propia.

### **C.2.1.2. Los niveles de análisis de la Identidad Organizacional**

Muchas de las teorías que han inspirado a los investigadores de la identidad se aplican en diferentes niveles de análisis (Tabla C.2.3.). Por ejemplo, la teoría de la identidad social se enfoca en la percepción de los individuos, mientras que otras teorías lo hacen en el nivel organizacional o incluso en el nivel social. Consecuentemente, la investigación empírica sobre la identidad y la identificación han tocado diferentes niveles de análisis.

Tabla C.2.3. Niveles de análisis e investigadores representativos.

Nivel de análisis	Investigadores representativos
Individuo	Bergami & Bagozzi, 2000; Pratt, 2000; Haslam, 2001
Organizaciones	Golden-Biddle & Rao, 1997; Rao, Davis, & Ward, 2000; Glynn, 2000; Labianca, et al., 2001
Naciones	Barth, 1970

Fuente: adaptación propia.

Como se desprende de la tabla anterior, la identidad organizacional es en sí una interfase entre el nivel micro y macro de análisis: en cualquier nivel, de hecho, identidad compartida (o identidades) pueden representar un contexto dentro del cual los procesos de identificación y categorización tienen lugar en niveles más bajos. Las siguientes preguntas, -relativas a los niveles de análisis-, desafían a los investigadores de la identidad.

¿El concepto de identidad organizacional trata el mismo fenómeno entre los diferentes niveles de análisis? ¿Hasta qué punto podemos aplicar los mismos marcos teóricos y métodos prácticos entre los niveles? En ocasiones, los investigadores tienden a antropomorfizar a las organizaciones, así, ¿los procesos relativos a la identidad pueden seguir reglas diferentes en entidades grandes? ¿Cuáles son las principales diferencias entre “el actor individual” (nivel micro) y el “actor organizacional” (nivel macro)? ¿Cuáles son las principales diferencias entre la memoria individual y la memoria colectiva? En las organizaciones, los miembros cambian en el tiempo. ¿Cómo afecta este hecho a los procesos relacionados con la identidad? Desde el punto de vista legal, hay importantes diferencias en la responsabilidad entre individuos y organizaciones, pero... ¿Cómo los temas de responsabilidad y propensión a la responsabilidad en las organizaciones afectan a la identidad y la identificación? ¿Y qué si, cualquiera de los rasgos comunes existe de tal manera que uno pueda utilizarlos para construir un marco de referencia sobre la identidad y que pueda ser utilizado de la misma manera en los múltiples niveles de análisis? En principio, los enfoques que dependen de rasgos o descripciones tienen el potencial de aplicarse en la misma forma entre los niveles de análisis. Sin embargo, el factor crítico es cómo la identidad es conceptualizada en cada uno de los niveles.

### C.2.1.3. Conceptualización de la IO

La mayoría de los estudios en el campo organizacional se refieren a la definición original de identidad organizacional proporcionada por Albert y Whetten (1985). Sin embargo, persisten algunas diferencias. Mientras que Albert y Whetten (1985) conciben a la identidad organizacional como un conjunto de *afirmaciones* e historias persistentes acerca de la naturaleza única de la organización, otros como Gioia, et al. (1994) se refieren a la identidad organizacional como una *comprensión* común, trasladando la atención de lo que es explícitamente afirmado al conjunto de estructuras cognitivas compartidas de los miembros de la organización. Es más, si bien contribuciones recientes como las de Hatch y Schultz (2000) de Pratt y Foreman (2000) y Pratt, (2003) han tratado de introducir distinciones claras, el significado que algunos investigadores le han atribuido al concepto de identidad organizacional frecuentemente se tiende a traslapar con lo que otros investigadores refieren como cultura, imagen, visión, misión, lógica dominante, identidad corporativa, identidad social, marca corporativa, y reputación. A este respecto, se necesita una conceptualización más refinada de la identidad organizacional que atienda los siguientes tópicos:

¿Qué es lo único acerca de la identidad organizacional? ¿Qué separa a la identidad organizacional de otros dominios como cultura, visión, misión? En ausencia de conceptualizaciones más precisas, la identidad organizacional puede llegar a ser un “concepto paraguas” (*umbrella concept*), bajo el cual una multiplicidad de conceptos y significados pueden prosperar, a expensas de la validez del concepto en sí.

¿Es la identidad un “proceso” o una “cosa”? sabemos que la identidad puede ser interpretada bien como algo que las organizaciones “tienen”: un rasgo, potencialmente un activo o un recurso (Fiol, 1991; Gioia, 1998); o bien como un proceso continuo, como algo que “ocurre” en las organizaciones y está en continuo desarrollo (Gioia, Schultz, & Corley, 2000; Hatch & Schultz, 2002). El primer enfoque situaría a la identidad en términos de “ser” y la última en términos de “llegar a ser”. ¿Pueden coexistir ambas al mismo tiempo? ¿Cuáles son las implicaciones de tomar un enfoque de proceso contra un enfoque de resultados en la identidad organizacional? ¿Es la identidad organizacional conducta o cognición? La mayoría de las teorías de identidad organizacional suponen explícita o implícitamente, que la

identidad organizacional descansa en una combinación de procesos cognitivos, esquemas interpretativos, estructuras de conocimientos, entendimientos compartidos, afectos y valores comunes. Algunos estudios han enfatizado el papel de la conducta en la determinación y perpetuación de la identidad organizacional como los de Fiol (2002) y los de Pratt, (2000). El supuesto tradicional en la investigación sobre la identidad organizacional es que “la forma en que me percibo a mí mismo afecta lo que hago”. Sin embargo, un campo inexplorado puede ser: “¿Cómo lo que hago afecta la manera en que me percibo”? (ver a Pratt, Rock & Kaufmann, 2001).

Podemos notar que las preguntas principalmente se ocupan del concepto de identidad organizacional, la conceptualización de la cual parece evocar más preguntas que la conceptualización de la identificación. Esta última es una propiedad de los individuos. Puede ser definida como el grado en que los miembros de una organización incorporan identidades organizacionales clave dentro de su identidad según Dutton, Dukerich & Harquail (1994). Mediciones añadidas de la identificación pueden, por tanto, ser consideradas como propiedades progresivas de la organización o las subunidades al interior de la organización. Por ejemplo, Pratt (1998) proporciona una configuración de preguntas referentes a la conceptualización de este último concepto. Un tema fundamental en el estudio de la identificación considera la distinción entre “identificación” y “compromiso”: mientras que la identificación parece estar principalmente referida a un particular grupo social u organización, el compromiso y la participación laboral son más fácilmente generalizables a otros grupos y otras organizaciones. Si se transfieren a otras organizaciones, la gente probablemente estará comprometida con ellas también. Pero el dejar la organización con la que una persona se identifica, necesariamente implica una pérdida física (Ashforth & Mael, 1989: 23). En la tabla C.2.4, se puede resumir las conceptualizaciones y los autores de la identidad organizacional.

Tabla C.2.4. Conceptualización de la identidad organizacional y autores relevantes.

Tipología de la identidad	Autor(es)
Central, distintiva y duradera, es decir, un conjunto de afirmaciones e historias persistentes acerca de la naturaleza única de la organización	Albert y Whetten (1985)
Una comprensión común, trasladando la atención de lo que es explícitamente afirmado al conjunto de estructuras cognitivas compartidas de los miembros de la organización	Gioia, et al., (1994)
Cultura, imagen, visión, misión, lógica dominante, identidad corporativa, marca corporativa, y reputación	Hatch y Schultz, (2000); Pratt y Foreman, (2000); Pratt, (2003)
Algo que las organizaciones “tienen”: un rasgo, potencialmente un activo o un recurso	Fiol, (1991); Gioia, (1998)
Un proceso continuo, como algo que “ocurre” en las organizaciones y está continuamente en desarrollo	Gioia, Schultz, & Corley, (2000); Hatch & Schultz, (2002)
Grado en que los miembros de una organización incorporan identidades organizacionales clave dentro de su identidad	Dutton, Dukerich & Harquail, (1994)

Fuente: adaptación propia en base a varios autores revisados

#### C.2.1.4. Metodología, técnicas y métodos en la investigación de la Identidad Organizacional

La investigación sobre identidad organizacional e identificación ha sido conducida por mucho tiempo. Por lo tanto, no se pretende que se considere tener una guía metodológica establecida, al menos por lo que concierne al estudio de la identidad organizacional. Mucha de la teoría sobre identidad organizacional se encuentra en el nivel de la colectividad, mientras que los datos recolectados están en el nivel del individuo. Mucho trabajo de investigación puede hacerse aquí. De hecho, las investigaciones sobre identidad organizacional e identificación parecen haber adoptado bastantes enfoques diferentes que se podrían resumir en la *tabla C.2.5*.

Tabla C.2.5. Enfoques en el estudio de la identidad organizacional y la identificación.

	Identificación	Identidad Organizacional
Naturaleza fenomenológica	Propiedades emergentes (relativas al clima organizacional, satisfacción laboral, etc.)	Conjunto general de afirmaciones e historias sostenibles acerca de la organización.
Fuentes de información y recolección de datos	Entrevistados Escalas	Informantes (personal interno informado) Autobiografías, entrevistas, investigación en archivos.

Análisis de los datos	Medidas (evaluación de “un grado de”, en materia de “más o menos”	Descripción (búsqueda de características, dimensiones, etc.
Tópicos de validez	Revisión estadística	Un tema abierto

Fuente: adaptación propia en base a Ravasi y van Rekon, (2003)

**a). Fuentes de información.** Un tema crítico en la investigación sobre identidad es ¿cuáles son las fuentes apropiadas y legítimas de datos? En otras palabras, “¿quién en la organización que estamos estudiando dice lo que interesa”? ¿A quién preguntar por información? ¿La palabra de quién es la importante? ¿La de los fundadores? ¿La de los directivos? ¿La de los actores organizacionales? Tal parece que existe una diferencia entre la investigación sobre la identidad organizacional y la identificación: mientras que los estudiosos de la identificación frecuentemente trabajan con *interlocutores o respondientes* –fuentes de datos que los investigadores utilizan para verificar sus teorías-, la investigación en la identidad organizacional frecuentemente recurre a *informantes* –“expertos” quienes, de acuerdo a su papel, se supone que conocen más a la organización que el investigador. Este último enfoque se encuentra basado en la suposición implícita de que para facilitar la obtención de una representación más fructífera de una propiedad global como lo es la identidad organizacional, el investigador no necesariamente tiene que entrevistar a todos en la organización.

**b). Recolección de datos.** Las investigaciones en el campo de la identidad organizacional e identificación nos proporcionan diferentes respuestas a la pregunta fundamental: ¿Cómo operacionalizamos la identidad organizacional? Mientras que los investigadores en el tema de la investigación han hecho uso principalmente de escalas y cuestionarios, la investigación en identidad organizacional ha explorado principalmente múltiples fuentes de datos (*ver tabla C.2.6.*).

Tabla C.2.6. Fuentes de recolección de datos sobre identidad organizacional y autores representativos.

Fuentes de recolección de datos	Autores-investigadores analizados sobre identidad organizacional
<i>Estudios de caso</i>	Dutton & Dukerich, (1991)
<i>Historias corporativas y Datos de archivos</i>	Whetten & MacKey, (2002)
<i>Entrevistas</i>	Gioia & Thomas, (1996)
<i>Observación participante</i>	Gioia, et. al., (1994)

Fuente: adaptación propia en base a los autores descritos.

Otras herramientas como el *análisis del discurso*, *grupos de enfoque*, “*técnica de escalera*” o *laddered technique*<sup>25</sup>, han sido adoptadas en otras áreas.

Sin embargo, se ha observado que los métodos difieren en su capacidad de distinguir a la identidad organizacional y afirmaciones de identidad. Se ha observado una diferencia entre lo que la organización actualmente hace y lo que dice que es (Mitchell, 2002). Viendo lo que la organización afirma en el nivel de la colectividad, y ver cómo actúa en el nivel individual puede proporcionar resultados completamente diferentes. Esto lleva otra vez a la pregunta de *¿Qué es lo que realmente cuenta en el estudio de la identidad organizacional?*

**c). Análisis de datos.** Muy relacionado al tema de la recolección de datos, son los tópicos del análisis de estos. La diferencia fundamental entre la investigación sobre identificación y las investigaciones en identidad organizacional es que mientras que en el primer caso hay un esfuerzo para *medir* el constructo central, en el segundo, los investigadores intentan obtener una *descripción*, una representación del fenómeno, así como de sus características o dimensiones. A este respecto, la medición de la identificación en las organizaciones es frecuentemente “un asunto de más o menos”, una evaluación de “un grado de”. Por el contrario, el análisis de la identidad organizacional parece estar cimentado en una búsqueda de lo central, distintivo y rasgos duraderos sobre la base de las piezas de información recolectadas de los informantes, de la observación, de la revisión de archivos, etc. –mientras que la medición intenta solamente para la propiedades o características de la identidad en sí (homogeneidad, abstracción, incrustación, centralidad de valores, etc.). Los procedimientos cuantitativos no pueden preceder una fase cualitativa en la cual los rasgos esenciales de la identidad de una organización son identificados y descritos. La naturaleza interpretativa de la investigación sobre identidad abre al menos dos situaciones críticas:

*¿Quién cuenta al definir qué es la identidad de una organización? Esta pregunta la podemos subdividir en algunas otras preguntas tales como: ¿Quién tiene el derecho de interpretar los datos? ¿El investigador? ¿Los miembros de la organización? Si es así, ¿Cuáles miembros?*

---

<sup>25</sup> Reynolds, T. J. and Gutman, J. (1988). ‘Laddering theory, method, analysis and interpretation’. *Journal of Advertising Research*, 28, 1, 11–31.

El segundo y no menos importante es el tema referente a cómo las piezas de evidencia pueden ser juntadas en un dibujo coherente de la identidad de una organización. Una solución potencial la podemos encontrar en la definición de una clase de plantilla: un marco de referencia guía, perfilando una forma apropiada que venga a definir la identidad con un conjunto de características. Algunas sugieren referirse al establecimiento de conceptualizaciones de modelos conductuales o culturales en las organizaciones (valores, creencias, artefactos), dependiendo de los esquemas de clasificación disponibles para describir cómo se ve la organización. Este tema, sin embargo, aún está abierto a debate.

**d). Tópicos de validez.** La naturaleza interpretativa de la investigación en identidad también plantea ciertas preocupaciones acerca de la validez de las afirmaciones de los investigadores sobre lo que ellos observaron. Mientras que, en el campo de la identificación, la validez de las herramientas de investigación (escalas, cuestionarios) ha sido establecida a través de métodos estadísticos, la naturaleza fundamentalmente cualitativa de la mayoría de las investigaciones sobre identidad organizacional requiere de diferentes formas de comprobación. Como ya se ha mencionado, lo que las organizaciones explícitamente afirman como central y distintivo sobre ellas, no siempre corresponde a la realidad observada. Por lo tanto, ¿Cómo pueden los investigadores decir de una genuina expresión de identidad desde un intento decisivo para manipular la imagen? Algunos de los investigadores han propuesto un cambio en el enfoque de contenido a función. Así, la identidad tiene que ver con una profunda experiencia. La prueba del ácido para la validez de la identidad sería entonces: ¿podrían los miembros de la organización llevar a cabo una decisión con algo más que la identidad como legitimación? Parafraseando en términos de la teoría de la atribución: si no existen o no son identificadas atribuciones externas, entonces las decisiones de los miembros de la organización tienen que ser una expresión de identidad.

#### **C.2.1.5. Relevancia del estudio de la IO**

Las preguntas fundamentales aquí son: ¿Cuál es el valor agregado el utilizar el concepto de identidad? ¿Qué problemas teóricos y prácticos podemos resolver que de otra manera no podamos resolver? En esencia, el concepto de identidad es sobre similitudes y diferencias al mismo tiempo, así, parece reconciliar la fascinación con las similitudes y la fascinación económica con las diferencias. La investigación sobre

identidad, por lo tanto, puede generar perspicacias e incrementar nuestro entendimiento de cómo las organizaciones en diferentes situaciones eligen lo que ellas quieren que sea “similar a” y lo que quieren que sea “diferente de” (Deephouse, 1999) –una posición que, al estudiar a los individuos, Brewer (1991) refirió como *unicidad óptima*, observando cómo los individuos tienden a identificarse con el grupo social que mejor equilibre sus necesidades opuestas de pertenencia y unicidad.

El concepto de identidad organizacional, por ejemplo, puede incrementar nuestro entendimiento de proceso que sustenta la fundación de una nueva firma. Dentro del campo empresarial, el concepto de identidad organizacional ha sido aplicado al estudio de cómo la legitimación y la categorización social afecta la capacidad de firmas recién fundadas para atraer recursos. La identidad organizacional puede ser un concepto clave para entender cómo los fundadores pueden manejar estas tensiones, mientras dejan su huella en la compañía.

Otra área relevante en la identidad organizacional y la identificación es el cambio organizacional. Algunos estudios (Reger, et al., 1994; Brown & Starkey, 2000; Gioia & Thomas, 1996; Gioia et al., 1994) han resaltado el papel de la identidad organizacional y la identificación al promover o retardar el cambio estratégico en las organizaciones. Una gran cantidad de tópicos permanecen. El primero de ellos, ¿Pueden las identidades cambiar del todo? Y si es así, ¿En qué condiciones? ¿Cuáles son los eventos que marcan una transición en la identidad de los individuos en las organizaciones? ¿Está cambiando todo o existe algo que no puede cambiar, aún en la transición? ¿No será la identidad la que NO cambia aún en la transición? Gagliardi (1986) por ejemplo, observó que frecuentemente las organizaciones cambian en orden de preservar sus aspectos más importantes. ¿Podemos conceptualizar el cambio de identidad como una variación en el tiempo de la importancia de los mismos rasgos centrales?

El tema no es puramente teórico por naturaleza sino también práctico. Si una identidad cambia es ciertamente requerido, ¿cómo puede el cambio de identidad ser implementado? ¿Deberían las organizaciones seguir una evolución gradual? O, ¿Deberían adoptar un enfoque más radical y disruptivo? ¿Son los mecanismos que subyacen el cambio de identidad de los individuos el mismo en las organizaciones? ¿Hasta qué grado podemos tomar prestados los conceptos y las técnicas de los campos de la psicología? El cambio en las organizaciones es frecuentemente asociado con el cambio en la gente. Sin embargo, las organizaciones siguen

enfrentando el mismo conjunto de ingredientes externos. Su funcionamiento descansa en el mismo conjunto de papeles. ¿Cómo este hecho afecta los procesos referentes a la identidad?

Finalmente, numerosos investigadores han observado cómo la identidad organizacional afecta las diferentes y variadas decisiones y acciones que influyen en el cómo la organización es percibida externamente. Los valores compartidos y los principios determinan el conjunto de atributos visuales que forman la identidad corporativa (Hatch & Schultz, 2000), las políticas que promueven la marca corporativa (De Chernatony, 1999; Hatch & Schultz, 2001, Schultz & De Chernatony, 2002) y las rutinas y prácticas que inducen la formación de imágenes corporativas (Dowling, 2001) y reputaciones (Fombrun, 1996). Aun cuando los investigadores tienden a estar de acuerdo en las interrelaciones entre el entendimiento interno y las percepciones externas más, ellos apenas empiezan a explorar cómo la identidad influye a la imagen y la reputación.

Además de ayudarnos a entender que son las organizaciones, la identidad organizacional puede ciertamente mejorar nuestro entendimiento del comportamiento de las organizaciones y sus miembros y cómo los entendimientos compartidos impactan en sus acciones.

### **C.2.2. Identidad, imagen y cultura en las organizaciones**

La imagen organizacional ha sido el objeto de muchas y muy diferentes conceptualizaciones y definiciones. Dutton & Dukerich (1991) argumentaron que la imagen organizacional es la forma en que los miembros de la organización creen que otros ven a su organización (Dutton et al., 1994, apropiadamente re-etiquetaron su particular definición de la imagen y la llamaron *imagen externa construida*). Whetten, et al. (1992) tocaron algunos temas con esta definición y argumentaron en su lugar que la imagen como la forma en que las “élites organizacionales” les gustaría que los externos a la organización la percibiesen.

Esta orientación resalta el interés de la alta dirección por proyectar una imagen de la organización que esté basada (idealmente) en la identidad. Tal “imagen proyectada” podría un intento honesto que represente rasgos esenciales de la identidad de la organización a otros miembros tanto dentro como fuera de la organización. Además, también podría tomar la forma de proyectar una imagen futura

deseada (Gioia & Thomas, 1996) que comunique a los miembros de la organización, así como a los externos a la misma de una visión a se desea lograr.

Bernstein (1984) sostiene que la imagen debería ser definida como una construcción de impresiones públicas creadas para atraer a una audiencia (y no necesariamente un intento de representar alguna realidad aparente). Berg en 1985 definió a la imagen como la percepción o impresión pública de una organización, usualmente asociada con un evento o acción determinada o lo que se puede denominar una *impresión temporal externa*. Esta definición está relacionada con la definición de reputación de Fombrum (1996): juicios colectivos (por externos) de las acciones y logros de una organización. La reputación puede ser distinguida de la impresión temporal en que el concepto de reputación implica una evaluación más duradera, acumulativa y global contenida durante un largo periodo de tiempo mientras que la impresión temporal se refiere más a eventos efímeros y temporales.

Para complicar más la conceptualización de la imagen y sus relaciones con la identidad, en otras disciplinas los investigadores tratan a la noción de imagen y la identidad un tanto diferente de aquellos que investigan en el campo de los estudios organizacionales. En los campos de mercadotecnia y administración pública, por ejemplo, los investigadores emplean el concepto de identidad corporativa, imagen corporativa e imagen gerencial en sus intentos de entender las relaciones de la corporación con sus componentes (Brown & Cox, 1997; Grunig, 1993; van Riel & Balmer, 1997). En la identidad corporativa (en realidad, una forma de imagen proyectada, a pesar de la etiqueta) los investigadores se enfocan en cómo la “idea central” de una corporación es presentada a sus componentes para lograr las metas estratégicas corporativas (Olins, 1995). Quienes se encuentran en la investigación sobre identidad corporativa están más interesados con la representación visual de la corporación enfatizando el diseño y manejo de símbolos y logos corporativos (Hatch & Schultz, 1997; Olins, 1989). En la tabla C.2.7., se han resumido estas múltiples –en ocasiones traslapadas y aún conflictivas- formas de imagen organizacional.

Tabla C.2.7. Formas de la imagen organizacional

<b>Etiqueta</b>	<b>Definición en la literatura</b>	<b>Autores representativos</b>
Imagen externa construida	Percepciones de los miembros de la organización de cómo los externos perciben a la organización	Dutton & Dukerich (1991) Dutton, Dukerich, & Harquail (1994)
Imagen proyectada	Imagen creada por una organización para comunicar a sus integrantes, puede o no representar realidades aparentes o imágenes singulares de la organización	Alvesson (1990) Bernstein (1984)
Imagen futura deseada	Percepciones visionarias que la organización desearía que los externos y los miembros de esta tuviesen en el futuro	Gioia & Thomas (1996)
Identidad corporativa	Representaciones consistentes y objetivas de la corporación enfatizadas a través del manejo de símbolos y “logos” corporativos, estratégicamente planeada y operacionalmente aplicada la auto representación interna y externa	Olins (1989) Van Riel & Balmer (1997)
Impresiones temporales	Impresiones de corto plazo construidas por un receptor bien a través de la observación directa o bien a la interpretación de símbolos proporcionados por la organización	Berg (1985) Grunig (1993)
Reputación	Relativamente estable, de largo plazo, juicios colectivos hechos por externos de las acciones y logros de una organización.	Fombrun (1996) Fombrun & Shanley (1990)

Fuente: Adaptación propia en base a Gioia, Schultz & Corley (2000)

Todas estas nociones sugieren que la imagen es un concepto muy amplio connotando percepciones que son tanto internas como externas a la organización, a la vez que son tanto proyectadas como recibidas. De hecho, Gruning (1993) explica tales perspectivas divergentes al hacer una distinción entre imagen “como algo que un comunicador crea –construye-, proyecta o proporciona a otra gente...un mensaje producido por la organización” (1993) y una noción alternativa de la imagen donde “los receptores construyen significados –imágenes- desde sus observaciones personales de la realidad o desde los símbolos dados a ellos por otra gente.”

### **C.2.3. Identidad organizacional como filosofía moral: implicaciones competitivas para organizaciones diversificadas.**

En esta sección del capítulo se describirá cómo la identidad organizacional (IO) puede ser una fuente de ventaja competitiva para las organizaciones, además de discernir que, al incrementarse el nivel de diversificación de las compañías, la identidad organizacional debe ser definida sobre términos cada vez más crecientes. Una de las formas en que las compañías definen una identidad cada vez más abstracta es la filosofía moral (o valores morales) –declaraciones de correcto e incorrecto, bien y mal, alrededor de la cual los actores organizacionales pueden concentrarse y la cual puede influir en un rango amplio de las decisiones organizacionales. En este sentido, la identidad organizacional como filosofía moral puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva para las organizaciones.

#### **C.2.3.1. La identidad organizacional como marco de decisión**

La definición de Albert & Whetten (1985) enfatiza tres atributos importantes: afirman un carácter central, afirman que es distintiva, y afirman una continuidad temporal (duradera).

Al afirmar el *carácter central*, estos autores quieren decir que la identidad de una organización tiene que enfocarse en un o unos atributos de la organización que son, en cierto sentido, fundamentales al entender por qué una firma existe, sus propósitos o su misión. Por su parte, Ashforth & Mael (1996) se refieren al carácter central como un sistema consistente interno de creencias, valores y normas que proporcionan de sentido y acción a los miembros de la organización.

Al afirmar que es *distintiva*, Albert & Whetten (1985) argumentan que, cualesquiera que sean estos atributos fundamentales, tienen que ser percibidos como únicos por todos quienes adoptan una identidad organizacional. Esta percepción de distintivo sugiere que las organizaciones buscan activamente distinguirse de otras organizaciones con las que se comparan (Messick & Mackie 1989). Al identificar “quiénes son ellas” la organización está también determinando “quiénes no son ellas”. Estas distinciones permiten a las organizaciones el demarcar y sostener los límites o fronteras de la organización (Ashforth & Mael 1996), claramente identificando cuáles miembros se encuentran dentro de las fronteras y cuáles no.

Al afirmar la *continuidad temporal*, Albert & Whetten (1985) enfatizaron la longevidad de la identidad organizacional –que la identidad de una organización permanecería sin cambios en el tiempo, a pesar de cambios objetivos en el ambiente dentro del cual la organización opera y aún a pesar de la competencia dentro de la cual una firma está operando. Aun cuando las facetas de la identidad organizacional pueden evolucionar, mientras más articulada y consensuada se encuentre la identidad organizacional, es más probable que los cambios en esta sean un conducto dependiente. La identidad actual no será inconsistente con la identidad pasada, relativamente la anterior puede ser reinterpretada a la luz de la actual.

Las tres características descritas anteriormente nos sugieren que la naturaleza de la IO tiene un componente cognitivo firme (Reger y otros 1994). De alguna manera, la identidad organizacional opera como un esquema organizacional compartido que guía a la toma de decisiones dentro de las organizaciones (Dutton & Dukerich 1991; Fiol & Huff 1992). Un esquema es un cuerpo del conocimiento que consiste en un conjunto de conceptos, relaciones entre los conceptos y la información incrustada en ellos (Medin 1989; Leahey & Harris 1993). Investigaciones empíricas han establecido conexiones entre los esquemas colectivos o compartidos de una organización y las estrategias adoptadas por esta. El poder de un esquema colectivo es también demostrado por Hall (1984), quien documentó cómo una fuerte estrategia de una organización es influenciada por un esquema dominante o un modelo mental.

Si consideramos a la identidad organizacional como central, distintiva y duradera o un núcleo continuo de esquemas organizacionales compartidos, puede actuar como un mecanismo para la toma de decisiones organizacional.

### **C.2.3.2. Identidad organizacional y competencias centrales**

Prahalad & Hamel (1990) definieron las competencias centrales de una organización como “el aprendizaje colectivo de la organización, especialmente preocupado por cómo coordinar diversas habilidades de producción, así como integrar múltiples flujos de tecnología”. Si para Prahalad & Hamel (1990) las competencias centrales son sistemas compartidos de creencias que especifican cómo una firma competirá en los mercados a los que atiende, yo añadiría que no sólo son los sistemas compartidos de creencias sino también de valores y de identidades lo que hará que una organización se mantenga competitiva aún en ambientes turbulentos e

hiperturbulentos. Similar a la identidad organizacional, la definición de competencias centrales implica una aplicación consistente de un esquema organizacional implícito. Así, una de las conclusiones es que la identidad organizacional y las competencias centrales ambas son esquemas organizacionalmente compartidos que actúan para influir en las decisiones estratégicas de una organización. Sarason en 1995 encontró que, cuando preguntó que era “central, distintivo y duradero” en sus organizaciones, la mayoría de los gerentes y directores respondieron citando algún atributo de la firma coherente con la estrategia de la compañía o su competencia central. En concordancia, al realizar dichas preguntas no sólo al director y a los gerentes en Nuestro sujeto de estudio, sino a los líderes de grupos de trabajo, a los líderes de equipo y a los miembros de los equipos, la respuesta obtenida fue referente a los valores morales y competitivos que la misma tiene en su sistema central de valores. De manera similar, Ashforth & Mael (1996) sugirieron que la estrategia y la identidad organizacional frecuentemente llegan a ser o a estar más fuertemente acopladas en el tiempo. Aunque si bien la identidad organizacional y las competencias centrales están relacionadas, lo que no queda claro son las circunstancias bajo las cuales estos dos esquemas organizacionales trabajan juntos para reforzar acciones estratégicas importantes.

La IO, como un esquema organizacional, está basada en valores. Esto es lo que refleja lo que es central, distintivo y duradero acerca de las organizaciones. Para los miembros de la organización quienes adoptan este esquema (llegar a estar fuertemente identificados con la organización), la IO provee de dirección acerca de qué eventos en ambientes competitivos tienen que atenderse. La IO sugiere lo que es apropiado, legítimo y factible o viable (Elsbach & Kramer 1996). Por el contrario, la IO también determina lo que es inapropiado, ilegítimo e inviable y de ahí la confusión entre identidad y valor. Encuentro entonces que el impacto de la IO es que ésta alinea las metas, objetivos y valores de los miembros con las metas de la organización (Cheney 1983).

Las competencias centrales son esquemas organizacionales basados en el conocimiento que pueden ser más efectivos cuando se alinean consistentemente con la aún más extensa identidad organizacional. Las competencias centrales son esquemas y sistemas de creencias acerca de cómo “atender a” ciertos eventos. Por ejemplo, una identidad organizacional como un costo bajo de manufactura puede evocar competencias basadas en el conocimiento asociadas con eficiencia

maximizada en los procesos de la firma. Las decisiones de eficiencia-efectividad tenderán a favorecer aquellas actividades que bajen los costos en relación con el valor creado. Así, mientras que al IO alinea las metas de los miembros, las competencias centrales alinean las conductas de los miembros, como medios de lograr dichas metas. Mientras más fuerte sea el acoplamiento entre la IO y las competencias centrales, mayor será la consistencia entre las acciones estratégicas emprendidas por la firma. El éxito de estas acciones estratégicas tenderá a reforzar tanto al esquema de la identidad organizacional como al esquema de las competencias centrales.

### **C.2.3.3. Identidad organizacional y ventaja competitiva**

Para ampliar esta discusión, supongamos que una identidad particular es económicamente valiosa, en la que el valor de las oportunidades creadas por esta identidad es mayor que el valor de las oportunidades pasadas debidas a esta identidad. Para que sea una fuente de ventaja competitiva sostenible, no sólo la identidad de una organización tiene que ser valiosa, sino tiene también que ser excepcional y costosa de imitar (Barney 1991)

La condición de excepcionalidad se encuentra fuertemente asociada con la noción de distintiva que se afirma en la definición de Albert & Whetten (1985). Sin embargo, para generar ventajas competitivas, la identidad organizacional tiene que trasladarse más allá de la afirmación de distintiva y pasar realmente a ser distinta (en otras palabras, no sólo proclamar que la organización es distinta por decreto, sino que realmente pase a los hechos y, verdaderamente, -mediante varios mecanismos de apropiación-, lo sea). Lo anterior vaya que es o puede ser problemático ya que muchas de las organizaciones piensan que ellas poseen una identidad distintiva cuando, de hecho, no la tienen (Roger y otros 1994). Ciertamente, las investigaciones en la psicología cognitiva sugieren que todos los individuos tienden a pensar que ellos son más distintos de lo que actualmente son<sup>26</sup>. Sólo porque los actores organizacionales (yo diría que la alta dirección) de una organización piensen que son distintos (diferentes, incomparables) no significa que realmente lo sean. Las identidades organizacionales pueden fallar en dicha distinción en al menos dos formas:

---

<sup>26</sup> Ver a Kahneman y otros (1982) si se desea ahondar en estos preceptos

Primero, puede ser el caso de que firmas en competencia posean similares identidades organizacionales. Esto podría pasar por muchas razones. Por ejemplo, si muchas firmas en un sector industrial fueron fundadas casi al mismo tiempo y en un sector geográfico similar, estas organizaciones posiblemente podrían generar identidades organizacionales muy similares. Aún más, si estas firmas reclutan, seleccionan y contratan personal de un grupo laboral común, las identidades organizacionales pueden llegar a ser muy homogéneas. Si un gran número de actores organizacionales logran su identidad personal a través de una base profesional común (esto es, ingenieros industriales, ingenieros egresados de una misma universidad, etc.), tal identidad profesional puede tener un efecto homogeneizador en muchas organizaciones competidoras. En realidad, mucho de la escuela del nuevo institucionalismo en la teoría organizacional está basado en la observación de que muchos de los componentes importantes de la identidad organizacional en firmas competidoras tenderá a converger en el tiempo al buscar afanosamente las organizaciones una legitimidad organizacional<sup>27</sup>.

Así, el grado en el cual una firma tiene la oportunidad de crear “distintividad” puede estar cada vez más limitada al ser los términos competitivos cada vez más definidos y los recursos y los procesos utilizados por las organizaciones convergen hacia la similitud.

Segundo, mientras que puede ser el caso de que una identidad organizacional particular pareciera ser distintiva, los substitutos estratégicos equivalentes para dicha identidad pueden existir en otras organizaciones. Por ejemplo, un componente de identidad de una firma puede ser: “Nosotros no contaminamos ya que es moralmente erróneo.” Una organización competidora podría tener como parte de sus identidades: “Tomaremos decisiones que maximicen el valor presente de nuestra firma.” En un entorno en donde las organizaciones que contaminan son sujetas a fuertes multas y publicidad adversa, estos dos tipos de identidad frecuentemente guiarán al mismo comportamiento competitivo, aun cuando las motivaciones detrás de estos comportamientos pueden ser muy diferentes. Sin embargo, lo que importa más en un ambiente competitivo, es lo que hace la organización, no porqué hace lo que hace. Si

---

<sup>27</sup> Aun cuando el tema de esta tesis y en particular de este capítulo no es buscar la legitimidad organizacional, es importante tener como referencia básica la obra de DiMaggio y Powell (1983), por el fuerte e importante enfoque y convergencia de la legitimidad y la identidad en las organizaciones.

dos identidades organizacionales muy diferentes entre sí terminan motivando un mismo conjunto de comportamientos similares, con quizá competencias centrales semejantes, entonces esas identidades son substitutos estratégicos y no pueden ser una fuente de ventaja competitiva.

Si, por otra parte, una identidad organizacional es tanto valiosa como excepcional, entonces pareciera probable que también fuera costosa de imitar. Una identidad organizacional es probable que refleje su historia única –gente única, personalidades y tecnología únicas que ha existido en la organización en el tiempo. En este sentido, la identidad organizacional es también probable que sea un camino o conducta dependiente. La dependencia conductual es una razón de peso que una organización implementa y que es costosa de imitar (Barney 1991). Una vez establecida e interiorizada, la identidad organizacional es también probable que sea un fenómeno social complejo, involucrando numerosos entendimientos acuerdos tácitos. La complejidad social es otro recurso que frecuentemente incrementa el costo de la imitación (Barney 1991).

El que una identidad sea costosa de imitar tiene una implicación positiva y una negativa para las organizaciones. En la parte positiva, si una identidad organizacional es valiosa, excepcional y, por consiguiente, costosa de imitar, esta puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenida. Sin embargo, el ambiente competitivo de una firma puede cambiar dramáticamente, y el valor de la identidad organizacional desaparecer y el costo de la imitación implicaría que sería difícil para la firma cambiar. Es quizá irónico que los verdaderos atributos que hacen posible para la identidad organizacional ser una fuente de ventaja competitiva sostenida pueda a la vez hacer que la identidad organizacional sea una desventaja competitiva sostenida y llegara a ser menos valiosa.

#### **C.2.3.4. Identidad en organizaciones altamente diversificadas**

En muchas formas es fácil mostrar una relación entre los conceptos de identidad organizacional y valor económico. Es también fácil mostrar que la identidad organizacional puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenida en algunas circunstancias. Esto puede hacerse al aplicar el criterio de desarrollado en la visión basada en los recursos de la firma en el concepto de la identidad organizacional. Mientras que no puede argumentarse que la identidad organizacional sería siempre

un recurso de ventaja competitiva sostenida, es claro que en algunas circunstancias (cuando es excepcional, valiosa y costosa de imitar) lo sería.

En el discurso tradicional, tanto la identidad organizacional como la competencia central aplican muy bien a una organización particular como a las organizaciones que persiguen negocios estratégicos relacionados. Para una firma en particular, la identidad y las competencias centrales son usualmente fuertemente acopladas (Ashforth & Mael 1996). La identidad organizacional es un esquema organizacional poderoso que define lo que “Lo que tiene que ser atendido” en el ambiente. Las competencias centrales son esquemas basados en el conocimiento que influyen en cómo las organizaciones reaccionan al medio ambiente. A menudo, estos dos esquemas son articulados en el contexto de mercado del producto de una firma. Por ejemplo, Nucor Steel define sus identidades en el contexto del mercado del acero como: “Construimos plantas económicamente y las administramos eficientemente”. WalMart, define su identidad en términos de descuentos en el mercado como: “Costos bajos cada día” y genera competencias organizacionales en todos los componentes de su negocio para ser consistente con su identidad. O como mi sujeto de estudio la ha definido a la identidad en términos de calidad y globalización como: “Somos gente de clase mundial y calidad total”

Dado que las organizaciones persiguen estrategias relativas de diversificación a menudo operan en mercados de productos múltiples, esto es usualmente difícil para estas firmas definir sus identidades y sus competencias centrales en términos de un solo mercado del producto. La naturaleza del ambiente es más diversa, sugiriendo que “Lo que tiene que ser atendido” como materia práctica, tiene que ser más general –no determinada específicamente por las características competitivas de un mercado particular para su producto. En este caso, la relación de los mercados puede permitir el surgimiento de identidades asociadas con características organizacionales particulares. Sin embargo, a medida que una organización se vuelve progresivamente más diversificada, definir la identidad organizacional en términos de sus productos en el mercado o de sus procesos organizacionales comunes se torna cada vez más y más difícil. Por definición, las firmas altamente diversificadas operan en mercados de productos múltiples o diversificados. La diversidad de los mercados los hace virtualmente de que se apliquen los mismos procesos organizacionales o las competencias centrales en todas las operaciones. Una identidad basada en el mercado que puede ser valiosa en una industria podría no tener sentido o aún

perjudicial en una segunda industria, y aún una firma puede tener operaciones en ambas. Estas complejidades pueden ser multiplicadas muchas veces mientras la firma viene a ser cada vez más diversificada y operando en una gran cantidad de países y teniendo una gran cantidad de negocios alrededor del mundo (como es el caso de mi sujeto de estudio)

Las características de una firma diversificada sugieren que el esquema o la representación de un vínculo de acoplamiento firme o fuerte entre la identidad organizacional y las competencias centrales que conforman la base de la acción estratégica en una sola industria no aplican en firmas altamente diversificadas. El vínculo para estas últimas sería, en el mejor de los casos, flojamente acoplado. El esquema basado en valores de la identidad organizacional tiene que ser amplio, debe incluir una extensa variedad de contextos. El común denominador debe ser grande. La definición de “Lo que tiene que ser atendido” debería proporcionar un esquema tipo sombrilla, suficientemente amplio para procesar información acerca de la multitud de ambientes que se encuentran operando sobre las organizaciones. Adicionalmente, los esquemas basados en conocimientos sobre los cuales las competencias centrales están basadas pueden no ser las mismas en todas las subsidiarias en una firma altamente diversificada. Así, los vínculos cognitivos que reiteran la identidad organizacional como parte de las competencias centrales son menos probables de estar presentes en una firma altamente diversificada. El problema al interior de las firmas diversificadas es que la identidad basada en valores tiene que ser tan amplia que indique las metas convergentes al mismo tiempo que clarifica bien el apoyo de una amplia variedad de medios basados en el conocimiento (competencias centrales) para el logro de dichas metas.

Una de las posibles respuestas que se podría dar a esta situación es simplemente argumentar que las organizaciones altamente diversificadas no necesitan una sola identidad o competencias centrales. Esta aseveración, aunque es inconsistente con el cómo los mercados de capital operan en el mundo globalizado. Esencialmente, los directivos de las firmas deben comprometerse en la diversificación de estrategias solamente cuando esas estrategias (a) exploten economías extendidas (diversificadas) que (b) no pueda ser explotado por inversionistas externos a un bajo costo. Las llamadas economías extendidas o diversificadas existen cuando el valor combinado del negocio perseguido por una firma es mayor que el valor de cada uno de estos negocios por separado. Sin embargo, si los inversionistas externos pueden

obtener estas economías para sí, (ya sea a través de mantener un portafolio diversificado de acciones), no necesitan contratar directivos para que ganen estas economías para ellos. Esto implica que las firmas diversificadas que fallan al explotar las economías de alcance que no pueden ser duplicadas por inversionistas externos estarán bajo enorme presión bien para descubrir algunas economías reales bien para dividir la corporación en unidades de negocios.

Muchas de las firmas altamente diversificadas pueden crear economías extendidas al definir una identidad organizacional. Sin embargo, dicha identidad no puede ser construida por valores que se encuentran basados en los atributos de un mercado en particular. Así, el enfoque utilizado por algunas de estas firmas para definir sus respectivas identidades no puede ser aplicado en el caso de las altamente diversificadas. Tampoco puede una identidad organizacional enfocarse en valores que están definidos por recursos operativos específicos y capacidades comunes en todas las unidades de negocio o subsidiarias –ya que no existen marcos comunes de referencia. Consecuentemente, el enfoque que puede seguir una empresa chica o aún mediana, para definir su identidad no puede ser aplicado en una firma altamente diversificada como lo puede ser mi sujeto de estudio. En el extremo, para generar la amplitud necesaria, firmas altamente diversificadas pueden crear una identidad organizacional que es definida en términos de “filosofía moral” –una declaración acerca de lo que es bueno o lo que es malo para conducirse en la sociedad y en una compañía. Los gerentes pueden entonces tomar estos imperativos morales y aplicarlos al administrar sus subsidiarias.

#### **C.2.4. Lamentaciones y celebraciones dentro de una visión postmoderna: ¿identidad perdida?, ¿identidad encontrada?**

Un tópico persistente en la tendencia reciente del “supuesto” pensamiento postmoderno es la identidad organizacional. La inserción del adjetivo problematizador “supuesto” sugiere en principio que aún existen algunas dudas en referencia al pensamiento que podríamos llamar “postmoderno”

Ciertamente, los adjetivos “postmoderno” y “postmodernismo” son a menudo utilizados en los escritos de las ciencias sociales hoy en día. Algunas veces éstos se encuentran en oposición a “moderno” y “modernismo” y algunas otras veces no, algunas veces son utilizados como sinónimos y algunas otras veces no. Sin embargo,

no se trata aquí de confundir al lector sino más bien, de proponer la utilización de la palabra “postmoderno” para denotar una clase especial de actitud, una sensibilidad que tiene sus raíces en una u otra forma de desencanto el cual Lyotard (1979/1987) llamó “El proyecto moderno” “*The Modern Project*”. Dicho “proyecto” lo podemos encontrar en una o dos versiones: desesperación o celebración. El primero se concentra en un sentimiento de desorientación, sin sentido, y fragmentación (Wilson 1991). El segundo es un sentimiento de que –al menos por ahora-, una etapa de verdadera libertad ha llegado, de experimentación sin fin y sin reglas ni limitaciones. Lo que Rosenau (1995) llamó: “un postmodernismo optimista”, sin embargo, una tercera actitud hace su aparición: el escepticismo hacia las soluciones del llamado “modernismo”: más control, mejor control, combinado con la comprensión de que las acciones diseñadas para establecer un orden dentro del desorden parecen ser necesarias, aun cuando dichas acciones sean a lo mucho exitosas sólo temporalmente. En otras palabras, es la actitud de un observador irónico quien ve lo paradójico de la vida y aún, como un actor, bizarramente se compromete en esfuerzos diarios a “desparadojicar” (Luhmann 1991) con pocas expectativas de resultados predecibles o efectos duraderos y, la aceptación de las consecuencias inevitables o inesperadas.

Es esta actitud la que impregnará la sección siguiente del capítulo. Las actitudes de desesperación y celebración pueden ser fácilmente en los escritos sobre la identidad en las ciencias sociales en general y en los estudios organizacionales en particular

Es probable que la analogía entre la organización formal y el individuo tenga sus orígenes en el concepto del carácter legal, una invención demandada por y justificada por su carácter central en la posición central de las instituciones en el orden occidental actual: el mercado, el estado, y el individuo (Meyer 1986). En lugar de una gran cantidad de interpretaciones populistas que contrastan el individuo con las otras dos, Meyer afirma que la noción y la iniciación de los individuos son necesarias para la existencia tanto de los mercados como los estados. Su afirmación se apoya en la tesis referente a la importancia de responsabilidad sistemática en el orden moderno actual (Douglas 1986; Giddens 1991). Como corresponde, el estado supone que sus ciudadanos son responsables y que el mercado requiere productores y consumidores subsidiarios.

Las organizaciones toman decisiones, producen, aprenden, fallan y, por supuesto, “tienen” y “exhiben” identidades. El aumento reciente en el interés sobre el concepto de identidad individual en las ciencias sociales<sup>28</sup> ha sido asociado a un incremento similar en el interés sobre el concepto de identidad organizacional. Un ejemplo relativamente reciente ha sido la antología editada por Whetten & Godfrey en 1998.

En los párrafos siguientes, se examinarán las diferencias entre lo que puede llamarse una visión heredada y una visión emergente sobre la identidad individual. Así mismo, se examinarán las razones de las celebraciones y lamentaciones provocadas por esta visión emergente.

#### **C.2.4.1. Una visión emergente y heredada de la identidad**

La visión heredada sobre la identidad puede ser resumida brevemente y con simplificación considerable conceptualizando la identidad individual como una expresión de un “verdadero” Yo –esto es, un Yo que es auténtico, coherente, profundo (un “centro” de nuestra personalidad). La visión diacrítica del lenguaje explica que estos conceptos son entendidos por virtud de no denotando lo que es visto como opuesto, refiriendo a una expresión del Yo que es falso, fragmentado, y superficial. Así, la literatura organizacional postulaba que la identidad de una organización debería ser equiparada con lo que los miembros de la organización creen como características distintivas, centrales y duraderas (ver a Albert & Whetten 1985; Dutton & Dukerich 1991; más observemos que estos autores desarrollarán y complicarán o “complejizarán” sus visiones y para ello, veamos a Dukerich y otros 1998).

La visión emergente puede ser igualmente caracterizada en breve como el conceptualizar la identidad como una institución social (Meyer 1986), histórica y geográficamente contingente (MacIntyre 1981/1990; Rorty 1991 citado por Schultz y Hatch 2000), donde la institución es entendida como un patrón repetitivo de prácticas colectivas legitimadas por una justificación normativa (Czarniawska 1997).

Una identidad puede ser así convenientemente conceptualizada como una prescripción(es) legítima(s) para la construcción de la identidad típica para un tiempo

---

<sup>28</sup> Para un mayor acercamiento a este tema tan interesante, se recomienda ver las obras de: Gergen & Davis 1985; Gergen 1991, 1994; Giddens 1991; y, Kellner 1992.

y lugar dados. Tal conceptualización requiere comparaciones históricas y geográficas y, ciertamente, no podrá existir mejor argumento para una visión institucional y construida de identidad que una comparación de una identidad moderna y una identidad premoderna –por ejemplo, los antiguos Romanos (MacIntyre 1981/1990; Pitkin 1984). Estos últimos, afirma MacIntyre, fueron una combinación de particularidades, o la toma de una postura particular en una comunidad dada, así como la responsabilidad hacia dicha comunidad, no hacia el sistema abstracto, como lo describe Giddens (1991) en su discusión sobre la identidad moderna. Particularidad y responsabilidad constituyeron el marco de una identidad, la cual fue siendo llenada con grados variantes de logro de las virtudes tradicionales Romanas, tales como *pietas* (reverencias para y por el pasado), *gravitas* (dignidad, solemnidad, ostentando el sagrado peso del pasado), *dignitas* (una manera digna del destino y la tarea de uno) y *constantia* (fiel a la tradición). En otras palabras, la identidad de una persona no se encuentra en su individualidad, sino en su relación con la comunidad en la que él o ella viven.

Una prescripción para una moderna identidad está basada en la noción de distinción o individuación (Berger y otros 1974) –esto es, distanciando y distinguiendo el Yo de una comunidad dada. Una parte del Yo se preocupa de la forma de acomodar el Yo dentro del todo. Esto puede lograrse, afirma Kavolis (Brown 1989), al esforzarse en lograr una coherencia entre la experiencia del individuo y la manera en que dicha experiencia es expresada, para así producir una memoria duradera (en el propio individuo y en otras personas) de una continuidad en el transcurso de la vida del individuo, y una conciente pero no excesivo compromiso al modo en que el individuo expresa su Yo. La entidad así compuesta lo diferencia a él o a ella de otros al demostrar auto respeto (independientemente de las opiniones de otros), eficiencia (capacidad para lograr sus propios proyectos), autonomía (sin necesidad de depender de otros), y flexibilidad (compromisos variables sobre los proyectos y los tópicos) (Meyer 1986).

En otras palabras, los antiguos Romanos serían los “sin identidad” expulsados de su comunidad (hasta que él o ella adquirieran una nueva posición en la nueva comunidad), mientras que una persona moderna se esperaría que fuera “el” o “ella” sin importar que comunidad o circunstancias prevalecieran. O como MacIntyre estableció, la identidad moderna es argumentada y conspirada en contra de la historia

de vida de una persona, mientras que un Romano fue conspirado en contra de la comunidad.

La experiencia en la vida nos señala que, de acuerdo con el título del libro de Latour (1993), “nunca hemos sido modernos” (“*we have never been modern*”), o no completamente en todo caso. Mientras que la prescripción para la identidad moderna nunca es realizada con éxito, hay una gran cantidad de elementos de la identidad premoderna fundamentados en acciones y auto-presentaciones tanto de la gente como de las organizaciones. Particularmente puede ser definida por una profesión o un lugar en el sistema de producción, mientras que la dignidad es aún una virtud. Nuestra identidad dentro de una organización puede ser argumentada en contra de la historia de la organización.

Continuando, los miembros de las organizaciones contemporáneas son tan responsables de la organización cómo fueron los Romanos, pero una organización como sistema, no como una comunidad. Y otra vez, la creación de una imagen como una familia de la organización no es sino evocar responsabilidad hacia una comunidad actual, y no hacia un sistema abstracto. En ese sentido, los Romanos fueron mucho más modernos de lo que suponemos, mientras que nosotros somos mucho más premodernos de lo que algunas veces deseamos admitir.

Una reflexión sistemática nos revela, a tono con el pensamiento irónico postmoderno, que la brecha entre lo premoderno y lo moderno nunca ha sido cerrada con éxito. Por consiguiente, una imagen más compleja de la identidad, si bien aún se encuentra en la individuación (distinguirse de otros del mismo tipo o clase), puede darnos una mayor y más precisa descripción –pero no una prescripción– de la identidad contemporánea. En cualquier caso, es la identidad en sí la que está cambiando o simplemente como es vista es imposible y quizá innecesaria de juzgar. Después de todo, la identidad es un concepto abstracto que tiene que ser llenado con contenidos concretos.

Con tal visión de la identidad no la veríamos como encontrada o exhibida, sino como productora y reproductora de interacciones, y así, Davies y Harré (1991) hablaron de posicionarla y Gergen (1994) como una red de relaciones. Tal identidad sería estable, suponiendo la persistencia de una memoria de interacciones pasadas (así, el “shock cultural” de una persona cuyo ambiente directo no comparte su memoria con ella). Como gente contemporánea que se mueve alrededor y constantemente remarcan sus redes de relaciones, la identidad viene a ser de-centrada y múltiple, la

cual es contrarrestada por un esfuerzo de auto narración (“lo que hice puede parecerle extraño, pero verás, en mi cultura...”). El acto de auto narración se encuentra presente en la identidad tanto en la prescripción premoderna como en la moderna, pero una función diferente está adscrita a esta. La auto narración fue vista como un simple reporte de los eventos de la vida en la era premoderna, como una descripción de dichos eventos en contra del proyecto de vida en la era moderna y como la composición tipo collage de estos eventos encaminados a producir cierta coherencia en nuestros tiempos.

Dicha composición de la identidad (tipo collage) es susceptible a la moda –esto es, se reforma a sí misma de acuerdo con prescripciones de varias identidades que dominan en ciertos tiempos y lugares (“una compañía verde”, “una compañía innovadora”, “una compañía de clase mundial”, etc.). Varios eventos se han construido de manera diferente dependiendo de la prescripción elegida (“Siempre hemos estado atentos al ambiente natural” o “Al introducir el programa ambiental, fuimos los primeros en romper con la tradición que...”

Mientras que tales formas de entender la identidad pueden no ser especialmente problemáticas en sus usos metafóricos –esto es, cuando son aplicados a las organizaciones- pueden desconcertar a los analistas de la identidad organizacional quienes anteriormente habían estipulado su definición de identidad bajo la noción de “el verdadero Yo”. Esta noción no podía preservar en el nuevo contexto. “El Yo...debe ser tratado como una construcción que, proceda tanto de fuera como de dentro, de la cultura a la mente, así como de la mente a la cultura” (Bruner 1990)

Después de todo –dice Rorty (1991 y citado por Schultz, Hatch, Larsen 2000), el Yo humano es simplemente una red de creencias entreteljadas del Yo que es revelada cómo hábitos de acción. Esta red es descentrada y contingente, conectando al Yo con “aquellos con gustos e identidades similares. El Yo es histórico, y es a la vez constituido de y por una comunidad. Si la comunidad se concibe, así como un sistema abstracto cómo es el caso de las organizaciones formales, los “yos” resultantes serían también concebidos en términos abstractos –un rasgo que a menudo confunde a un miembro externo que atestigua las presentaciones organizacionales.

Lo que queda claro es que las identidades son obtenidas en las conversaciones; que lo que logramos en las conversaciones es posicionarnos con

relación a otras personas, y en contra de un contexto de argumento que es negociado por aquellos que han tomado parte en la conversación (Davies & Harré 1991). Bien si el contexto es la historia de la comunidad o bien si es mi proyecto de vida puede variar de una conversación a otra.

Así, el Yo es producido, reproducido, y mantenido en las conversaciones, pasadas y presentes. Es un componente de la comunidad como lo establece Rorty, en el sentido de ser creado por aquellos quienes toman parte en una conversación, esto es histórico debido a que las conversaciones pasadas son evocadas en el curso de las actuales.

Tal visión evoca diferentes reacciones. Si en realidad no existiera el “verdadero Yo”, la cuestión de la autenticidad no será ya pertinente. Para aquellos que se lamentan, significa un desplome moral: en la sociedad donde la identidad es “solo” narrada, lo falso y las mascaradas prevalecerán, y nadie será más lo que afirman ser. La misma suposición causa placer a aquellos quienes celebran: libres de la tiranía de la autenticidad, todos serán lo que quieren ser. Ambas reacciones nos regresan de hecho a la visión heredada de la identidad: el verdadero Yo, sigue ahí, cubierto o escondido, pero sigue ahí. Ambas reacciones ignoran el carácter social de la construcción de la identidad y no comprenden la importancia real del posicionamiento. Narrar una identidad no significa que la audiencia la acepte como tal, posicionarla implica interactuar.

Por ejemplo, las organizaciones hacen grandes esfuerzos para presentarse o parecer como “un nuevo tipo de organización: eficiente, con calidad mundial, preocupada por su entorno y por su gente, con una imagen brillante. Las reacciones de los miembros es ver que en realidad están destruyendo su identidad tradicional, con profundas raíces en la historia de una comunidad en particular y viendo que los directivos buscan afanosamente una clase de identidad basada en la imitación de modelos de otros países, otras culturas, otras tradiciones, otras identidades y fallando en encontrar un “Yo” coherente. La autenticidad no parece contar con una gran demanda hoy día, uno podría decir que pasó de moda al pasar por el o los procesos de “deconstrucción”. Los procedimientos modernos para probar la autenticidad y para falsificar las identificaciones están en sí mismos en duda, ya Eco (1990: 200) convincentemente expone: “de hecho, no existe una garantía ontológica de que el Juan que veo hoy sea el mismo Juan que conocí ayer. Juan experimentó cambios no sólo físicos sino también biológicos mucho más que una pintura o una estatua. Aún

más, Juan puede intencionalmente disfrazarse para parecer más como Tomás y no como Juan”.

Esto nos lleva a la situación de las identidades múltiples y descentradas, las cuales al parecer son expresiones eficaces de lo que se ha dado en llamar el defecto de la identidad moderna: la fragmentación de identidades (Berger y otros 1974) –una vez más, quienes desesperadamente predicen que la gente privada de un centro desarrollará los síntomas de la “multifrenia” o desorden de personalidades múltiples y, evidentemente; presentan muchos acontecimientos de este desorden psiquiátrico. Quienes celebran están encantados con una visión del kaleidoscopio humano, armados de Zeligs (el héroe infinitamente adaptable de Woody Allen de la película del mismo nombre). Ambos desatienden la regla narrativa de la coherencia, la cual difiere de la coherencia demandada por la prescripción de una moderna identidad. La presentación de una identidad exitosa no requiere que la acción de hoy conforme la de ayer, sino que demanda una explicación convincente (“toda mi vida cambió una vez que fui a terapia” y “el nuevo equipo directivo retrabajó y rediseñó todos los principios sobre los cuales la compañía previamente operaba”)

Sin embargo, la principal preocupación para quienes se lamentan –y la mayor esperanza para quienes celebran- es aún otra consecuencia que podría delinearse de la descripción emergente de una identidad contemporánea. Si la identidad es producida, reproducida y mantenida, las máquinas pueden ser utilizadas para producirla para las personas (avatar o reencarnación) y producirla para ellas mismas. ¿Qué pasa entonces? ¿Será el fin del mundo, o el nacimiento de uno nuevo y valeroso? Los teóricos de la organización no se comprometen en esta discusión, aunque deberían hacerlo.

A manera de conclusión, puedo expresar que este capítulo quizá no permita un registro sistemático e interpretativo de todos los portentos del cambio que la visión emergente tanto de la identidad de los individuos como de las organizaciones nos puede transmitir. Mi intención es sugerir que, en lugar de repetir los antiguos dilemas de la autenticidad o la fragmentación, deberíamos buscar una fuente de inspiración en los textos y otro tipo de creaciones que no se encuentren limitadas por los requerimientos convencionales de las ciencias en sus formas de interpretar el mundo.

En consonancia con el discurso que pueda atraer al lector hacia la forma en que debería abordarse el estudio de los valores y la identidad en las organizaciones,

es que el capítulo siguiente –disertación metodológica-, intenta discurrir en dicha temática.

## Capítulo 3. Aspectos Metodológicos

### C.3.1. El punto de partida

Recordemos que el objetivo general de la investigación es, por un lado, discernir la manera en que los actores interiorizan –o no- el sistema de valores organizacionales de mi sujeto de estudio y por otro, identificar las características centrales, duraderas y distintivas de la identidad propuestas por Albert y Whetten en 1985 en el proceso de implantación del modelo organizacional denominado Sistema de Producción.

Por lo que, una vez revisada la literatura acerca de los valores y la identidad en las organizaciones, así como de los conceptos analíticos pertinentes para el análisis de mi investigación, el siguiente paso fue detectar cuál sería el enfoque que mejor permitiera adentrarme no sólo en el conocimiento de la realidad del hecho social y sus continuas interacciones con el modelo implantado y con las variables de estudio enunciadas, sino ver la forma en que dicho conocimiento adquirido de la realidad empírica fuese ordenado, analizado e interpretado con claridad para dar fe de la realidad organizacional investigada.

Para lograrlo, una de las principales dificultades encontradas fue que investigar la identidad y los valores, vinculados a la implantación de nuevas formas de organización, hacen difícil su abordaje metodológico bajo un paradigma cualitativo ya que la mayoría de las investigaciones analizadas –por no decir todas- se han realizado bajo el enfoque cuantitativo. Así que el reto es ¿cómo medir y abordar los constructos teóricos valores e identidad bajo el paradigma cualitativo y que ello pueda llevarnos a una comprensión de la realidad organizacional investigada? Para llevar a cabo la investigación, se utilizó la metodología cualitativa, el estudio de caso como método y la revisión documental, la entrevista no estructurada y la observación participante como técnicas de recolección de información.

### **C.3.2. La metodología cualitativa en los Estudios Organizacionales.**

Si a la metodología cualitativa se le ha considerado como *“una actividad situada que localiza al observador en el mundo y que consiste en un conjunto de prácticas materiales interpretativas que hacen al mundo visible. Estas prácticas transforman al mundo”* (Denzin y Lincoln, 1994; pp. 4 y 5), indudablemente que la manera en que planteé la pregunta de investigación me llevó a elegirla. La preferí pues el propósito era conocer y analizar la interpretación que los individuos conciben de sus acciones, así como de los sentidos que le atribuyen. En donde mi papel fuese interpretar las digresiones que los actores le asignan a la inmensa red de significados presentes en la organización.

A sabiendas de que la metodología cualitativa involucra al investigador con lo investigado y que busca la significación e interpretación de lo que se investiga en la realidad social, fue otra de las razones de peso que influyeron en mí para preferirla. Mas al involucrarse en el proceso de vinculación/sustracción no debe uno caer en el simplismo de sólo buscar algo que está ahí esperando a ser recolectado y analizado, sino que lo importante es mostrar las características importantes de lo investigado. Es decir, debemos saber interpretar lo que acumulamos como información. Además, el proceso de investigación de lo cualitativo ha sido visto como un proceso de construcción o co-construcción de puentes entre el investigador y lo investigado y entre el sujeto y el objeto de conocimiento de acuerdo con Alvesson (1990), Denzin, (2001), Parker, (2002) y Denzin y Lincoln (1994). Por su parte, Wiesenfeld (2000) detalla cómo la investigación cualitativa históricamente se ha defendido como una práctica que intenta rescatar al sujeto de su cualificación como objeto por parte de las metodologías positivistas. Así que, la práctica de investigación que reconoce en el objeto de investigación algo que hay que explorar por parte del sujeto (investigador), la distancia entre el sujeto y el objeto o entre el investigador e investigado es reconocer que existe una condición de diálogo.

Ante ello, mi elección del enfoque de investigación resultó difícil porque tenía para adoptar dos de ellos: La Etnometodología o el Interaccionismo Simbólico. Ambos me parecieron pertinentes ya que, mientras la primera afirma que la gente se encuentra continuamente creando sus estructuras sociales a través de sus acciones y de sus interacciones mediante las cuales los individuos buscan sentido de las cosas

que les rodean de la vida misma; la perspectiva teórica del *Interaccionismo Simbólico (IS)* de Mead (1934) y Goffman (1959) representa un enfoque relativamente distinto en el estudio de la vida de los grupos y de la conducta humana en el que el principal interés reside en el surgimiento del significado de las interacciones e interrelaciones que los actores en la realidad social llevan a cabo. Bajo esta perspectiva, mi interés era observar y analizar el sentido que los miembros de los equipos de trabajo confieren a los objetos (p.e., objetos físicos, culturales, sociales, políticos, simbólicos, valorativos, identitarios, entre otros) así como la manera en que los interpretan al laborar para una de las más grandes transnacionales como lo es Nuestro sujeto de estudio.

Para efectos de este trabajo, los sistemas de significados como la base de la acción humana individual y colectiva, el interaccionismo simbólico analiza cómo se forman y cómo los individuos o las “unidades actuantes” los interpretan y actúan sobre ellos, esto es, ver su formación como un proceso de flujo continuo y evolutivo en las actividades que los individuos llevan de manera activa para dotar de sentido al mundo que los rodea, así como a las situaciones en que ellos se encuentran a sí mismos. Lo importante es mostrar a los individuos como exegetas activos de la realidad social que los rodea, siendo actores en contextos específicos. Por ello, mi investigación se fundamenta en los entendimientos, las interpretaciones y las definiciones propias de los actores en la situación estudiada, es decir, en el nivel de lo interpersonal o de pequeños grupos en la organización.

Además, aun cuando los significados individuales y colectivos de los actores investigados cambien con el tiempo, permanecerán sus formas establecidas de significados culturales, organizacionales, políticos, económicos y sociales. De aquí que el interaccionismo simbólico sea una orientación metodológica que comparte las ideas del proceso interpretativo en el cual los individuos desarrollan símbolos con significado en el lenguaje hablado y/o escrito, así como en las conductas y en las continuas interrelaciones intergrupales. En este sentido, reflexiona y analiza la acción humana no tanto en la búsqueda de leyes sino en interpretar los significados de la realidad social de los diferentes actores que viven en redes de significados. Al respecto, Clifford Geertz<sup>29</sup> ha destacado que: “*el hombre es un animal suspendido en redes de significados que él mismo ha tejido*” (p. 5). Por ello, es desde la perspectiva

---

<sup>29</sup> Geertz, Clifford (1983). *The interpretation of cultures: selected essays*, Basic Books, Nueva York

de los actores que deben analizarse sus acciones puesto que son ellos quienes las realizan, perciben, interpretan, juzgan y, como investigadores, debemos aproximarnos lo más posible a comprender la situación concreta tal como el actor la está viendo, tal como el actor percibe a los objetos, los dota de significados y los organiza, es decir, tenemos que asumir el rol del actor y ver al mundo desde su propio espacio sin caer en los “prejuicios teóricos” aludidos por Glaser y Strauss (1967).

En general, podemos decir que la investigación cualitativa es un proceso de investigación mediante el cual se obtienen datos de la realidad social y los eventos que suceden en ella, utilizando la inducción tratando de derivar interpretaciones y explicaciones basadas en los fenómenos observados. Dichos eventos conforman los procesos de interrelación e interacción de los individuos participantes. Por ello, algunas interrogantes que considero deben responderse cuando uno asume metodologías cualitativas son:

1. ¿Qué conocen mis informantes acerca del sistema de valores y la identidad organizacional que yo pueda descubrir?
2. ¿Qué conceptos (símbolos, creencias, significados) utilizan mis informantes para clasificar sus experiencias?
3. ¿Cómo definen mis informantes estos conceptos?
4. ¿Cómo traducir el conocimiento cultural de mis informantes a una descripción cultural que mis colegas entiendan?

Esto plantea que, quienes llevamos a cabo investigaciones cualitativas estamos interesados principalmente en el **proceso**, más que en los resultados o productos. Por ello, mi interés principal ha sido **significar** cómo la gente hace o da sentido a sus propias vidas (cómo interiorizan los valores del sistema central de valores de mi sujeto de estudio, sus experiencias y sus estructuras del mundo en que habitan siendo yo, como investigador, el **principal instrumento** (a través de mi interacción e interrelación con los actores) en la recolección y análisis de los datos. Los datos fueron mediados a través de mi observación participante y mediante entrevistas informales y semiestructuradas.

Como investigador cualitativo, me involucré en el **trabajo de campo**, es decir, fui a la gente, a los sitios, a los escenarios (en varias ocasiones visité los hogares de los actores organizacionales, en otras nos sentamos en el jardín o en una nevería, en

otras en algún restaurante debido a que mis informantes no se sentían con confianza dentro del Complejo). En el escenario principal, me involucré para registrar la conducta de los actores en sus contextos naturales mediante la observación directa y participante, y **describir** la forma en que se identifican o no con la organización.

Es necesario establecer que no trato de probar teorías ni hipótesis o supuestos previamente formulados, sino que mi propósito es generar inquietudes para posteriores investigaciones cualitativas.

Debido a esto, uno de los grandes cuestionamientos que enfrenta la metodología cualitativa es el rigor científico donde los tradicionales criterios de validez y confiabilidad de las ciencias exactas son remplazados por los criterios de *autenticidad y confianza*. El primero alude al rigor metodológico de su diseño y desarrollo, el segundo a la veracidad de los resultados conseguidos.

De acuerdo con Goetz y LeCompte<sup>30</sup>, existen varios criterios que determinan el rigor en la investigación cualitativa:

Credibilidad (validez interna). Basada en: (a), observación persistente, diarios de experiencias, entrevistas no estructuradas y semiestructuradas, análisis de documentos internos y externos, discusiones grupales y triangulación; (b), contrastar los resultados con las "fuentes"; y, (c), negociación inicial y durante el proceso.

Conforme a lo anterior, considero que la validez interna de mi investigación se logró ya que la observación fue persistente: 6 meses –tres veces por semana con un promedio de seis horas diarias por día, más tres semanas del curso de inducción a nuevos actores organizacionales y del cual formé parte iniciando a las 7:00 de la mañana y terminando a las 16:00 horas-. Durante todo este tiempo de estancia en el Complejo negocié de principio a fin todo lo referente a la información recolectada y contrastando lo más posible con algunos de los actores de dicho Complejo.

Consistencia (replicabilidad): Esto se refiere a la triangulación de investigadores, de métodos y resultados: Algunos de los métodos utilizados para corroborar el rigor en las investigaciones cualitativas son:

-Trabajo extenso en el mismo lugar. Se hizo necesario disponer del tiempo suficiente lo que me permitió integrarme y tratar de evitar las distorsiones producidas por la novedad de mi presencia (que en realidad no lo fue debido al tamaño de la organización: 3,500 trabajadores) además de que no representé una “amenaza”

---

<sup>30</sup> Goetz, J. & LeCompte, M. (1988). Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa. Madrid: Morata.

para la organización. Finalmente se debe señalar que la observación participante tiene que ser prolongada –cosa que llevé a cabo- para poder separar o al menos intentar separar lo anecdótico de lo relevante, lo irrelevante de lo sustantivo, lo superficial de lo profundo.

-Separación periódica de la situación: El convertirme en uno más del grupo, el “ser parte de la organización” no fue un problema –y considero que nunca lo será para ninguna organización-, pues tengo laborando para la Universidad de Guanajuato cerca de veinte años, tiempo en el cual me he identificado profundamente con mi Alma Mater pues además soy egresado de la misma tanto de Licenciatura como de Maestría, por lo que no consideré relevante tomar en cuenta este punto y separarme periódicamente de la compañía sino por el contrario, estar mucho más en contacto con los actores para obtener información valiosa.

-Triangulación de Investigadores: La realidad del objeto de investigación puede ser observada por todos los que se impliquen de una forma u otra en la misma, posibilitando la confrontación de diferentes percepciones con el fin de reflexionar e interpretar los datos obtenidos. No se puede pensar que todos los investigadores tengan una misma perspectiva de análisis, sencillamente es interesante confrontar varias opiniones para enriquecer el análisis de los resultados. En cuanto a ello, el análisis de los resultados ha sido confrontado con algunos de los investigadores tanto de la Universidad de Guanajuato como fuera de ella y que conocen el devenir de la planta y ahora Complejo tratando de que las percepciones que se tienen no caigan en la subjetividad del investigador.

Confirmabilidad (fiabilidad externa). Aquí se consideró apropiado utilizar procedimientos tales como: observación participante, diario de campo, entrevistas no estructuradas –dentro del complejo-, semiestructuradas –fuera del mismo-, así como el análisis de una gran cantidad de documentos internos.

Finalmente, cuando uno lleva a cabo investigaciones de tipo cualitativo, enfrenta el rigor del muestreo estadístico típico del paradigma positivista y es por ello que el propósito de los siguientes párrafos es el de clarificar el tipo de muestreo y claridad del muestreo en las investigaciones

### **C.3.2.1. El muestreo en la investigación cualitativa.**

En el presente trabajo de investigación se conviene que los sujetos de estudio son los llamados informantes o participantes que nos dan cuenta de la visión de su propia realidad. Se procedió al muestreo teórico según los criterios de la *Grounded Theory* o teoría fundamentada de Glaser y Strauss (1967), tanto de los sujetos entrevistados como de los documentos seleccionados para hacer una teoría, de acuerdo con la riqueza de información que provean para los propósitos de estudio. El objetivo es aproximarnos al mundo de los significados de los actores organizacionales, sin necesariamente confirmar o probar una teoría; de ahí la relevancia del muestreo teórico. Para elegir aquellos actores, textos, situaciones, procesos, aspectos, etc., que garantizaran mejor la cantidad y la calidad de la información recolectada. Además, es muy probable que durante la recolección de información emerjan nuevas dimensiones y unidades de análisis que no estaban contempladas, situación que obliga a los investigadores a estar siempre atentos a las contingencias.

Siguiendo a Glaser y Strauss (1967), la selección de la muestra es un proceso que se va realizando paralelamente al análisis de los datos (se obtiene un documento, se realiza la entrevista, se analiza y luego se pasa a la siguiente), lo que permite una relectura de los análisis anteriores, y así sucesivamente. Respecto a las entrevistas cualitativas, son costosas en términos del tiempo que se invierte en ellas. Reynolds y colegas (2001), basados en sus experiencias de investigación, establecen que la regla de oro es de un mínimo de 20 entrevistados; en mi caso, realicé 25 entrevistas muchas de ellas no fueron estructuradas y se llevaron a cabo durante mi estancia, reforzadas más amplia fuera del Complejo. Mi finalidad era obtener uno o varios ejemplos de las actividades que los actores desempeñan en su puesto, así como la libertad o no que tenían para realizar dichas actividades.

### **C.3.3. El método de abordaje. El estudio de caso**

El analizar el contexto y los procesos involucrados en los temas de investigación normalmente se hace bajo el esquema del llamado “estudio de caso”, considerado como un estudio intensivo de ejemplos seleccionados en los que el fenómeno no se aísla de su contexto. En otras palabras, los estudios de caso son ejemplos reales de investigaciones empíricas que estudian fenómenos dentro del

contexto de la realidad social. Ante ello, podemos decir que el estudio de caso o *case study* utilizado en la investigación cualitativa es, según la definición de Yin:

*“una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos “observacionales”; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.” (1994, p. 13)*

Tradicionalmente, el estudio de caso analiza de la manera más detallada posible los acontecimientos que están sucediendo “allá afuera”, en donde el investigador se encuentra en un diálogo continuo con el hecho social investigado, que “hace hablar” a los hechos, pues estos no hablan por sí solos, y que hay que hacerlos hablar para hacer inferencias válidas a partir de esa *conversación con la realidad social*. Sin embargo, el estudio del comportamiento de los seres humanos es complejo y doblemente complejo si realizamos investigaciones y lo asociamos con su entorno o contexto organizacional y es por eso que si nos acercamos a ellos con un espíritu de “sabelotodo” antes que con actitudes prácticas ¿Qué resultados podremos obtener como fin último en nuestras investigaciones? ¿Qué podremos ofrecerle a la sociedad en la que vivimos? ¿Qué a nuestros colegas y a nuestros alumnos? ¿Tendremos que confiar sólo en el positivismo que nos dice que lo que no es ciencia carece de todo sentido?

Me parece que no, pues estoy de acuerdo con Lakatos<sup>31</sup> cuando nos dice que: *“la ciencia es correr el riesgo...de estar acertados ahora y equivocados después, y viceversa. O como decía Feyerabend<sup>32</sup> “La ciencia depende de audaces posturas que rompen reglas, más que seguirlas”.* O las afirmaciones de Popper<sup>33</sup> en el sentido de que la ciencia:

- a) No depende de presupuestos metafísicos (oscuros y en muchas ocasiones difíciles de comprender),

---

<sup>31</sup> Lakatos, Imre (1989) *La metodología de los programas científicos de investigación*, Alianza Editorial.

<sup>32</sup> Feyerabend, P.K.: *Tratado contra el método* [1975], Tecnos, 1981, cap. 16.

<sup>33</sup> Popper, Karl: *Búsqueda sin término* (autobiografía intelectual); Tecnos, 1985. Caps. 1 al 10.

- b) Si no puede probar con exactitud, tampoco puede falsar o corroborar con exactitud,
- c) No se maneja con hechos desprovistos de interpretación, pues los supuestos hechos objetivos son interpretados desde la teoría que queremos probar.

O como dice Zanotti<sup>34</sup> *porque la ciencia –cabe recordar lo obvio- no es divina ni animal. Dios no la necesita y los animales tampoco. Es un producto específicamente humano y como tal debe ser visto. Es comprensible que veamos en sus logros la esperanza de que nos libre totalmente de nuestras maldades. Pero eso es hacerle jugar el papel de Dios y entonces, trágicamente, convertirla en bestia.*

Me pregunto entonces: ¿Qué significa ser científico para quienes nos encontramos en la disciplina de los Estudios Organizacionales? La noción de ciencia que propone Sanginetti<sup>35</sup> viene en nuestra ayuda: “...es el conocimiento ordenado y mediato de los entes y sus propiedades, por medio de sus causas (página 167). Es decir, se puede ser científico social si se delimita bien el hecho social a investigar, bajando al campo, conviviendo, observando, hablando con los actores, operacionalizando las variables, tratando de eliminar en lo posible las conjeturas, triangulando respuestas con distintos entrevistados, en otras palabras, realizando estudios de caso.

Sin embargo, ¿cuándo usar el método? Se sabe que los diversos métodos en la investigación en ciencias sociales tienen ventajas y desventajas según el tipo de problema que abordemos además de las circunstancias que los rodeen. Así, tratando de buscar mecanismos causales, el método del estudio de caso puede permitirnos acercarnos a los fenómenos de la realidad social que nos interesa y evitar que ocurra lo que dramáticamente describe Daft<sup>36</sup>

*As a reviewer of papers, it becomes painfully clear that many authors have never seen or witnessed the phenomena about which they write. Authors cannot give an example to illustrate a point. They have enormously difficult time thinking beneath the correlations coefficients to discuss what the coefficients represent in terms of organizational activities and processes. Authors typically report very thin descriptions of a large number of relationships, never touching the why of the*

---

<sup>34</sup> Zanotti, Gabriel, J. *Filosofía para filósofos*. Que puede encontrarse en la siguiente dirección electrónica: [http://fce.ufm.edu/ProfesoresInvitados/Zanotti/Filosofia%20para%20filosofos.htm#\\_ftn118](http://fce.ufm.edu/ProfesoresInvitados/Zanotti/Filosofia%20para%20filosofos.htm#_ftn118)

<sup>35</sup> Sanguinetti, Juan José (1994). *Lógica*. Ediciones Universidad de Navarra. Pamplona.

<sup>36</sup> Daft, Richard L. (1983). “Learning the Craft of Organizational Research”, *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 4, 539-546.

*correlations, dealing only with the fact that variable Y is related to variable Z, as if that constituted everything (p. 543).*

*“Como revisor de artículos, se me hace dolorosamente claro que muchos autores nunca han visto o sido testigos de los fenómenos sobre los cuales escriben. Los autores no pueden dar un ejemplo para ilustrar un punto. Pasan por un momento enormemente difícil al pensar debajo de los coeficientes de correlación para discutir lo que los coeficientes representan en términos de actividades y procesos organizacionales. Los autores típicamente reportan descripciones muy tenues de un gran número de relaciones, y nunca consideran el porqué de las correlaciones, tratando solamente con el hecho de que la variable “Y” está relacionada con la variable “Z”, como si eso fuera todo.” (p. 543, traducción libre del autor)*

Por tal motivo, las dificultades para muchos investigadores se explican por al menos dos cosas: una, enfrentarse con el lugar de los hechos (las organizaciones) y otra, la redacción confiable de nuestros informes de investigación. Como Grice dijo a sus estudiantes –quienes estaban tratando de entender el comportamiento de las ratas en el laboratorio: *no importa cuánto dinero tengan para su investigación, o cuántos asistentes puedan contratar, siempre tengan su propia rata*<sup>37</sup>.

Así, quienes llevamos a cabo investigaciones en Estudios Organizacionales (EO) “debemos tener nuestra propia rata”, es decir, tenemos que acercarnos a la realidad social y a los hechos de manera directa y participativa tratando de resolver los problemas planteados en nuestros proyectos de investigación, recordando siempre que los EO están apoyados o fundados en una ciencia empírica.

#### **C.3.4. Descripción de los instrumentos de recolección de información.**

De acuerdo con el objetivo de la investigación, *para identificar de qué forma la implantación de modelos organizacionales (Sistema de Producción...) impacta en el proceso de interiorización de los valores en la compañía en sus actores y encontrar sus características de identidad utilicé estrategias que me ayudaron en la información sobre la manera en que los actores organizacionales en Nuestro sujeto de estudio interiorizan o no los valores transmitidos y qué*

---

<sup>37</sup> Daft, Richard. *Obra citada*

características de identidad organizacional adquieren en la implantación de su modelo.

En la obtención de datos se echó mano de instrumentos de recolección de información tales como:

1. Análisis de documental
2. Entrevistas no estructuradas y semiestructuradas en y fuera de la organización.
3. Observación participante que me llevase a realizar una descripción de los valores y la identidad en la organización.

En el análisis documental, se recopilaron una gran cantidad de archivos referentes tanto a los valores organizacionales, la identidad organizacional, su sistema de producción, Lean Production, su historia y las instalaciones de la organización. Con esto, se llevó a cabo un cruce de información que dio cuenta del estado del arte en el estudio de los valores y la identidad en las organizaciones, a la par de las nuevas formas de organización como es el caso del Sistema de Producción y las nuevas formas de organización del trabajo (equipos de trabajo). Es necesario decir que mi portero en la organización, el Gerente de Desarrollo Organizacional y Coordinador de Equipos de Trabajo así como varios de los ejecutivos del departamento de Recursos Humanos del Complejo fueron quienes me proporcionaron mucho material al respecto (algunos de ellos prefirieron el anonimato aun cuando a la fecha han sido o despedidos o cambiados a otros complejos que la organización tiene en México).

Además del análisis documental, se realizaron entrevistas a una muestra teórica principalmente de miembros de equipos de trabajo en los departamentos de ensamble y mantenimiento. Considerando que la entrevista es un instrumento privilegiado porque la conversación entre un investigador-analista y un actor organizacional-informante, brinda información para acceder a las opiniones, las experiencias, las visiones, los juicios y los conocimientos de los informantes; es un instrumento para analizar, escribir y traer al mundo social y organizacional a escena de un modo directo. O como dijese Denzin:

*“La entrevista es un ensayo y una miniatura perfecta del mundo. Es de tal modo que la entrevista funciona como un dispositivo narrativo que permite a las personas contar historias acerca de ellas mismas. En el momento de contar la historia, narrador y oyente, actor y público,*

*comparten la meta de participar en una experiencia que revela sus aspectos compartidos” (Denzin, 2001; p. 25).*

El papel activo de la entrevista permite que el investigador asuma un rol participativo para generar variación en ella y enriquecer la información, no desde el patrón de la homogeneidad y la consistencia, sino desde la heterogeneidad. Para Potter y Weatherell (1987), la entrevista es un encuentro conversacional que puede ser la arena de disputa y confrontación en una interacción cotidiana que busca *“generar un contexto interpretativo de forma tal que las conexiones entre las prácticas de dar cuenta del entrevistado y las variaciones en contextos funcionales sean claras (p. 166).*

Es por ello que los significados de la entrevista son contextuales, improvisados y evaluativos. La entrevista es acción y es, en tanto coparticipes de la acción; que lograremos aproximarnos a los procesos en los cuales la realidad adquiere sentido de un modo cotidiano:

*“La entrevista es un texto activo, un sitio donde los significados son creados y desarrollados. Cuando se ejecuta, el texto de la entrevista crea el mundo, dándole el mundo su significación situacional. Desde esta perspectiva, la entrevista es una fabricación, una construcción, una ficción, un ordenamiento de materiales seleccionados del mundo actual” (Denzin, 2001; p. 25).*

De acuerdo con esto, la entrevista exige que el investigador se comprometa con sus informantes siempre de un modo abierto, compartido, exploratorio y evaluativo desde la interacción abierta y sincera. O Como diría Bajtín, (1979, 1982) *“Un sujeto como tal no puede ser percibido y estudiado como cosa, puesto que siendo sujeto no puede, si sigue siéndolo, permanecer sin voz, por lo tanto, su conocimiento sólo puede tener un carácter dialógico”*

De acuerdo con esto y desde la relación dialógica, lo que se pretende es descubrir e interpretar una verdad concreta en coparticipación del investigador con el objeto (tema de investigación) y sujeto de estudio (informantes). El investigador debe someterse como sujeto completo a la diversidad del acontecimiento que constituye su encuentro con lo ajeno, con lo otro.

Por otra parte, el trabajo de campo que llevé a cabo involucró la observación participante con la finalidad de obtener de primera mano datos e información directa sobre la realidad social concreta de los sujetos o actores organizacionales; es decir,

convertirse en testigos participantes de lo que día con día acontece en dicha realidad social. Como participante indirecto no tuve un papel formal de trabajo en Nuestro sujeto de estudio, pero estuve constantemente en la organización como ya se ha narrado anteriormente.

Durante el tiempo que estuve ahí, tomé notas de la observación en un diario de trabajo, tratando siempre de no perder la objetividad y ver no sólo lo que los propios actores organizacionales ven, sino ver lo que ellos no ven y no quedarme únicamente con la parcialidad del actor sin entrar a un análisis de lo que el actor quiso decir, ya que lo importante no sólo es lo que el actor dice, sino lo que nos quiso decir. Eso es lo realmente importante y difícil en los trabajos de investigación cualitativos, utilizar la entrevista semiestructurada con la observación participante indirecta tal como la definen Schwartz y Jacobs (1999): *una forma poderosa de contrastar la relación entre hechos y palabras*.

Mi trabajo de campo en Nuestro sujeto de estudio inició con el apoyo invaluable del Director de Desarrollo Organizacional y Coordinador de Equipos de Trabajo.

Una vez que se han explicado tanto la metodología cualitativa, el estudio de caso y las técnicas de recolección de información, la tabla C.3.1., sintetiza las dimensiones y variables de estudio, las preguntas de investigación, así como los instrumentos de recolección de información.

### C.3.4.1. Las dimensiones e instrumentos de recolección de información.

Principales preguntas de investigación e instrumentos de recolección de información.

Tabla C.3.1. Las dimensiones y variables de estudio. Principales preguntas de investigación e instrumentos de recolección de información.

<b>Dimensiones e instrumentos de recolección de información</b>	<b>Valores organizacionales</b>	<b>Identidad Organizacional</b>	<b>Modelos organizacionales</b>
Preguntas de investigación	¿Cuáles son los valores imperantes en la organización? ¿Cuál es la importancia que se asigna a los valores en la organización? ¿Cuál es la relación entre los valores y la identidad organizacional? ¿Son afectados los valores de los miembros por varios componentes contextuales? ¿Existen aspectos recíprocos en la relación? ¿Cómo están los valores de los trabajadores referidos a los resultados de calidad?	¿Cómo las organizaciones descubren sus identidades? ¿Cómo desarrollar el crecimiento de la identidad en las organizaciones? ¿Cuáles son los procesos por los cuales una organización cambia sus identidades? ¿Cómo una organización crea una fuerte reputación e imagen? ¿Cómo reaccionan las organizaciones cuando sienten que su imagen y reputación se encuentra amenazada? ¿Cómo las organizaciones determinan la diferencia entre expresiones creíbles de sí mismas y la auto seducción?	¿Cuáles son las implicaciones de la identidad organizacional en la implantación de modelos organizacionales? ¿De qué manera afecta la implantación de nuevas formas de organizar el trabajo en la interiorización de los valores?

		¿Cuáles son y cómo se detectaron las características de identidad en la organización	
Observación participante	Fue fundamental para conocer de primera mano y poder observar todos los aspectos relacionados con la transmisión e interiorización de los valores.	Al igual que para la dimensión de los valores organizacionales, la observación fue fundamental para detectar los aspectos relacionados con la identidad: identificación, imagen, reputación, estatus, así como para detectar las características de identidad (central, distintiva, perdurable, continua)	Interesante observar cómo los miembros se encuentran inmersos en el Sistema de Producción...
Entrevistas	Entrevistas principalmente a los Miembros de Equipos de Trabajo (MET's), así como a los Líderes de Equipos de Trabajo (LET's), sin descuidar a otros actores principales con la finalidad de obtener respuestas atinentes a las preguntas planteadas de manera puntual y precisa (triangulándolas con la observación participante y el análisis documental)	Entrevistas tanto a los Miembros de Equipos de Trabajo (MET's), a los Líderes de Equipos de Trabajo (LET's) así como a otros de los actores principales, con la finalidad de obtener respuestas atinentes a las preguntas planteadas de manera puntual y precisa (triangulándolas con la observación participante y el análisis documental)	Mediante las entrevistas, se puede uno dar cuenta de la manera en que muchos de los actores dentro de la organización han aceptado –algunos otros refieren que no les queda de otra-, el modelo por ser

			novedoso e interesante.
Análisis documental	Muy importante ya que en una gran mayoría de los documentos que se analizaron lo primordial es el tema de los valores centrales de la organización.	Muy importante ya que en una gran mayoría de los documentos que se analizaron lo primordial es el tema de los valores centrales de la compañía	En el análisis de la documentación interna, es obvio decir que es de capital importancia el que los miembros de la organización adopten e interioricen el sistema por las bondades que este trae consigo para todos en general.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede inferir de la tabla anterior, tres grandes dimensiones se entrecruzan con las técnicas o instrumentos de recolección de información en el análisis del trabajo de investigación: la implantación de modelos organizacionales – como primera-, su impacto en los valores organizacionales –como segunda, y, en la identidad de sus miembros –como tercera. En cuanto a las variables de estudio, se tomaron como referencia dos tipos principalmente por la pertinencia y relevancia del sujeto de estudio, y del objeto de estudio: *La implantación de modelos organizacionales valores (interiorización) e identidad (distintiva, central, perdurable) en las organizaciones*. Las variables fueron clasificadas en dos tipos: variables morales y variables competitivas (en lo que a valores organizacionales se refiere); cada una de ellas con sus respectivas variables explicativas.

Para ubicar al lector, primero, se analizan las tres dimensiones y algunas de las preguntas y sus supuestos de investigación.

Bajo este tenor, la primera dimensión está referida a los valores organizacionales en donde las preguntas son: ¿Cuáles son los valores imperantes en la organización?, ¿Cuál es la importancia que se asigna a los valores en la organización?, ¿Cuál es la relación entre los valores y la identidad organizacional?, ¿Son afectados los valores de los miembros por varios componentes contextuales?, ¿Existen aspectos recíprocos en la relación?, ¿Cómo están los valores de los trabajadores referidos a los resultados de calidad?

La segunda dimensión se refiere a la identidad organizacional y las preguntas que la representan son: ¿Cómo las organizaciones descubren sus identidades? ¿Cómo desarrollar el crecimiento de la identidad en las organizaciones? ¿Cuáles son los procesos por los cuales una organización cambia sus identidades? ¿Cómo una organización crea una fuerte reputación e imagen? ¿Cómo reaccionan las organizaciones cuando sienten que su imagen y reputación se encuentra amenazada? ¿Cómo las organizaciones determinan la diferencia entre expresiones creíbles de sí mismas y la auto seducción? ¿Cómo se detectó la centralidad, la distintividad y la perdurabilidad de la identidad en la organización?

Finalmente, la tercera de las dimensiones es la referente a los modelos organizacionales y las preguntas centrales son: *¿Cuáles son las implicaciones de la identidad organizacional en la implantación de modelos organizacionales? ¿De qué manera afecta la implantación de nuevas formas de organizar el trabajo en la interiorización de los valores de la organización?*

### **C.3.5. Marco interpretativo: propuestas para medir la identidad y los valores en las organizaciones.**

El enfoque utilizado por Elsbach y Kramer (1996) es pertinente para mi estudio toda vez que involucra el análisis de documentos y entrevistas cualitativas en la búsqueda de declaraciones de identidad. Como se ha mencionado previamente, confié en todo el material escrito para analizar e interpretar los temas de identidad que surgiesen y cómo dichos temas fueron elaborados en el tiempo. Así, el uso repetitivo de las palabras y sus sinónimos, los puedo enmarcar como temas de identidad. Se ha propuesto que un tema de identidad es revelado por una palabra o una expresión que puede ser un autoreferente y en el cual podemos encontrar lo distintivo, lo central y lo duradero de la identidad.

Lo *distintivo* fue indicado por los actores con calificativos tales como “somos los mejores”, “somos de clase mundial”, “calidad total”, entre muchos otros refiriéndose tanto a la organización como a su propio departamento donde laboran, así como a su equipo de trabajo. La continuidad temporal o duradera de la identidad fue indicado por referencias en el tiempo: pasado, presente y futuro de la compañía. Las evidencias de continuidad surgieron por aparición de los temas a través del tiempo.

La *centralidad* fue indicada por términos tales como “en el centro de nuestra misión”, “razones básicas de todo lo que hacemos”, “somos un equipo de trabajo fuera de lo común” entre muchas otras. Otra medida de la centralidad es el número de referencias que fueron hechas acerca de un tema en particular. La frecuencia con la cual un ítem es mencionado se tomó también como una medida de importancia (D’Aveni y MacMillan, 1990). Evidencia de centralidad también fue tomada por el número de argumentos que giraron en torno al tema. El siguiente párrafo es un ejemplo:

*“Servir bien a los clientes permanecerá en el corazón de la misión de la compañía. Es la razón básica de todo lo que hacemos. Tradicionalmente, la atención a los clientes necesita el “toque personal” ha sido un punto fuerte en la firma. Permanece como una constante. Todos nuestros esfuerzos para preservar y mejorar la calidad y productividad, así como introducir nuevos productos, nuevos servicios, nuevas tecnologías –así como realizar continuas inversiones en entrenamiento y desarrollo de nuestro personal- servirán para la meta principal: servir siempre a nuestros clientes”.*

Atender las necesidades de los clientes es un atributo que aparece en muchos de los escritos de la compañía. Como puede observarse, es una propiedad que es considerada como central (“razones básicas para todo lo que hacemos”), distintiva (“un punto fuerte”), duradera (“tradicionalmente” y “permanece como una constante”).

Las unidades de análisis codificadas son los temas de identidad e interiorización de valores en las fuentes primarias de datos. El análisis de los documentos, la observación participante y las entrevistas (tanto al interior, pero sobre todo al exterior de la empresa) fueron herramientas de recolección de información cuidadosamente analizadas para confirmar o anular los patrones emergentes en el análisis de las características de identidad, así como observar e interpretar si se interiorizó o no el sistema de valores de la organización.

Respecto a la información recolectada, para hacerla operativa, fue necesario describir las variables explicativas de los valores organizacionales y de la identidad organizacional, esto es, se recurrió al sistema central de valores morales y competitivos en el sujeto de estudio y su caracterización en la identidad organizacional.

En ese sentido, las variables explicativas contenidas dentro de la variable moral de la tesis y expuestas por los miembros de la organización, son:

**Para identificar valores como integridad, responsabilidad y respeto**, se analizó la frecuencia de las expresiones, actitudes, comportamientos, conductas que reflejaran el respeto que en las interrelaciones con los demás miembros de la organización se manifiestan, además de conciencia del cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo así como las respuestas ante la adquisición de ser responsable de personas o de cosas (materiales, máquinas, actividades, etc.) además de la obligación que se tiene de responder ante ciertos actos o errores.

**En cuanto al valor *honestidad***, se analizó la frecuencia de las expresiones, actitudes, comportamientos, conductas que reflejaran la manera de vivir de forma congruente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia los demás miembros de la organización.

**Para examinar el valor *Cooperación***, se analizaron expresiones, actitudes, comportamientos, conductas que reflejaran sentimientos de colaboración y ayuda mutua entre los miembros y líderes de los equipos de trabajo (Met’s y Let’s)

**Para analizar el valor *Justicia – Equidad***, se analizó la frecuencia de las expresiones, actitudes, comportamientos, conductas que reflejaran el cómo los miembros de la

organización son reconocidos y tratados como lo que son: personas como principio absoluto de los actos además de otorgarle valor de fin y no de simple medio o instrumento para el cumplimiento de las normas, políticas, procesos, procedimientos.

Dentro de la variable de competitividad, se analizan como variables explicativas:

**El valor de innovación.** Definida por la frecuencia de las expresiones, actitudes, comportamientos, conductas que reflejaron la forma en que se reta al pensamiento convencional al implementar nuevas ideas.

**El valor de entusiasmo por los clientes,** determinada por la frecuencia de las expresiones, actitudes, comportamientos tanto dentro como fuera de la organización en donde se detecta la calidad y calidez en hacer los mejores productos (automóviles), que nadie dude ni siquiera un segundo para hacer las cosas bien por el cliente interno primeramente al no hacer, no pasar y no recibir discrepancias (ese es uno de los lemas en la organización) en la línea de producción ya que ello redundará en clientes externos satisfechos con los productos de la misma.

**El valor de Autodirección,** localizado en la frecuencia de las expresiones que denotan la manera en que los miembros de los equipos de trabajo no necesitan recurrir a líder de equipo de trabajo ni mucho menos a los líderes de grupo o gerentes de área en el proceso de toma de decisiones. Es decir, actitudes que indican una cierta autonomía en sus actividades diarias en la organización.

**El valor de mejora continua,** Mostrado en la frecuencia de las expresiones, actitudes, comportamientos, conductas que expresan un sentimiento de reto-logro de objetivos y metas ambiciosas que ellos –los miembros de los equipos conjuntamente con su líder de equipo-, han establecido, y una vez que las logran, cómo y de qué manera constituyen otras más ambiciosas todavía en un ambiente de aprendizaje continuo, así como identificar de qué manera este último ha sido implementado en la organización.

**El valor trabajo en equipo,** concretado en la frecuencia de las expresiones, actitudes, comportamientos, conductas que expresen o reflejen la forma de pensar y actuar juntos como un sólo equipo, enfocados al liderazgo mundial.

**El valor *compromiso***, definido por la frecuencia de las expresiones, actitudes, comportamientos, conductas que expresen o reflejen la identificación con las metas y objetivos de la organización, así como la manera en que se logran.

**El valor *satisfacción laboral***, identificado por la frecuencia de las expresiones, actitudes, comportamientos, conductas que expresen o reflejen el bienestar que experimenta el trabajador con motivo de las actividades que día con día realiza en su trabajo.

Por otra parte, en cuanto a la dimensión de identidad, se definió por las características de *central (core)*, *distintiva (distinctive)* y *duradera o continuidad temporal (enduring or temporal continuity)* de Albert & Whetten (1985); y por las *creencias que tienen los miembros de las organizaciones* (Brown & Starke, 2000), *las creencias colectivamente compartidas, así como la adaptación a nuevos modelos organizacionales* (Dutton & Dukerich, 1991), vinculándolas con *el conjunto de las creencias promulgadas por la gerencia* (Scott & Lane, 2000), y con *la forma en que se identifican con la organización* (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994), *el compromiso de los miembros* (Whetten, Lewis & Mischel, 1992), y, finalmente, *la imagen que la organización proyecta a sus miembros* (Alvesson, 1990). La tabla C.3.2., ilustra la forma de operar el concepto de identidad.

Tabla C.3.2. Las características de central, distintiva y perdurable de la identidad en las organizaciones y su forma de operacionalizarlas.

<b>IDENTIDAD ORGANIZACIONAL</b>	<b>Central</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Son todas aquellas expresiones, actitudes, palabras, comportamientos detectados que los miembros de la organización consideran como relevantes. "<i>¿usted cree que no nos vamos a sentir orgullosos de ver los vehículos que hacemos?</i>"</li> <li>➤ La centralidad de la identidad vendrá dada por la frecuencia (alta, mediana o baja) con que los miembros de la organización citan o se expresan de tópicos que para ellos son importantes y relevantes.</li> </ul>
	<b>Distintiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La frecuencia con que se habla con particular orgullo por parte de los miembros de la organización que se muestra al hablar de la organización con tal vehemencia por parte de los miembros de la organización.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El estatus que reflejan de pertenecer a Nuestro sujeto de estudio en expresiones tales como: “somos gente de clase mundial y calidad total”, “la mejor empresa en la que he trabajado”, “hacemos los mejores vehículos del mundo”, “en esta organización si me toman en cuenta” entre muchas otras</li> </ul>
<b>Perdurable y/o adaptable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Son todas aquellas expresiones que manifiestan una cierta continuidad –o no, de ahí la adaptabilidad-, de todos aquellos temas característicos de la Compañía.</li> <li>➤ “antes las cosas aquí se hacían así” “con la llegada de (los directores del complejo) las cosas cambiaron radicalmente” “fulanito de tal era más humanista, pero éste...”</li> <li>➤ Referencias a tiempos que ya pasaron o bien del presente, así como al futuro de Nuestro sujeto de estudio</li> </ul>
<b>Otras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La simbología y rasgos de identidad tales como: los símbolos del modelo organizacional, el logo de la organización, la evaluación del desempeño, el entrenamiento y desarrollo, el sistema de ideas y mejoras, etc.</li> </ul>

Fuente: Adaptación propia.

**La centralidad como característica de identidad.** De acuerdo con Tannenbaum y Hanna, con el tiempo, un sistema desarrolla un número de atributos que pueden ir desde la frontera hasta el centro de este, lo que denominan como “el sistema central de la identidad” (1985:102). De manera similar, Lyles y Schwenk (1992) señalan que en las organizaciones coexisten “creencias compartidas” tanto en el centro como en la periferia; describen los aspectos centrales como tópicos que se manifiestan y desarrollan facilitando el entendimiento acerca del propósito general de la organización, su misión, su visión y su sistema de valores. Tales aspectos centrales son apoyados por los periféricos que pueden referirse a las metas y objetivos de la compañía. Al respecto, Ashfort y Mael (1996) establecen que la noción de centralidad implica el posicionamiento de un atributo en una jerarquía de atributos, además de un paralelo entre la identidad individual y la identidad organizacional:

*“La investigación sobre la identidad individual sugiere que la autoconcepción central tiende a ser bien elaborada y densamente conectada, proporcionando fuertes indicaciones para la cognición, conducta y afecto... De manera similar, la identidad organizacional refiere al conjunto de atributos focales o centrales que denotan la esencia de la organización... En suma, el carácter central se refiere a la cosmología autocontenida, un sistema interno más o menos consistente de creencias, valores y normas trascendentales – típicamente ancladas a la misión de la organización-, que indican la acción y el significado (sense-making)”.*

Como se indica en la cita, un aspecto central de la organización se deriva de la línea en el negocio en que se encuentra la organización. A este respecto, McMillan señala que un factor determinante central de la identidad organizacional es la tecnología, *“de manera sucinta, somos lo que hacemos”* (1987:38). Por ejemplo, en un estudio de un grupo de trabajo en una fábrica japonesa, Kilduff, Funk y Mihra (1997) observaron cómo el proceso de producir una máquina de alta tecnología estaba entremezclado con la construcción de la identidad del grupo. Esto guió a los autores a concluir que las tecnologías –utilizada aquí en el amplio sentido de la palabra- ayudaban a moldear la identidad colectiva, esto es, *“la tecnología nutre la creación de la identidad (p. 591).*

Se han considerado pues como características de centralidad, la representación de la forma en que los actores se comportan, se expresan y se refieren a la organización, cómo la describen al hablar de la satisfacción laboral, de la mejora continua, de cómo el proporcionar satisfacción a los clientes les ha proveído a ellos un sentido de pertenencia, orgullo y compromiso por el producto que entregan, por ejemplo: *“¿Usted cree que no nos vamos a sentir orgullosos de ver las camionetas (sic) que hacemos?”* –y que son sólo algunas de las variables explicativas que toma la forma de valor competitivo-. En otras palabras, la centralidad se toma como todas aquellas expresiones en torno a los valores tanto competitivos como morales que siempre sacan a relucir en las conversaciones o la frecuencia con que se cita o se habla acerca de los temas que más importan a la organización.

***Lo distintivo como característica de identidad.*** Se ha establecido que la identidad es un centro de conocimiento acerca del Yo separado del medio ambiente. Sin embargo, para mantener la distinción entre el Yo y los otros, el sistema es capaz de permanecer como una entidad relativamente autónoma cuyas relaciones con el

ambiente se confirman a través del proceso de comunicación (Christensen, 1995). Además, la fuerza interior que establece la distinción del entorno se encuentra en constante interacción con las fuerzas externas a la organización, mientras que los sistemas humanos (los individuos y los grupos) pueden estar activamente involucrados en el manejo de sus identidades distintas, sus intentos son parcialmente delineados por fuerzas externas de socialización (por parte de la gerencia). De hecho, las organizaciones necesitan afirmar su adherencia a las normas y valores sociales ya que ellos le confieren legitimidad además de ayudarlo a asegurar los recursos necesarios (Meyer & Rowan, 1977). Las presiones coercitivas, miméticas y normativas en el ambiente institucional actúan como mecanismos que guían irremediamente al isomorfismo de las organizaciones (DiMaggio & Powell, 1983). Lo que contribuye realmente a lo distintivo de una organización es básicamente las combinaciones únicas de los diferentes atributos que han reforzado con el tiempo. Para Selznick (1957), el carácter de una organización es el resultado del devenir histórico de su interacción responsable, así como el reflejo de sus experiencias específicas. Una identidad distinta evoluciona cuando una organización infunde con valores y desarrolla perspectivas y hábitos únicos. Tal identidad “refleja el elemento irreversible en experiencia y elección” (Selznick, 1957:40).

Por lo anterior, el orgullo que se muestra al hablar de su organización con tal vehemencia por parte de los miembros de la organización es un reflejo de lo distintivo de la identidad. Baste sólo recordar la expresión de uno de los ejecutivos o líderes del sindicato de la organización acerca de la idea de que los intereses tanto de los trabajadores como de la organización coincidían, -la cual siempre se reflejó en la literatura y en las juntas sindicales-, *“amo a mi esposa, amo a mi hija, amo a ... (la empresa), amo a mi sindicato y no veo ninguna contradicción en ello”*. “Nuestra gente”, “Gente de Clase Mundial y Calidad Total”, “nuestro enfoque de calidad”. Las expresiones de orgullo por pertenecer a una empresa transnacional –aún con lo absorbente del trabajo. Si se pudiese establecer una diferencia entre lo distintivo y lo central, podría decir que mientras que lo primero se refiere a: cómo nos ven allá afuera, cómo represento yo a mi organización, en otras palabras, es más la parte exterior, la parte de reputación o lo que se experimente cuando alguien habla mal o bien del lugar donde laboras. Mientras que lo central es más bien el eje interno de

situaciones que te hacen actuar de tal o cual manera. La “internalidad” –lo central-, y la “externalidad” –lo distintivo-, de la identidad en las organizaciones.

***Lo perdurable o continuidad temporal como característica de identidad.***

Cuando a una organización se le adjudican rasgos centrales y distintivos se considera que éstos tendrán continuidad en las futuras interacciones y transacciones de los miembros. Así, Dutton y Dukerich (1991) encontraron, en su estudio, que los actores evocan a la identidad organizacional al tomar decisiones y al definir la base para sus interacciones al interior de la organización, así como con grupos externos. Al hacerlo, los miembros perpetúan la identidad organizacional. Así, lo ***perdurable o continuidad temporal*** serán todas aquellas expresiones que manifiesten una cierta continuidad –o no-, de aquellos temas característicos de la organización. “Antes las cosas se hacían de tal o cual manera” “Con la llegada de... (Un directivo en particular), las cosas cambiaron radicalmente ya que mientras que (fulanito) era más racional, (zutanito) es más humanista, le gusta trabajar más con la gente”. Expresiones de esa naturaleza es lo que se representa como característica *perdurable* de la identidad.

Otras características que los miembros de la organización han expresado como central, distintiva y perdurable son: los símbolos del modelo organizacional, el logo de la organización, la evaluación del desempeño, el entrenamiento y desarrollo, el sistema de ideas y mejoras, etc.

Así, una vez considerado lo anterior, se trató de agrupar la información recolectada por temas de análisis considerándose como “unidad de análisis” a todas aquellas expresiones, gestos, signos, discurso o texto interpretados por el doctorando y que se detectaron durante las entrevistas, la observación y la investigación documental realizada. Es necesario decir que no vienen las citas textuales de las entrevistas ya que lo que se pretendió es interpretar las mismas y caer en la tentación de simplemente describir lo que la gente nos dice. Es decir, analizar lo que nos dicen, pero, lo más importante –y difícil- para mí fue el interpretar lo que NO nos dicen.

El análisis e interpretación de los datos recolectados a través de las técnicas de investigación descritas, se llevó a cabo siguiendo de manera parcial la técnica de Glaser y Strauss (1967) denominada comparación constante y que se encuentra derivada de la *grounded theory* o teoría fundamentada. En ese sentido, se identificaron las categorías de primer orden, así como sus tópicos o

temas de identidad a las que se les denominó categorías de identidad de segundo orden (Van Mannen, 1979). Donde las primeras son los hechos de una investigación etnográfica y las últimas son las interpretaciones que se hicieron de los rasgos de identidad y de valores que los miembros de la organización describen. No se utilizaron textualmente las entrevistas, sino que, siguiendo con el enfoque del interaccionismo simbólico, lo que se llevó a cabo fue la manera en que los actores interpretan la información de su medio ambiente y cómo dicha información es utilizada para guiar sus acciones. Así, las acciones proyectadas en su quehacer diario fue lo que dio pauta para el análisis. En otras palabras, no se transcriben las entrevistas, se interpretan.

Así, las categorías (de primer orden) *“Prioridades de seguridad y salud”*, *“Personal calificado”*, *“Sistemas de apoyo al personal/concepto de equipo”*, *“Participación del personal”*, *“Procesos de comunicación abierta”* y *Shop Floor Management o Gerencia de Piso* fueron agrupadas en el tema denominado *“Involucramiento del personal”* (categoría de segundo orden). En cada una de las categorías de primer orden descritas, se establecieron los rasgos de identidad y valores que el investigador consideró pertinentes en base a las interpretaciones de la información recolectada. Es necesario mencionar que existieron dos categorías más de segundo orden con sus respectivas categorías de primer orden, y estas últimas con sus rasgos de identidad y valores inherentes. Las otras dos categorías de segundo orden fueron: Estandarización y Mejoramiento continuo.

Tal y como nos lo señalan Van Maanen (1979) los conceptos o categorías de primer orden son los “hechos” de una investigación etnográfica y los conceptos o categorías de segundo orden son las “teorías” que el investigador utiliza para organizar y explicar los “hechos”. En nuestro caso, los “hechos” son las propiedades descriptivas del escenario que se está analizando (“la misión”, “la visión”, “los valores”, etc.), mientras que las categorías de segundo orden o “teorías” son las descripciones que los miembros de las organizaciones nos relatan y que el investigador debe interpretar (en este caso, la interpretación de las entrevistas, la observación participante y el análisis documental). Siguiendo con nuestro ejemplo, dichas teorías serían: de qué manera ha sido involucrado el personal con esos hechos o categorías de primer orden. Si existe una misión, visión, valores, etc., como “hecho” o categoría de primer orden, ¿de qué manera se ha involucrado (concepto de segundo orden) a los miembros de la organización en ello (teoría)? O,

en otras palabras, si sólo se establece que existe una categoría denominada “involucramiento del personal”, y no se tienen los conceptos o de qué significa ello, no se estará generando una teoría al respecto.

En esta investigación, sólo se presentarán los conceptos o categorías de primer orden que provienen de temas o categorías de segundo orden y se delinean en forma de tablas las cuales se acompañan de una interpretación narrativa de los rasgos de identidad y valores que el investigador consideró relevantes.

## Trayecto integral del proceso de investigación.

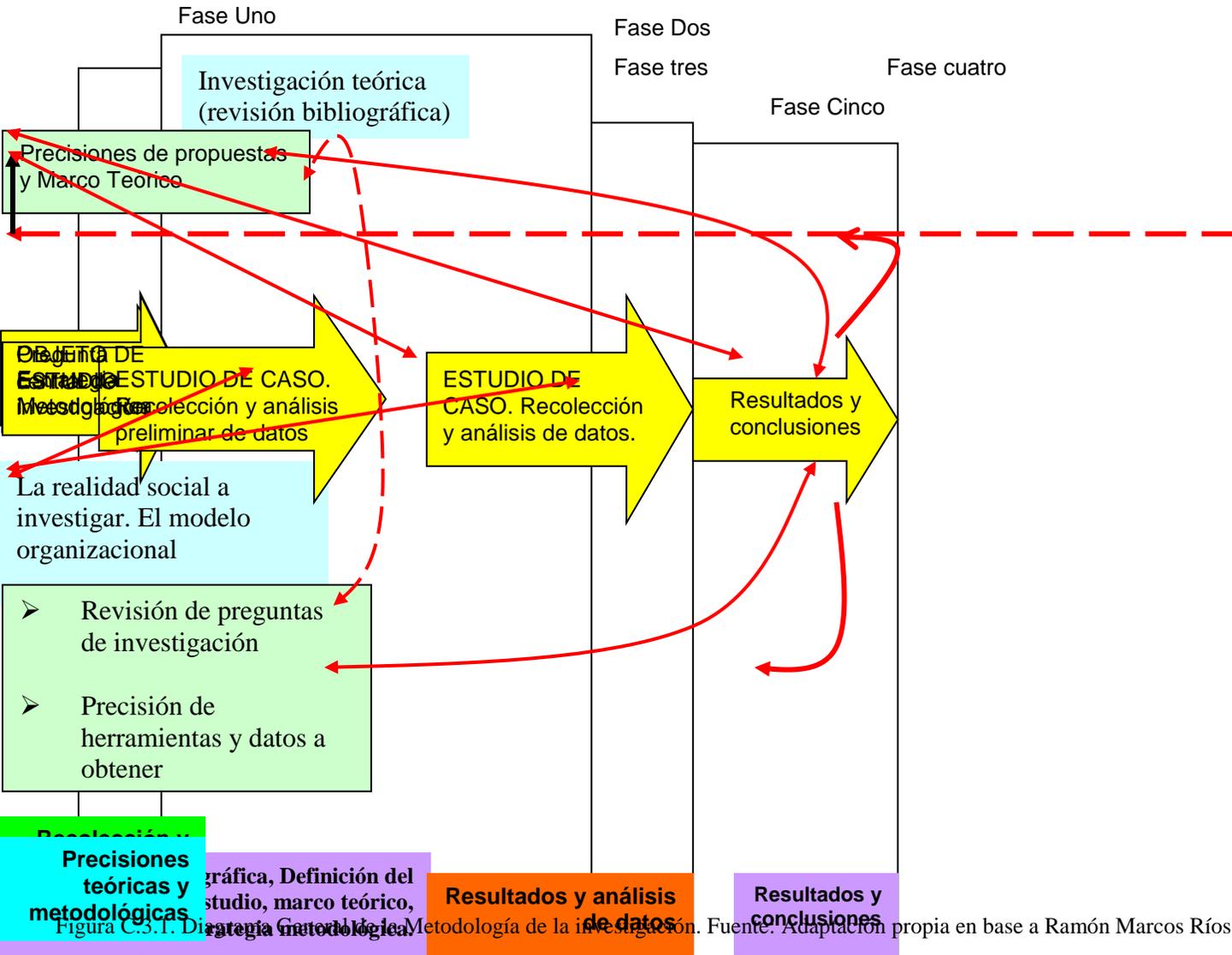


Figura C.3.1. Diagrama de la Metodología de la investigación. Fuente: Adaptación propia en base a Ramón Marcos Ríos Ibarra.

La figura C.3.1., representa de manera gráfica una recapitulación de las distintas etapas por las que transitó el trabajo de indagación en ese ir y venir constante a la realidad social que se deseaba analizar. A sabiendas de que el proceso de investigación es complejo, las fases que en dicha figura se delinearán, no fueron fáciles de abordar y, aunque parece una sucesión relacionada de acciones, la descripción fue difícil de ordenar en los detalles y ubicarlos ordenadamente en tiempo y espacio.

Como puede observarse, la investigación se realizó partiendo de una realidad organizacional que se deseaba analizar: la influencia que ha tenido el modelo organizacional implantado en firma y cómo éste ha influido en los valores y la identidad de los miembros de dicha organización. Por tal motivo, la reflexión teórica que se llevó a cabo fue precisamente en ese sentido: realizar un análisis teórico mediante la revisión bibliográfica atinente tratando de establecer el marco teórico y el método de abordaje del objeto de estudio con constantes avances y retrocesos. Más una vez que se estableció este último, se clarificó la pregunta central de la investigación y, con muchos problemas de por medio, se empezó a clarificar el método de abordaje o estrategia metodológica. Es necesario decir que se tenía claro desde el inicio de la investigación tanto la metodología que se deseaba aplicar (cualitativa) pues nunca dudé de ella a sabiendas de lo intrincado que sería enhebrar en hilos (variables y dimensiones) tan desmadejados (resbaladizos) como lo son el análisis de los valores y la identidad organizacionales. Asimismo, tanto el método como las herramientas siempre estuvieron claros y presentes. El problema principal fue la manera de describirlas, analizarlas, pero, sobre todo, interpretar toda la información recolectada.

La figura C.3.2., representa las dimensiones de análisis (Identidad, modelos y valores organizacionales, la unidad de análisis que fue el Complejo Nuestro sujeto de estudio en tres grandes áreas: Carrocerías, ensamble y oficinas generales. Las unidades de observación fueron: Los gerentes de área (oficinas), los Líderes de Grupos de Trabajo (LGT's), los Líderes de Equipos de Trabajo (LET's) y los Miembros de los Equipos de Trabajo (MET's). Las técnicas de investigación utilizadas: Observación y diario de campo, las entrevistas y el análisis documental.



Figura C.3.2. Las dimensiones y unidades de análisis, las unidades de observación, así como las técnicas de recolección de información utilizada en el trabajo de investigación. Fuente: Adaptación propia

Así, una vez que se ha descrito lo referente a la metodología que se utilizó, el método de abordaje, las técnicas de recolección de información, las dimensiones y las variables explicativas que se utilizarán en el análisis de la información, el propósito del capítulo cuatro será el de describir el modelo organizacional que la compañía implantó así como relatar de qué manera los miembros de la organización se han identificado con él y si en realidad el sistema de valores se ha interiorizado o si sólo ha quedado en la simple transmisión y socialización de dicho sistema, además de analizar las características de identidad que los miembros de los equipos de trabajo han referido como centrales, distintivas.

## Capítulo 4. Estudio de Caso.

Para el análisis de las organizaciones, una de las principales herramientas metodológicas frecuentemente utilizadas en el ámbito de los Estudios Organizacionales ha sido el denominado *estudio de caso*. En él, los fenómenos de la realidad organizacional y social se investigan de manera empírica, es decir, yendo a los hechos que no nos resultan claramente evidentes y para lo cual es necesaria la observación de los acontecimientos que están acaeciendo “allá afuera”, suscitándose un continuo diálogo entre el investigador y la realidad social. En donde el propósito primordial sea el de “hacer hablar a los hechos” ya que éstos no hablan por sí solos lo que nos conducirá a llevar a cabo inferencias válidas a partir de las conversaciones. Mas no debemos caer en el simplismo de pensar que con las entrevistas, cuestionarios, encuestas y otro tipo de herramientas de recolección de información obtendremos información válida y confiable, pues sabemos que el estudio del comportamiento de los seres humanos es complejo y doblemente complejo si realizamos investigaciones y lo asociamos con su entorno o contexto organizacional. Además, si nos acercamos a los actores organizacionales con espíritu de “sabelotodo” antes que con actitudes prácticas ¿qué resultados podremos obtener como fin último en nuestras investigaciones? ¿Qué podremos ofrecerle a la sociedad en que vivimos? ¿Qué a nuestros colegas y alumnos? ¿Tendremos que confiar sólo en el positivismo que nos indica que lo que no es ciencia carece de todo sentido?

La respuesta a la última pregunta es que, indudablemente que no y por tal motivo, el propósito de esta faceta del trabajo de investigación es la de mostrar los resultados encontrados tendientes a descubrir la influencia que tuvo el modelo organizacional implantado en el sistema de valores y la identidad organizacional de una compañía transnacional que inició operaciones en 1994 y que, a lo largo de estos años ha propiciado un auge sin paralelo y el cual está transformando un municipio eminentemente agrícola a uno industrializado con el advenimiento de una gran cantidad de empresas tanto nacionales como transnacionales a su territorio con los consiguientes sistemas de valores y características de identidad que han venido a trastocar su vida organizacional, utilizando para tal fin estrategias metodológicas

apartadas del positivismo y muy cercanas a la tradición fenomenológica. Una de ellas es el estudio de caso, pensado no como un método, sino como una estrategia de investigación en la cual el análisis documental, la observación participante y la entrevista a profundidad son las herramientas de recolección de información utilizadas para tal fin. Asimismo, para obtener el contacto de primera mano, fue necesario realizar una estancia de seis meses en Nuestro sujeto de estudio con la finalidad de obtener la información necesaria teniendo en mente siempre las dimensiones del estudio: el sistema de valores (competitivos y morales), las características de identidad (central, distintiva, perdurable, dinámica) y su relación con el modelo organizacional implantado. Para tal fin, y antes de acercarnos a ello, los párrafos siguientes ilustrarán de manera breve el modelo y su estructura, así como el dilucidar la forma en que se operacionalizan las variables enunciadas.

#### **C.4.1. Identidad, valores y modelos organizacionales**

En un mundo tan cambiante, orientado a la globalización y con un alto nivel de competencia, la compañía implantó un sistema que les ayudara a afrontar los retos futuros al cual denominaron Sistema de Producción (aquí va el nombre de la organización, al cual denominaremos S.P.T o SPT) ...siendo, sin lugar a dudas, un sistema “*sui géneris*” para la región y sus habitantes. El definir el modelo de administración predominante en la firma es difícil, ya que es un traje a la medida de la organización pues llevaron a cabo un Benchmarking en un intento de aprender de los mejores y poder así construir una planta que respondiese al contexto mundial competitivo.

Es por ello por lo que, lo que se pregona y se busca –y parte importante de esta investigación- es que los grandes pilares (valores) del éxito de la organización residen básicamente –y sin ser parte del sistema central de valores de la organización- en la *participación*, *el compromiso*, y *la motivación* de su gente. Para alcanzarlos, instituyeron la Misión y la Visión con los que basan sus principios y creencias, así como el sistema central de valores, de los cuales se espera que sus miembros los apliquen diariamente

no sólo en sus equipos de trabajo sino incluso en su ámbito familiar y en su comunidad, en otras palabras, que se identifiquen con los valores centrales de la organización.

Así, en los siguientes párrafos se llevará a cabo el análisis de la implantación de las formas de organización denominada Sistema de Producción...en la cual se identifican algunos de los valores que, a lo largo del tiempo, han sido interiorizados por los actores de la organización estando presentes algunas paradojas encontradas en la investigación. En otras palabras; existe valores interiorizados (es decir, han hecho suyos las ideas, las creencias y los sentimientos e incorporar a las maneras propias de ser de los miembros de la organización el sistema de valores que les ha sido transmitido y socializado aunque, paradójicamente, los dirigentes no los han sabido salvaguardar pues se ha generado una serie de pánico por los continuos despidos que han ocurrido en el complejo) por los miembros de la organización así como las principales características de identidad encontradas (distintivas, adaptables, centrales y algunas de ellas perdurables o duraderas de acuerdo a Albert & Whetten 1985; Gioia et al. 2000).

El estudio de caso que se presenta en este capítulo intenta aclarar algunas de las variables explicativas tanto de valores morales como de valores de competitividad en el sistema de valores de la organización, así como la confirmación o no, de las características centrales, distintivas y perdurables de la identidad organizacional. Para un mejor entendimiento de dichas características es que se hace una descripción breve (en el capítulo denominado disertación metodológica se han ampliado tales términos) de lo que son:

**Centralidad** se representa como la forma en que los actores se comportan, se expresan y se refieren a la organización, manifestando a su vez, valores inherentes a dicha centralidad al describir la satisfacción laboral, la mejora continua, la innovación, de que proporcionar satisfacción a los clientes les ha aportado a ellos un sentido de responsabilidad, compromiso, pertenencia y orgullo por el producto que ensamblan. “¿Usted cree que no nos vamos a sentir orgullosos de ver las camionetas (sic) que hacemos?” –y que son sólo algunas de las variables explicativas que toma la forma de valor competitivo-. En otras palabras, la centralidad gira en torno a todas aquellas expresiones que tienen que ver con los valores competitivos y morales que sacan a

relucir en las conversaciones o bien por la frecuencia con que se cita o se habla acerca de los temas que más importan a la organización y sus miembros.

**Distintiva** el orgullo que se muestra al hablar de “su empresa” con tal vehemencia por parte de los miembros de la organización, baste sólo recordar la expresión de uno de los líderes sindicales acerca de la idea de que los intereses tanto de los trabajadores como de la organización coincidían -la cual siempre se reflejó en la literatura y en las juntas sindicales-: *“amo a mi esposa, amo a mi hija, amo a (nombre de la trasnacional) ..., amo a mi sindicato y no veo ninguna contradicción en ello”*. “nuestra gente”, “gente de clase mundial y calidad total”, “nuestro enfoque de calidad” son algunas de las expresiones de orgullo por pertenecer a una empresa transnacional –aún con lo absorbente que es el trabajo. Si se pudiese establecer una diferencia entre lo distintivo y lo central, podría decir que mientras que lo primero se refiere a: cómo nos ven allá afuera, cómo represento a mi organización, en otras palabras, es más la parte exterior, la parte de reputación o lo que se experimente cuando alguien habla mal o bien del lugar donde labora, mientras que lo central es más bien el eje interno de situaciones que te hacen actuar de tal o cual manera: la “internalidad” –lo central- y la “externalidad” –lo distintivo- de la identidad en las organizaciones.

La tercera característica detectada es la que se refiere a lo **perdurable y/o adaptable** y son todas aquellas expresiones que manifiesten una cierta continuidad –o no, de ahí la adaptabilidad- de todos aquellos temas característicos de la compañía. *“Antes las cosas se hacían de tal o cual manera” “con la llegada de... (Un directivo en particular), las cosas cambiaron radicalmente ya que mientras que (fulanito) era más racional, (zutano) es más humanista, le gusta trabajar más con la gente”*. Expresiones de esa naturaleza es lo que se identifica en este trabajo de investigación y que se representa como característica *perdurable* de la identidad.

Sin duda que el proceso de implementación de un modelo organizacional de tal magnitud es complejo, debido a las consecuencias que este genera tanto en el sistema de valores de los individuos quienes ven afectado o mutilado su propio sistema individual de valores, aunque, por otro lado, la forma en que se identificarán, la forma en que se involucrarán, se comprometerán, e interactuarán para el ensamble de vehículos que no serán vendidos en un mercado que posiblemente no requiera de la calidad que

sí pueden requerir mercados mundiales como es el caso de los Estados Unidos de Norteamérica o Canadá es de gran valía. Es por ello que los directivos de la organización tuvieron mucho cuidado al implantar el Sistema de Producción..., teniendo siempre en mente la participación irrestricta de sus miembros. De inculcarles sus creencias, su filosofía, su misión, su visión, su sistema de valores así como sus prioridades culturales al vincularlas con las creencias de quienes laborarían en ella, de colectivizarlas al socializarlas y tratar de hacerlas compartidas para que existiese la identificación hacia su organización y que, finalmente, la imagen que la organización proyecta a sus miembros, sea la misma que dichos miembros proyecten tanto al interior –en sus equipos de trabajo-, como al exterior –en sus propias familias, así como a la comunidad y a la sociedad en la que viven-.

Para continuar con el análisis, la siguiente categoría de observación es el sistema central de valores de mi sujeto de estudio y en donde las variables explicativas contenidas dentro de la variable moral de la tesis y expuestas por sus miembros son:

Para identificar valores como **integridad, responsabilidad y respeto**, se analizó la *reiteración* de las expresiones, actitudes, comportamientos, conductas que reflejaran el respeto que en las interrelaciones con los demás miembros de la organización se manifiestan, además de conciencia del cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo así como las respuestas ante la adquisición de ser responsable de personas o de cosas (materiales, máquinas, actividades, etc.) conjuntamente con la obligación que se tiene de responder ante ciertos actos o errores.

En cuanto al valor **honestidad**, se analizó la asiduidad de las expresiones, actitudes, comportamientos, conductas que reflejaran la manera de vivir de forma congruente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia los demás miembros de la organización.

Para examinar el valor **cooperación**, se analizaron expresiones, actitudes, comportamientos, conductas que reflejaran sentimientos de colaboración y ayuda mutua entre los miembros y líderes de los equipos de trabajo (Met's y Let's)

Para analizar el valor **justicia – equidad**, se analizó la repetición de las expresiones, actitudes, comportamientos, conductas que reflejaran el cómo los miembros de la organización son reconocidos y tratados como lo que son: personas

como principio absoluto de los actos además de otorgarle valor de fin y no de simple medio o instrumento para el cumplimiento de las normas, políticas, procesos, procedimientos.

Dentro de la variable de valores de competitividad se analizan, como variables explicativas:

El valor de **innovación**, definido por la frecuencia de las expresiones, actitudes, comportamientos, conductas que reflejan la forma en que se reta al pensamiento convencional al implementar nuevas ideas.

El valor de **entusiasmo** por los clientes, determinado por la frecuencia de las expresiones, actitudes, comportamientos tanto dentro como fuera de la organización en donde se detectó la calidad y calidez en hacer los mejores productos (automóviles), que nadie dude ni siquiera un segundo para hacer las cosas bien por el cliente interno primeramente al no hacer, no pasar y no recibir discrepancias (ese es uno de los lemas en la compañía) en la línea de producción ya que ello redundará en clientes externos satisfechos con los productos de la misma.

El valor de **auto-dirección**, localizado en la frecuencia de las expresiones que denotan la manera en que los miembros de los equipos de trabajo no necesitan recurrir a líder de equipo de trabajo ni mucho menos a los líderes de grupo o gerentes de área en el proceso de toma de decisiones. Es decir, actitudes que indican una cierta autonomía en sus actividades diarias en la organización.

El valor de **mejora continua**, mostrado en la frecuencia de las expresiones, actitudes, comportamientos, conductas que expresan un sentimiento de reto-logro de objetivos y metas ambiciosas que ellos –los miembros de los equipos conjuntamente con su líder de equipo- han establecido y una vez que las logran, cómo y de qué manera constituyen otras más ambiciosas todavía en un ambiente de aprendizaje continuo, así como identificar de qué manera este último ha sido implementado en la organización.

El valor **trabajo en equipo**, concretado en la frecuencia de las expresiones, actitudes, comportamientos, conductas que expresan o reflejan la forma de pensar y actuar juntos como un sólo equipo, enfocados al liderazgo mundial.

El valor **compromiso**, definido por la frecuencia de las expresiones, actitudes, comportamientos, conductas que expresan o reflejan la identificación con las metas y objetivos de la organización, así como la manera en que se logran.

El valor **satisfacción laboral**, identificado por la frecuencia de las expresiones, actitudes, comportamientos, conductas que expresan o reflejan el bienestar que experimenta el trabajador con motivo de las actividades que día con día realiza en su trabajo.

El siguiente elemento de análisis es la estructura organizacional del modelo y para la cual existe un sentimiento profundo por parte de los miembros de la compañía debido, entre otras cosas, a la importancia que se le ha asignado al miembro de equipo de trabajo.

#### **C.4.2. Análisis de la estructura del modelo organizacional.**

El denominado *Sistema de Producción*...es un conjunto de procedimientos utilizados en la manufactura de vehículos y que indican cómo manejar el equipo, los materiales, las herramientas y en donde han intentado armonizarlo con el factor humano en un ambiente organizacional donde se busca que predominen los valores de *respeto e integridad*.

La primera de las características centrales y distintivas encontradas, analizadas e interpretadas en la compañía es su modelo organizacional. ¿Por qué? Las respuestas fueron en el contexto de que el funcionamiento del paradigma se estructura de forma diferente a las formas organizacionales tradicionales ya que consideran que funciona como un Sistema Socio Técnico (SST) que al menos intenta involucrar a todos los miembros de la organización (ver figura C.4.1.)

Figura C.4.1. La estructura o modelo organizacional del Sistema de Producción.



Fuente: material proporcionado por el Gerente de Desarrollo Organizacional y Coordinador de Equipos de Trabajo de la organización, sujeto del estudio.

Se ha valorado a la estructura como característica distintiva y central primordialmente porque consideran que la importancia que reviste ellos como miembros de los equipos de trabajo no sólo se encuentra en los documentos y en el discurso, sino también en la realidad, pues los respetan como seres humanos más que como operarios de producción. En otras palabras, los miembros de los equipos de trabajo al interior de la compañía sienten que el mensaje que les están enviando se encuentra modelado en la conducta de sus líderes a través de sus gestos, movimientos y acciones que ayudan a experimentar sentimientos valiosos de quiénes son y para qué están en la organización, resaltando los valores de *orgullo* y *calidad* por los vehículos que fabrican<sup>38</sup>, -manifestado paradójicamente por los miembros de los equipos de trabajo.

Además, el soporte de la administración está enfocado a ellos. Los Miembros de Equipos de Trabajo (MET's) forman Equipos de Trabajo (ET), apoyados por un Líder de Equipo de Trabajo (LET) asistidos a su vez por un Líder de Grupos de Trabajo (LG). En la realidad, pude observar que cada equipo funciona como una pequeña unidad de negocio donde a cada miembro se le ha dotado de *responsabilidad* y *autoridad respectiva* de un aspecto de la operación y, a las actividades administrativas que

<sup>38</sup> La cual ha sido premiada en múltiples ocasiones tanto a nivel nacional (Premio Nacional de Calidad, Certificación ISO 14000, entre otros) así como a nivel internacional con los JD Power Awards.

realizan, se les conoce como Punta Estrella cuyo objetivo central y distintivo es: *ayudar a desarrollar actividades administrativas a los METs y técnicas a los LETs así como favorecer la interdependencia entre los METs*. Aquí, se detecta por las entrevistas realizadas, así como por la etnografía organizacional efectuada, que existe un marcado aumento en valores individuales y grupales como: un sentido de *pertenencia, autoestima, responsabilidad, participación y compromiso*. Lo central, distintivo y perdurable se detectó tanto en la etapa de observación participante como en las entrevistas no estructuradas que se llevaron a cabo fuera del Complejo, aunque hay que mencionar que las paradojas o incongruencias que los miembros de los equipos manifestaron fuera de la planta son muchas y muy variadas y que se irán tratando de revelar en el transcurso del trabajo de investigación.

Otra de las características de identidad que se han considerado centrales y distintivas –con los valores organizacionales detectados-, son las actividades que realizan los Miembros de los Equipos de Trabajo, es decir, las denominadas actividades de Puntas Estrella<sup>39</sup>. (Ver figura C.4.2.). Algunas de dichas actividades son: (ver tabla C.4.1.).

Tabla C.4.1. Puntas Estrella y las actividades centrales de los miembros de los equipos de trabajo.

Punta estrella de:	Actividades centrales	Valor(es) organizacional (es) implicados
1. Finanzas	Los miembros de los equipos de trabajo realizan actividades que ayudan en el desarrollo del presupuesto anual de su equipo de trabajo, controlan y monitorean los consumos de materiales de su equipo	Responsabilidad Compromiso Satisfacción Autoestima
2. Materiales	Promueven entre ellos el uso correcto de las tarjetas de jalar acorde con materiales, elaboran las tarjetas y gráficas de desperdicio, promueven el uso correcto del procedimiento de separación de desperdicio, identifican el material que más “scrap” se produce en su Equipo y elaboran planes de acción para eliminarlos, identifican el material que más se gasta a través de la regla 80-20 y llevan a cabo acciones para disminuir consumos, entre otras actividades	Mejora continua Innovación Responsabilidad Respeto Creatividad Pertenencia Satisfacción Autoestima

<sup>39</sup> Punta Estrella son actividades administrativas asignadas a un MET la cual le ayuda a desarrollar actividades administrativas a los METs y técnicas a los LETs, favoreciendo valores tan importantes como: la *interdependencia* y el *sentido de pertenencia* de los mismos.

3. Mantenimiento	Dan seguimiento al programa de limpieza y atención básica o L.A.B., controlan los reportes de certificación de herramientas, equipos, dispositivos, etc.	Responsabilidad Compromiso Autoestima
4. Personal/ Sindicato	Llevan control y gráficas de asistencia, se coordinan con el departamento de personal para la solución de problemas de pago	Responsabilidad Compromiso Autoestima
5. Seguridad	Lleva control y gráficas de accidentes, reporta condiciones inseguras y promueve las caminatas de seguridad en su línea, promueve el uso correcto del equipo de seguridad	Compromiso Autoestima Responsabilidad
6. Cuidado del Medio Ambiente	Procura la separación del desperdicio, promueve cuidar los recursos naturales no renovables, promueve el cuidar el uso racional de energía, entre muchas otras	Compromiso Autoestima Responsabilidad
7. Calidad	Llevar el control de procedimientos y especificaciones que aplican en su equipo de trabajo, elabora y controla los indicadores de calidad en su equipo	Compromiso Autoestima Responsabilidad
8. Producción	Mantener comunicación abierta con las áreas de soporte para conseguir información o materiales, actualiza la carta de flexibilidad, controla la rotación de operaciones, mantiene el registro de los miembros y mantiene informado al líder de grupo	Compromiso Autoestima Responsabilidad Pertenencia

Fuente: Adaptación propia en base a la información documental analizada.

Figura C.4.2. Puntas estrella en los equipos de trabajo.



Fuente: Material proporcionado por un ejecutivo de la planta.

La siguiente de las *características centrales y distintivas* de identidad se encuentran –como ya se ha comentado- en la estructura organizacional, pues al pasar de la piramidal tradicional donde la Gerencia se encuentra en el ápex de la misma y seguida por los líderes de grupos de trabajo (LGT), posteriormente los líderes de equipo (LET) y finalmente el miembro de equipo de trabajo (MET), a una donde este último ha encontrado no en la demagogia sino en la realidad el valor de congruencia de ser él la persona más importante de la organización, de que en verdad se le reconozca como quien ensambla los mejores vehículos del mundo estando él en el pináculo de la pirámide. Además de contar con una estructura de soporte que les ayuda en la consecución de los objetivos tanto individuales, grupales como organizacionales.

#### **C.4.3. Estrategias de implementación del modelo organizacional**

Dentro de la estrategia de implementación del modelo organizacional en Nuestro sujeto de estudio, en una primera etapa se reúne el equipo directivo con el equipo de diseño para planear las acciones y estrategias a seguir, posteriormente, el equipo de diseño conjuntamente con el departamento de capacitación, establecen actividades y estrategias para las seis áreas que existen en la planta: (1) carrocerías, (2) ensamble general, (3) pintura, (4) materiales, (5) ingeniería de planta y, (5) calidad. Finalmente, los equipos de implementación de cada una de las áreas, conforma los equipos de trabajo necesarios. La estructura de equipo de implementación en cada área del complejo está compuesta por: Representante(s) de Equipo de Diseño, Coordinador(es), Superintendente, Líderes de Grupo, Líderes de Equipo y el Equipo de Trabajo. Así, se puede decir que la estructura organizacional es una estructura esbelta totalmente orientada hacia el Trabajo en Equipo. Seis Unidades de Negocio en el complejo: (1) Estampado, (2) Carrocerías, (3) Pintura, (4) Ensamble General y (6) Motores, las cuales son administradas por Gerentes de Área siguiendo principios de operación claros. Dichas Unidades de Negocio tienen el control directo en las funciones de soporte de operaciones tales como: Control de Producción, Planeación, Mantenimiento, Verificación de Calidad, Ingeniería de Proceso, Ingeniería Industrial, Control del Proceso y Control de Energía. (Ver tabla C.4.2.).

Tabla C.4.2. Las unidades de negocio y los principios de operación.

Unidad de negocio	Principios de Operación
Carrocerías	Que exista un bajo costo con diseños ergonómicos y procesos flexibles, sistemas a prueba de error y compromiso para diseñar todos los procesos y herramientas, tratando de que exista una automatización estratégica y un mantenimiento autónomo así como una aplicación sincronizada a través de celdas “U”
Pintura	Utilizar pintura ecológica base agua. Proceso de aplicación tricapa base agua, procesos comunes, Compromiso con la calidad, Flexibilidad, Tecnología de vanguardia, Total capacidad de traslado, enfoque en la eliminación de basuras y suciedad de la pintura, Sistema Power & Free, Sistema Overhead & Inverted Sistema automático de ruteo, Cuarto de control
Ensamble General	Diseño basado en KCDS, Proceso confiable, Transportadores y bancos yazaky, Herramientas de control de torque, Sistema Andon, Dispositivo a pruebas de error, Mínimo de bancos, Bajo costo, Ergonomía.
Motores	Equipos de Trabajo, Empowerment, Operación segura, Comunicación abierta, 5 ´s, Compromiso ecológico, Calidad a la Primera Vez, Calidad en la estación de trabajo, Uso del ANDON, Sistemas a Prueba de Error, Sistema de Jalar, Sistemas de Información Tecnológica, Clase Mundial, Sistemas y procesos comunes, Alta tecnología, Manufactura Competitiva, Proveedores integrados, Bajo costo, Organización esbelta
Estampado	Seguridad e higiene, Mejora en el ambiente de trabajo, Reconocimiento al potencial de la gente, Mejora en comunicación, Medición de throughput, Mejora en throughput, Trabajo estandarizado, Andon, Procesos comunes de calidad con MDF (Metal Fabrication Division), Mantenimiento predictivo, preventivo y planeado, Sistema de jalar: Almacенamientos dedicados, Contenedores dedicados, Outsourcing, Primeras entradas/primeras salidas, -Códigos comunes de partes con MDF (Metal Fabrication Division), Hoja de seguimiento de inventario, Entrega/recibo de blancos justo a tiempo, Reducción del tamaño de lote, Vueltas y costo de inventario, Reducciones de costos

Fuente. Adaptación propia en base a la información documental, entrevistas y observación participante.

#### **C.4.4. Categorización de la identidad y los valores.**

En este trabajo de investigación, se conviene en que la identidad y los valores organizacionales no son productos que se describirán como totalidad sin más bien como un proceso de construcción e interiorización que se desprenden del modelo organizacional que se implementó en Nuestro sujeto de estudio desde el momento

mismo de su creación y que data del año de 1994. Para ello, hablaré de características de identidad como: central, distintiva, perdurable (Albert & Whetten 1985) o bien, saber si existe una identidad organizacional relativamente fluida e inestable o “inestabilidad adaptativa” en la organización aludida (Gioia et al, 2000), o identidades múltiples (Pratt y Foreman, 2000; Brickson, 2000) así como múltiples narrativas (Humphreys & Brown, 2002), pues las organizaciones cuentan en su interior con una gran cantidad de identidades existiendo múltiples concepciones de lo que es central, distintivo, duradero, dinámico o perdurable en ellas.

Por ello es que el interés primordial de este trabajo fue doble: por una parte, detectar si existe o no la interiorización o sólo queda en la transmisión del sistema de valores que trajo consigo la implementación del modelo organizacional indicado y, por otra, observar e interpretar las características de identidad que los miembros conceptualizan en sus narrativas dentro de esa serie de conversaciones que los investigadores en Estudios Organizacionales en su accionar en la vida diaria dentro de la organización, ayudamos al identificar los paradigmas, analizarlos y diseñar nuevos métodos y nuevos arquetipos en beneficio de quienes “habitan” en las organizaciones. Es decir, resulta imperativo detectar la interiorización de los sistemas de valores en las organizaciones, así como las características de identidad de las mismas: qué las distingue, cuál es su centralidad, perdurabilidad, adaptabilidad o dinamismo en el ambiente hiperturbulento que las rodea.

Por lo tanto, se ha considerado que su modelo es un sistema dinámico que puede ser implantado en cada nueva planta o rediseño en las instalaciones de la organización en el mundo entero, tomando en cuenta las variaciones que les indique el entorno local en relación al medio ambiente, a la capacidad de suministro, arquitectura de los vehículos, pero, sobre todo, a los factores culturales e identitarios de cada región.

Consecuentemente, una gran cantidad de factores han jugado un rol importante en la evolución del modelo organizacional implantado pues la experiencia adquirida en la aventura conjunta con Toyota Motor Corporation proporcionó la introducción a su sistema de producción en mi sujeto de estudio con el nombre ya descrito: Sistema de Producción..., en donde se analizará e interpretará la etapa de implementación en el cual se detectaron tres grandes temas de identidad a las que se les denominó

categorías de segundo orden conteniendo trece categorías de primer orden las cuales a su vez contienen rasgos de identidad y valores manifestados reiteradamente por los miembros de la firma (ver tabla C.4.3).

Tabla C.4.3. Categorías de primer orden y temas de identidad (segundo orden).

<b>Temas de Identidad (categorías de segundo orden)</b>	<b>Categorías (de primer orden)</b>
<b>1. Involucramiento del personal</b>	1. Prioridades de Seguridad y Salud 2. Personal calificado 3. Sistema de apoyo al personal/Concepto de equipo 4. Participación del personal (que el personal siempre se involucre) 5. Proceso de comunicación abierta 6. Administración “en el lugar de trabajo”
<b>2. Estandarización</b>	7. Organización del trabajo 8. Administración por tiempo TAKT 9. Estandarización del trabajo 10. Administración “visual”
<b>3. Mejoramiento continuo</b>	11. Resolución de problemas 12. EL concepto del Proceso Andon 13. Proceso de mejoramiento continuo

Fuente: Adaptación propia en base a la triangulación de tres técnicas de recolección de información: análisis documental, entrevista y observación participante.

#### **C.4.5. Primer tema de identidad: *Involucramiento del Personal.***

Albert y Whetten (1985) destacan que la gerencia elige una clasificación de los atributos centrales, distintivos y perdurables cuando tratan de dar respuesta a las preguntas que se tienen sobre la identidad en las organizaciones y, el esquema de clasificación invocado depende del propósito que subyace a la necesidad de una manifestación de identidad. En la visión de estos autores, puede existir más de una declaración de identidad; es decir, pueden existir múltiples e igualmente validas:

*“Tratamos a los problemas como imprecisos, posiblemente redundantes, e incluso como clasificaciones múltiples en los diferentes niveles de análisis no como un problema metodológico a ser resuelto, ni como una deficiencia del concepto de identidad, sino como una descripción de los hechos de auto-clasificación que tiene que ser examinada y explicada” (1985:268)”*

Las expresiones de atributos diferentes de identidad corresponden a la representación de diferentes roles que los actores asumen en los diversos escenarios sociales. Dados los intereses múltiples que deben ser tomados en cuenta por la organización, es probable que la representación que hace la alta gerencia varíe con el deseo mediante el cual una declaración de autodefinición es requerida. Para explicar mejor la idea, digamos que, al intentar justificar el proyecto de una fusión poco convencional, la alta gerencia puede evocar los aspectos de identidad que hablen sobre la orientación estratégica de la organización al definirse a sí mismos como innovadores o puntas de lanza. Al fundamentar las razones para implementar políticas de lugar de trabajo flexible, los administradores pueden referirse a la organización como un empleador progresista. Cheney (1991) argumenta que las organizaciones están dispuestas a operar en diferentes –y en ocasiones contradictorios- entornos en parte debido a su habilidad para manejar retóricamente sus identidades. Él establece que diferentes identidades en las organizaciones son asociadas con dominios diversos en el discurso o campos argumentativos. Sin embargo, Cheney denota que las organizaciones que parecen producir declaraciones contradictorias de identidad pueden revelar su núcleo o centralidad cuando se les cuestiona. En otras palabras, afirmar que una organización tiene una identidad central, no es inconsistente con la noción de que dicha organización produce diferentes declaraciones de identidad.

Para la mayoría de las organizaciones, es menos probable que encontremos temas contradictorios en las diferentes declaraciones de identidad articuladas por la alta gerencia, y más probable que encontremos variaciones en temas particulares. En ese sentido, Holland (1978:452) argumenta que la identidad puede ser pensada como un “tema con variaciones”. Los aspectos centrales están ahí, pero éstos pueden ser expresados o presentados de varias formas.

Al comunicarse con diferentes públicos, los autores organizacionales toman ventaja del galimatías inherente en las palabras y las etiquetas para proyectar diferentes significados tratando de mantener la apariencia de ser consistentes. Debido a la confusión, un término clave o expresión utilizada para describir una organización – eficiencia, socialmente responsable, clase mundial- puede utilizarse con diferentes connotaciones dependiendo del contexto. Al confiar en la flexibilidad del recurso

simbólico, las organizaciones –incluida mi sujeto de estudio- adaptan el discurso autorreferente en diferentes audiencias mientras que al mismo tiempo parecen ser consistentes.

Si los dirigentes en Nuestro sujeto de estudio reconocen a sus miembros de equipos de trabajo como el recurso más valioso y proporciona el apoyo necesario para permitir que laboren en un ambiente de participación y motivación por un lado y facultarlos para que realicen sus actividades y tomen decisiones por otro, se detectó que los actores han respondido desplegando valores tales como: *compromiso, innovación, mejora continua, creatividad, responsabilidad e integridad* en las actividades que realizan en su lugar de trabajo por un lado, y –paradójicamente- “robos hormiga”, sabotajes y otro tipo de antivalores por otro en respuesta a la soberbia y casi nula escucha por parte de algunos de los gerentes de área. En otras palabras, la gente que se encuentra laborando para la compañía tiene la libertad para hacer su trabajo, ya que se encuentran equipados para sugerir e implementar todas aquellas mejoras que sean detectadas<sup>40</sup>, a pesar de ello, en ocasiones es echado por la borda por varios de los integrantes de los equipos de trabajo por la pobre calidad de vida que llevan al laborar para una empresa que exprime al trabajador (me comentaban varios de ellos que normalmente trabajan de diez a doce horas diarias y que pocas veces conviven con sus familias. Es por ello que los directivos prefieren trabajadores jóvenes y solteros para que no existan problemas familiares entre ellos).

Un elemento importante así como una estrategia integrada para desarrollar e innovar los “mejores productos” (automóviles) del mundo, es que han intentado involucrar a su personal en un modelo organizacional de vanguardia donde los valores de responsabilidad compartida, integridad, satisfacción a los clientes (tanto internos como externos), trabajo en equipo, innovación, creatividad, compromiso y mejora continua así como tratar de permear con características de identidad (centrales, distintivas, adaptables, perdurables) son el principal reto de los dirigentes tanto nacionales como extranjeros.

---

<sup>40</sup> Existe en la organización, un sistema de Ideas y Mejoras para que, cualquier idea de mejora, no importando lo pequeña que sea, sea recompensada. Dichas recompensas van desde \$ 27.00 hasta \$ 500,000.00 por idea de mejora.

La primera de las categorías identificadas e interpretadas y que se ha considerado como valor y como símbolo de identidad, es el *involucramiento del personal* que, con el tiempo, ha pasado a ser un valor fundamental para la organización iniciando como característica de identidad. En la tabla C.4.4., se pueden observar las categorías de primer orden, así como a su tema de identidad o categoría de segundo orden y a las cuales se les presta una particular atención, pues es la parte medular del Sistema de Producción implantado en la organización.

Tabla C.4.4. El tema de identidad y las categorías de primer orden.

<b>Categorías de primer orden</b>	<b>Tema de Identidad (categoría de segundo orden)</b>
1. Prioridades de Seguridad y Salud 2. Personal calificado 3. Sistema de apoyo al personal/Concepto de equipo 4. Participación del personal (que el personal siempre se involucre) 5. Proceso de comunicación abierta 6. Administración “en el lugar de trabajo”	<b>1. Involucramiento del personal</b>

Fuente: Adaptación propia.

En la tabla C.4.5. que se presenta a continuación, el lector podrá encontrar el análisis de las categorías de primer orden y un breve resumen de los rasgos de identidad y valores, detallándose posteriormente la interpretación que se hace de dicha categoría.

Tabla C.4.5. La categoría de primer orden denominada *dar prioridad en la seguridad y la salud del personal* con la interpretación de los rasgos de identidad y valores.

<b>Categoría de primer orden</b>	<b>Rasgos de identidad y valores</b>
<b>1. Prioridades de seguridad y la salud al personal</b>	Al interior del Complejo, se han implementado conductas, acciones, políticas y prácticas que ayudan a que los actores organizacionales encuentren un ambiente de trabajo libre de actos y condiciones inseguras para asegurar que se protege el <u>bienestar</u> de los trabajadores a través de acciones concretas y <u>consistentes</u> con la creencia de que la seguridad es una de las prioridades primordiales y que los accidentes se pueden prevenir. Así, mediante el SSSHE (Sistema Integral de Seguridad, Salud, Higiene y Ergonomía) se asegura la estandarización de

	prácticas y procedimientos en las áreas del Complejo, mediante el monitoreo de las actividades, a través de formatos y prácticas comunes.
--	---

Fuente: Adaptación propia.

Se le ha dotado de categoría de identidad central y distintiva a este rubro debido a la forma en que los miembros de los equipos de trabajo la relacionan con la protección que se le brinda al interior de la organización. Consideran que existe el compromiso compartido de resguardar a cada miembro de la organización con relación a su salud y seguridad personal y así lo han manifestado: *“no se compromete el bienestar de ningún individuo en nada de lo que hagamos, pues han implementado una serie de acciones para ayudar a que los trabajadores laboren en un ambiente saludable y libre de riesgos”*. Lo interesante para ellos es que los toman en cuenta ya que el soporte continuo a este esfuerzo no sólo es responsabilidad de la gerencia, sino de cada uno de quienes participan en este rubro. Para lograrlo, se implementó el que denominan como “Sistema Integral de Seguridad, Salud, Higiene y Ergonomía” (SISSHE) calificado por los miembros de los equipos de trabajo como un sistema que les aporta tranquilidad por el constante monitoreo de todas las actividades que realizan. En él, se pretende asegurar la estandarización de prácticas y procedimientos entre las áreas del Complejo a través de formatos y prácticas comunes. El lector se preguntará: ¿Por qué central y distintivo? ¿Dónde se encuentran presentes los valores? Las respuestas se derivan de la frecuencia con que los actores se han expresado de este sistema como uno de los mejores ya que la salud *“es lo máspreciado que tenemos, sin ella no podríamos laborar. Con salud todo se puede hacer, sin ella, estamos fritos (sic)”*.

En esta categoría, es necesario mencionar que los líderes de los equipos de trabajo también conocidos como LET’s son los responsables de monitorear los requisitos de Salud y Seguridad al interior del Complejo. Es importante resaltar que, en este tipo de actividades, los participantes han logrado e interiorizado un sentido de responsabilidad y compromiso, así como características de identidad distintiva, central y adaptativa que los ha llevado a sentirse parte importante dentro de la planta. Otra de las situaciones importantes que detecté es que, quienes se encuentran en la estructura organizacional –llámese miembros de equipos de trabajo, líderes de equipo, líderes de

grupo y gerentes de área-, ayudan a que la gente oriente sus conductas hacia la seguridad e higiene de manera continua. Por otra parte, para que el trabajo se encuentre libre de riesgos, condiciones y actos inseguros, existen instrucciones hacia el trabajo debidamente estandarizado y referido a la seguridad e higiene, debidamente documentadas. Por esta razón, los integrantes de los equipos de trabajo se sienten tomados en cuenta y valoran el esfuerzo que se hace en el Complejo pues se sienten protegidos en su integridad física. Asimismo, la organización utiliza un proceso de resolución de problemas al que denominan los “Five Whys” o cinco porqués los cuales les ayudan a determinar la causa raíz de los incidentes para poder así implementar acciones preventivas y correctivas. Es decir, cuentan con las herramientas para recolectar, documentar, rastrear y responder a las preocupaciones acerca de la seguridad e higiene en la organización. Con relación a los planes de evacuación, la compañía ha documentado e implementado un plan de evacuación para responder de manera rápida y segura en los casos de emergencia, se cuenta además con un seguimiento de los incidentes, heridas, enfermedades, así como sus causas. Otra de las características de identidad que valoran los actores en la organización, es que sus dirigentes se preocupan por comunicar las prácticas sobre seguridad e higiene, de operación, metas y objetivos, desempeño seguro de la seguridad e higiene, así como las acciones preventivas y correctivas.

Para seguir con la categoría de segundo orden denominada *Involucramiento del Personal*, la tabla C.4.6., describe la categoría de primer orden designada como *personal calificado* con su respectivo análisis de los rasgos de identidad y valores.

Tabla C.4.6. El personal calificado como categoría de primer orden y sus rasgos de identidad y valores.

<b>Categoría de primer orden</b>	<b>Rasgos de identidad y valores</b>
<b>2. Personal calificado</b>	Para sobrevivir en un ambiente de manufactura altamente competitiva en que se encuentra la compañía, el personal en todos los niveles deberá contar con el perfil y las habilidades requeridas para desempeñar las tareas asignadas, asegurando lo mejor posible el vínculo entre las habilidades y las expectativas de los individuos y los grupos con las expectativas requeridas por el ambiente altamente competitivo de roles y

	responsabilidades para la manufactura de vehículos de clase mundial.
--	--

Fuente: Adaptación propia.

En esta categoría, las competencias que reflejan el sistema de valores de la organización (trabajo en equipo, entusiasmo, integridad, innovación, mejora continua, respeto individual y responsabilidad) son definidas, plasmadas en papel y comunicadas en todos los niveles dentro del Complejo asegurándose que sean entendidas por los miembros de la organización mediante un seguimiento que se hace en “mini juntas” que se hacen día a día cinco minutos antes de iniciar turno. Es por ello por lo que el proceso de selección de personal lo basan principalmente en las competencias previamente identificadas e incluye los componentes siguientes: una investigación biográfica, pruebas (mecánica, numérica, de aptitudes, psicológica, entre varias más) así como centros de evaluación, práctica y actividades de grupo, entrevistas dimensionales basadas en las competencias deseadas y finalizando el proceso con una revisión médica exhaustiva.

Básicamente, lo central y distintivo como características de identidad en esta categoría, es que los miembros de los equipos de trabajo consideran que existe un proceso de desarrollo de personal que les ayuda a evaluar las competencias que adquirieron y que ahora poseen. Es decir, frases como: “me toman en cuenta en la organización”, “se preocupan por mi desarrollo personal”, “me recompensan si hago mejor mi trabajo”, “el programa de ideas y mejoras es de lo mejor” entre otras igual de significativas. Por otra parte, es necesario hacer mención que las revisiones se llevan a cabo el menos una vez al año para asegurar la efectividad del entrenamiento, recompensando aquellas conductas que reflejen nuevas habilidades y destrezas y sancionando aquellos que no se preocuparon por adquirirlas, pues los planes de entrenamiento son para todos los actores organizacionales y están basados en las necesidades individuales, grupales y organizacionales incluyendo la implementación de programas y elementos fundamentales del modelo como: una orientación a lo que es la compañía, su visión, su *sistema de valores* y las *prioridades culturales* de la organización, la seguridad, la organización del lugar de trabajo/las 5´S, métodos de resolución de problemas, trabajo estandarizado, mejora continua, el trabajo en equipo y

equipos de trabajo, desarrollo de líderes (entrenamiento de líderes para que sean instructores/entrenadores que es otra de las situaciones que llama la atención a los miembros de los equipos) finalizando con el despliegue de planes de negocios. Lo anterior ha influido para que los miembros de la organización se sientan identificados con la organización sobresaliendo las características centrales y distintivas de la identidad.

En la tercera de las categorías de identidad de primer orden designada como *sistema de apoyo al personal/El concepto de equipo* se detectaron los rasgos de identidad y valores conceptualizados por la frecuencia con que fueron mencionados por los actores dentro de la organización (Ver tabla C.4.7.)

Tabla C.4.7. El sistema de apoyo al personal/el concepto de equipo como categoría de primer orden y sus rasgos de identidad y valores.

<b>Categoría de primer orden</b>	<b>Rasgos de identidad y valores</b>
<b>3. <i>Sistema de apoyo al personal/El concepto de equipo</i></b>	El sistema se compone de pequeños grupos de miembros quienes se sienten facultados para funcionar como los dueños del negocio y la unidad básica de trabajo en donde comparten tareas y logro de metas comunes, así como apoyo mutuo a través de la mejora continua con la idea de optimizar el desempeño, la calidad del producto y las condiciones del trabajo a través de los equipos. El propósito fundamental es desarrollar en los actores valores de <i>orgullo, satisfacción y motivación</i> en lo que hacen, pero, sobre todo: un <i>desarrollo personal</i> .

Fuente: Adaptación propia.

El concepto de equipo en la organización es *“pequeños grupos de actores, generalmente de 4 a 6 miembros quienes son entrenados y facultados para funcionar como los dueños del negocio y la unidad básica de trabajo en donde se comparten tareas comunes, donde existe el apoyo de unos a otros y donde se logren metas comunes a través de la mejora continua. Nos hemos involucrado en el proceso de trabajo con el propósito de mejorar el desempeño y la calidad del producto, así como las condiciones del trabajo a través de los equipos de trabajo, desarrollando un orgullo y*

*un sentido de pertenencia. Nos sentimos identificados con nuestro equipo y con la organización”. (Resumen de opiniones miembros de equipos de trabajo)*

En relación con lo anterior, lo que observé y fortalecí con las entrevistas fue que esos “pequeños grupos de actores organizacionales” que conforman los equipos de trabajo en realidad sí están facultados para funcionar como dueños del negocio. Sin embargo, lo paradójico es que los miembros de dichos grupos externaron que el trabajo es tan absorbente que no tienen vida personal fuera del complejo, que dentro del mismo existe la mejora continua más fuera del mismo no hay tiempo para dicha mejora, que se esmeran en dar lo mejor de sí para ensamblar automóviles de la más alta calidad pero no tienen calidad en sus hogares debido a que no tienen el tiempo suficiente de convivir con la familia, mucho menos con los amigos, que existe una motivación y una satisfacción al trabajar para dicha organización, pero no existe una satisfacción y motivación fuera de ella. Un desarrollo personal en la planta, pero no un desarrollo personal fuera de ella.

Continuando con la categoría de segundo orden *Involucramiento del personal*, la cuarta de las categorías de primer orden es la *participación del personal*. En ella se distinguen los rasgos de identidad y valores extraídos de las declaraciones de los actores de Nuestro sujeto de estudio (ver tabla C.4.8.).

Tabla C.4.8. El involucramiento del personal como categoría identitaria de segundo orden y los rasgos de identidad y valores identificados.

<b>Categoría de primer orden</b>	<b>Rasgos de identidad y valores</b>
<b>4. Participación del personal</b>	Son sistemas, procedimientos, prácticas, y programas que involucran a todos los actores organizacionales como participantes activos en las actividades de <i>mejoramiento continuo</i> con el propósito de crear y mantener un ambiente de trabajo en donde se fomente un “ <i>espíritu de orgullo</i> ”

Fuente: Adaptación propia.

Para lograr que los miembros se sientan identificados con los equipos de trabajo y con la organización, esta multinacional ha activado programas de sugerencias, de ideas y mejoras, actividades de GoFast o “ir más rápido”, entre otras con la finalidad de ayudar al personal a tomar decisiones informadas dentro del mejoramiento continuo. En

ellos se enfatiza la cantidad y la calidad de las ideas en la mejora continua así como a enfocarse aún en las pequeñas mejoras ideadas e implementadas por quienes las sugirieron, dotando –según los propios actores- de valores de *confianza, participación, motivación, satisfacción, compromiso* y, de cierta manera, una especie de *lealtad e identificación* ya que sienten que el tener objetivos claros y definidos así como visualizar que la gerencia siempre está atenta a las sugerencias por un lado y que las evaluaciones tienen una respuesta casi inmediata por otro, además de contar con una estructura clara de recompensas y reconocimientos (que van desde los \$50.00 pesos hasta el medio millón de dólares hasta donde pude conocer). Otra de las situaciones que los hacen sentirse identificados con la organización, es que normalmente se reconocen más los éxitos que los fracasos o como dijo alguien: *“en otras compañías para las que he trabajado, es lo contrario: te regañan hasta por detalles insignificantes y casi nunca reconocen tus aciertos y eso es frustrante”*. Sin embargo, uno de los valores del sistema central detectados es la *integridad* en donde se ha inculcado la *honestidad* y la *verdad* pues como toda buena empresa norteamericana, no castigan el hecho de que hayas cometido un error, sino el hecho de no decir la verdad si lo cometiste. Un caso que me tocó conocer fue el despido de un miembro de equipo de trabajo quien cometió un error en la calibración de uno de los robots en un proceso de trabajo estandarizado. Dicha programación no estuvo bien realizada y el vehículo sufrió daños irreparables y se fue directo al “scrap” o desperdicio. Tanto el líder de trabajo, el líder de grupo así como el Gerente de área indagaron la situación y, al realizar la entrevista con él, sus respuestas fueron siempre en el tenor de que no había tenido ninguna culpa – quizá por temor a ser despedido y encarar una demanda penal por los daños ocasionados-, sin embargo, el líder del equipo le comentó que si decía la verdad no pasaría nada ya que lo que se deseaba era conocer si se habían seguido los pasos correctos en la estandarización de los procesos o bien si esta estaba mal hecha para poder corregirla, finalmente, el líder de grupo de trabajo indicó que una vez revisado el procedimiento, detectaron que la calibración –error humano- era la que había estado mal realizada, que comentara que era lo que en realidad había pasado. Finalmente, se les pidió la opinión de los demás miembros del equipo, el líder del equipo, así como del LGT de ese equipo para ver qué se hacía con el compañero. La decisión grupal fue que

se enviase a la Dirección de Recursos Humanos para su despido. No por la “regada” ya que eso tenía solución, sino por haber faltado a la verdad. Por mentiroso.

Por otra parte, es necesario señalar que el reconocimiento es proporcionado a todos los actores organizacionales y todos los equipos ya que el desempeño de los individuos, los equipos y por ende de la organización debe verse reflejado en el sistema de compensaciones.

La penúltima de las características de primer orden dentro del tema de identidad *involucramiento del personal* es el *proceso de comunicación abierta* el cual se describe en la tabla C.4.9.

Tabla C.4.9. El proceso de comunicación abierta en la organización, y sus rasgos de identidad y valores.

<b>Categoría de primer orden</b>	<b>Rasgos de identidad y valores</b>
<b>5. Proceso de comunicación abierta</b>	Se ha considerado que las conductas y prácticas que crean un ambiente de trabajo fomentan un flujo de comunicación libre y abierto en todos los niveles de Nuestro sujeto de estudio pues el propósito es intercambiar información que ayude a los actores de todos los niveles a tomar decisiones informadas para poder mejorar el desempeño individual, grupal y organizacional.

Fuente: Adaptación propia.

En lo que respecta a esta categoría, lo central y distintivo es que los miembros de los equipos de trabajo consideran que los procesos de comunicación son abiertos y que se conviven en un ambiente físico que fomenta la comunicación y la participación al eliminarse las barreras comunes de la comunicación ya que las oficinas son abiertas sin divisiones de paredes, el uniforme es común tanto en áreas administrativas como operativas, la cafetería y el estacionamiento es común sin distinciones de posiciones jerárquicas, las juntas diagonales que se agendan son abiertas para todos los miembros, los accesos al Complejo son generales al igual que los concursos deportivos, las paredes de no más de un metro en los cubículos –por cierto compartidos y en forma cuadrada o rectangular en donde se reúnen con facilidad al centro donde existe una mesa redonda para compartir información de manera rápida y efectiva-, cuentan con áreas de reunión de grupos y los departamentos de apoyo se encuentran

muy cerca de la manufactura, al Director del Complejo se le puede abordar en cualquier momento por su nombre y no por el título académico que ostenta.

Además, pude darme cuenta de que el estilo de liderazgo demuestra conductas que exhiben una comunicación abierta, como, por ejemplo: accesibilidad, no jerarquías –Ingeniero, Contador, Licenciado-, es decir, se cuenta con habilidades de escucha activa y una presencia estimulante en el complejo. Me tocó asistir a una junta diagonal en donde se trataron varios temas abiertos y que interesaban a los miembros del equipo y en donde se encuentra siempre un representante del Departamento de Personal. El resumen de la agenda fue así:

**JUNTA DIAGONAL**

**AREA: Actores organizacionales Sindicalizados del Complejo"**

**REPRESENTANTE DE PERSONAL: Javier N. (se omite su nombre real por así solicitarlo él)**

**FECHA: septiembre 28, 2005**

#	Inquietud	Responsable	Respuesta
1	Dado el accidente de Estampado, se solicita se "chequen" bien las grúas	Un miembro de equipo de trabajo	"Nos dimos cuenta de que había un error en mantenimiento de las grúas. Toda la gente de mantenimiento sabía cómo se hacía el mantenimiento de las grúas, pero nadie se dio cuenta del error al hacerlo. La lección aprendida es: Si podemos hacerlo personal, si podemos corregir y tomar tiempo, tomar 2 minutos para reflexionar sobre lo que nosotros hacemos."
2	Hay una manguera faltante en el coche que le acaban de entregar	Javier N.	Es importante registrar en personal estas quejas para poder ayudarlos. Favor de pasar a Personal para revisarlo
3	Alguien compró una unidad de contado y se le tardaron 10 días en entregarlo	Javier N.	10 días es un muy buen tiempo ya que las unidades no están aquí en la Planta ó inclusive, no necesariamente están en el inventario y hay que pedir las.
4	Alguien hizo un depósito equivocado, y el error le costó 3,000 pesos. ¿Cuándo pueden reembolsarlo?	Javier N.	Se hará un arreglo a prueba de error para evitar depósitos atribuidos a mi sujeto de estudio cuando deben ser a una de las filiales.
5	Las puertas traen un problema en Pintura	Un miembro de equipo de trabajo	Ya se solicitó un cambio en Aventec y se están haciendo cambios
6	Un compañero en Pintura tiene 10 años y quiere saber si en enero van a despedir gente	Javier N.	Como lo comentó Mike –el en ese entonces Director General del complejo- en la Junta, se busca que aún a pesar de que habrá 20,000 unidades menos para producción, no haya despidos de personas, se optará siempre por el paro técnico
7	En la Ruta Guanajuato Embajadoras, sigue goteando mucho el autobús	Javier N.	El autobús ya fue reparado

8	La gente ha estado preguntando sobre la Posada dada la falta de platillos del año anterior	Javier N.	Se están trabajando en la Posada ya, y se está tomando en consideración las áreas de oportunidad del año anterior. Se está atacando especialmente la falta de comida, área para sentarse, y la de asientos.
9	Qué pasará el 20 de noviembre, ya que cae en sábado	Javier N.	No se trabajará
10	Una parte de Pintura sale a las 9.40, y sólo hay 2 barras, y somos bastantes, favor de abrir más barras	Javier N.	Se abrirán todas las barras desde el primer grupo
11	“El pasado 16 de septiembre, a algunas personas no les pagaron el tiempo extra y quieren saber si se va a pagar la penalización por este concepto”	Javier N.	Ricardo Blázquez pidió una disculpa por este problema causado por la Planta, y se están tomando las acciones
12	“Por favor, que en Personal sean más amables, sobre todo quien se quede en lugar de Panchito”	Javier N.	“Así será, cualquier queja favor de reportarla con Juan Carlos García”

Finalmente, la última de las categorías de primer orden dentro del tema de identidad denominado *involucramiento del personal* es la referente al apoyo de la *Gerencia de Piso o Shop Floor Management*, la cual se ilustra en la tabla C.4.10.

Tabla C.4.10. Shop Floor Management o Gerencia de Piso o de ejecución y los respectivos rasgos de identidad y valores.

<b>Categoría de primer orden</b>	<b>Rasgos de identidad y valores</b>
<b>6. Shop Floor Management o Gerencia de Piso</b>	Es la consigna que tienen los dirigentes para que vayan y apoyen a los equipos de trabajo en el lugar mismo donde se realizan las actividades para poder entender de primera mano lo que está sucediendo y puedan brindar un apoyo más efectivo, así como una adecuada administración de las operaciones. <i>“Así nos aseguramos de que las decisiones sean hechas en el lugar de trabajo utilizando información relevante, factual, confiable y de primera mano”</i> .

Fuente: Adaptación propia.

Uno de los sistemas que la organización ha perfeccionado y que resaltan los valores de confianza, apoyo, pertenencia e identidad, es el que se refiere a la conducta que los gerentes y el personal de soporte o apoyo brindan al *ir a donde el trabajo se está desempeñando*. Los miembros de los equipos valoran –y de ahí lo central y distintivo como características de identidad enfatizado por ellos- que los dirigentes comprendan lo que está sucediendo en cada estación de trabajo y no llamen la atención al personal sin siquiera conocer lo que se hace en éstas.

Así, constaté la revisión que de manera regular la gerencia lleva a cabo en relación con el sistema S.P.Q.R.C. (*Safety, People, Quality, Responsiveness, Cost* o Seguridad, Gente, Calidad, Responsabilidad, Costos), así como los procesos de evaluación (por ejemplo: la organización del lugar de trabajo mediante las cinco “eses”, el trabajo estandarizado, entre otros). Además, la información se proporciona a todas las áreas de tal manera que los indicadores del estatus del SPQRC sean visibles con la finalidad de que los miembros puedan ver y entender las condiciones actuales. La gerencia y el personal de soporte ayudan a los miembros de los equipos a resolver problemas al observar de manera directa las áreas o procesos de trabajo donde la inquietud exista (es decir, *baja de tu pedestal, observa, comprende y ayuda a corregir la situación, no solamente reconvenegas*).

Otro punto que es valorado por los miembros de los equipos es que las oficinas son accesibles a todas las áreas de producción y las estaciones de trabajo de los líderes están a un lado de la línea de ensamble. Las áreas de descanso o de reuniones están equipadas para acomodar a todos los miembros que el líder de grupo apoya (ver figura C.4.5.). El desperdicio es fácilmente identificado y eliminado. Los controles visuales son implementados y se tiene constante mantenimiento de estos de tal manera que: (a). Se detectan las posibles desviaciones de los estándares y son visibles para todos y cada uno de los actores; (b). Se despliegan el estatus de la operación en un formato fácil de ver proporcionando información y/o instrucciones a los actores organizacionales lo que permite que los miembros se identifiquen con los valores de pertenencia, compromiso, responsabilidad, mejora continua, innovación y trabajo en equipo.

Figura C.4.5. Las oficinas de los líderes de equipo y los puntos que se tratan en las reuniones.



## TEAM LEADERS MEETING



- ⊕ Daily meeting
- ⊕ All team leaders attending
- ⊕ Each area has their own
- ⊕ Meeting focus on SPQRC
- ⊕ Share key business info.

12

Fuente: Material proporcionado por el Gerente de Desarrollo Organizacional del Complejo.

Finalizado el primer tema de identidad denominado *Involucramiento del personal* con sus respectivas categorías de primer orden y rasgos de identidad y valores contenidos en ellas, se abordará ahora el segundo tema de identidad designado como *estandarización*.

### **C.4.6. Segundo tema de identidad: *Estandarización*.**

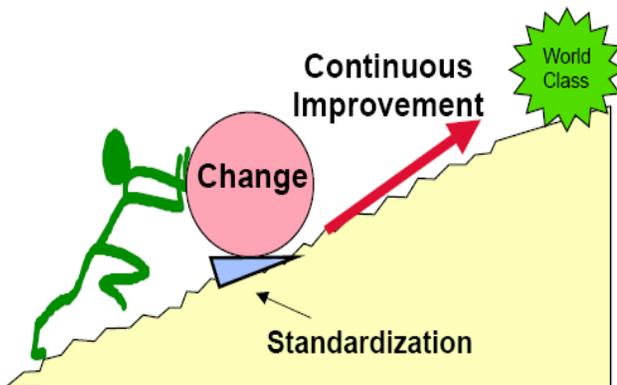
En la organización, la estandarización es en realidad un proceso dinámico mediante el cual se documenta el trabajo de acuerdo con los estándares establecidos, a la terminología, a los principios, a los métodos y a los procesos para con ello lograr una base común desde la cual realizar mejoras. Las categorías de primer orden que se interpretan en base a la observación y las entrevistas realizadas se reflejan en la tabla C.4.11.

Tabla C.4.11. Las categorías de primer orden dentro del tema de identidad denominado estandarización.

<b>Categorías de primer orden</b>	<b>Tema de identidad (categoría de segundo orden)</b>
7. Organización del trabajo 8. Administración por tiempo TAKT 9. Estandarización del trabajo 10. Administración "visual"	<b>2. Estandarización</b>

Fuente: Adaptación propia.

Figura C.4.6. Símbolo de identidad con relación a la característica de identidad denominada Estandarización.



Fuente: Material proporcionado por directivos del complejo.

En la búsqueda perenne de mantenerse como una organización de clase mundial, el cambio constante y dinámico en la mejora continua hace necesario realizar procesos de estandarización dentro de los cuales, cuatro se han implementado: la organización del trabajo, la administración del tiempo TAKT, la estandarización del trabajo y la administración visual. En la tabla C.4.12., se describe y analiza la categoría de primer orden denominada organización del trabajo y sus rasgos de identidad y valores identificados en el sujeto de estudio.

Tabla C.4.12. La categoría de primera orden denominada organización del trabajo y sus rasgos de identidad en Nuestro sujeto de estudio.

<b>Categoría de primer orden</b>	<b>Rasgos de identidad y valores</b>
	Los miembros de los equipos de trabajo, así como todo el personal en...sin excepción, deben contar con un arreglo seguro, limpio y ordenado del ambiente en su lugar de

<p><b>7. Organización del lugar de trabajo</b></p>	<p>trabajo. Se les requiere que se elimine cualquier cosa que no es requerida, que se proporcione un lugar específico para todo y poder así contribuir tanto a la calidad como a la oportunidad de estandarizar e incrementar la eficiencia poniendo un orden y mantener el lugar de trabajo al establecer todo lo que se encuentre “fuera del estándar” fácilmente visible.</p>
--	--

Fuente: Adaptación propia.

En cuanto a la *organización del lugar de trabajo* como categoría de primer orden, la consideran como el arreglo seguro, limpio y ordenado del ambiente en su lugar de trabajo apreciándolo como valor de orden y limpieza ya que tratan de eliminar cualquier cosa que no es requerida. Los miembros de los equipos convienen en que se está contribuyendo a la calidad y a la oportunidad de estandarizar e incrementar la eficiencia en la organización ya que se les enseña a poner un orden y mantener el lugar de trabajo limpio y ordenado al establecer todo lo que esté “fuera del estándar” fácilmente visibles al pedirles organizar el lugar de trabajo a través de las “5S” que representan las prácticas que se deben llevar a cabo en el lugar de trabajo para facilitar la estandarización del mismo. Lo anterior se lleva a cabo (lo que se encuentra entre paréntesis son los comentarios de los Met’s) mediante:

- 1) la **selección o seiri** (“en donde tenemos que clasificar las cosas necesarias en la operación y desechar las innecesarias o, en otras palabras: lo que no sirve, que no estorbe”),
- 2) **el orden o seiton** (“tenemos que mantener las cosas necesarias en forma ordenada e identificarlas en los contenedores de partes”. Además, durante la observación participante, detecté que se tenía señalado tanto en oficinas como en piso dónde deberían estar las cosas. Es decir, tenían siempre un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar siendo muy rigurosos en ello,
- 3) **limpieza o seisou** (“debemos mantener siempre limpia nuestra área de trabajo, las herramientas, las máquinas y las instalaciones. Poner siempre la mugre y la basura en su lugar”),
- 4) **la disciplina seiketsu** (“se nos inculca siempre a respetar y cumplir con todo lo establecido dentro y fuera de la organización. Recuerda: tú eres...el nombre de la compañía”),

5) **el progreso** (“se nos pide que promocionemos y apliquemos los conceptos anteriores tanto en la organización como en nuestras familias y que los impulsemos hacia un proceso de mejora continua siempre”).

Es necesario decir –lo constaté-, que los estándares son desarrollados, comunicados y desplegados de manera visual para limpiar, organizar y mantener un lugar de trabajo seguro en todas las áreas de la planta, incluyendo las oficinas. Para ello, los actores organizacionales de todas las áreas de la organización participan en el desarrollo y la implementación de los estándares de sus áreas de trabajo las cuales son mantenidas de manera equilibrada y, debido a los estándares previamente establecidos, se lleva a cabo en todos los turnos y en todos los equipos de trabajo, encontrándose el lugar de trabajo despejado de excesos o de lo no esencial como: a). Herramienta y equipo; b). Materiales innecesarios; c). Materiales requeridos y no utilizados; d). Materiales o equipo defectuosos. Para ello se han implementado auditorías aleatorias para evaluar su cabal cumplimiento.

Puedo afirmar que los valores anteriores, aun cuando no forman parte del sistema central de valores –ni de las variables explicativas de este trabajo-, han sido interiorizados por sus miembros ya que, en mis recorridos, siempre noté un orden, una disciplina y una limpieza ejemplar no sólo en piso, sino también en las oficinas, los edificios, los exteriores (donde “almacenan” los vehículos producidos). Es más, recuerdo cuando hacía dichos recorridos acompañado del Gerente de Desarrollo Organizacional me decía: *“fíjate en los ‘racks’ de almacenaje o en cualquier lugar y verás cómo todo lo tienen ordenado y limpio”*. Le comentaba que si no era porque existía alguna sanción económica o de otra índole si se les sorprendía que en su lugar de trabajo no hubiese cierto orden o disciplina y limpieza. Su respuesta fue *“la sanción que se les impone es dictaminada por sus propios compañeros dentro del equipo y así, poco a poco han interiorizado lo anterior”*.

En la segunda de las categorías de primer orden dentro del tema de identidad denominado *estandarización* se tiene la referida a la *Administración del tiempo TAKT*, la cual refleja los rasgos de identidad y valores en la organización (ver tabla C.4.13.)

Tabla C.4.13. La administración del tiempo TAKT y los rasgos de identidad y valores detectados.

Categoría de primer orden	Rasgos de identidad y valores
<p><b>8. Administración por tiempo TAKT</b></p>	<p>La administración del tiempo takt (batuta) es un sistema de medida que regula y nivela los resultados de la producción para cumplir las demandas de ventas incluyendo el tiempo en que los equipos están apagados, por paros técnicos, escasez de materiales, problemas de calidad (incluyendo paros por el Andon y material no requerido), así como cambios planeados en las líneas de producción para el ensamble de un nuevo vehículo, tratando de equilibrar el programa de producción y producir lo que es necesario cuando es necesario. Lo que se inculca como valor es la responsabilidad, el trabajo en equipo y la mejora continua, así como la honestidad, el compromiso y la lealtad para con el equipo y la organización.</p>

Fuente: Adaptación propia.

La administración por tiempo TAKT es un sistema por demás novedoso que han aprendido a utilizar los miembros de los equipos de trabajo, distinguiéndose por ser otra de las características de identidad central y distintiva dentro del complejo pues es de llamar la atención que proviniendo de estratos culturales muy diferentes aunque con un rasgo común: casi todos mis entrevistados no habían trabajado en empresas de tal magnitud y sí lo habían hecho en pequeñas fábricas o incluso en trabajos del campo, aunque, algunos más, habían trabajado en algunas compañías en los Estados Unidos, pero no conocían todo este complejo sistema de producción.

El sistema *Takt* es un sistema de medida que regula y nivela los resultados de la producción para cumplir las demandas de ventas de la manera siguiente:

$$\text{Tiempo } Takt = \frac{\text{Tiempo de Producción disponible por turno (segundos)}}{\text{Demanda del cliente por periodo (unidades)}}$$

Así, para que los miembros de los equipos lo puedan entender, se les ha enseñado que el Tiempo Takt Actual es igual a la disponibilidad operacional –en porcentaje-, por el Tiempo Takt (segundos). La disponibilidad operacional incluye el tiempo en que los equipos están apagados, paros técnicos, escasez de materiales,

problemas de calidad (incluyendo paros por el Andon y material no requerido), así como cambios planeados en las líneas de producción para el ensamble de un nuevo vehículo. El propósito es equilibrar el programa de producción y producir lo que es necesario cuando es necesario.

$$\begin{array}{rcl} \text{Por ejemplo:} & 30,000 \text{ segundos en el turno C} & \\ & \text{-----} & = 70.75 \text{ segundos} \\ & 424 \text{ unidades o vehículos} & \end{array}$$

Entonces se tiene como resultado que el cliente está comprando el producto cada 70.75 segundos y el objetivo es producirlo.

Lo que posteriormente pude indagar –los miembros de los equipos me lo comentaron- es que el tiempo takt real se ha establecido para *cumplir con las necesidades de la demanda y prevenir la sobreproducción*. “Nos han enseñado que la diferencia entre el tiempo takt y el tiempo takt real debe ser revisada periódicamente y establecer procedimientos documentados para revisar los cambios entre el tiempo takt y el tiempo takt real para determinar cualquier desviación potencial y que no estemos sobre produciendo”. Además, me comentaron que existen indicadores visuales/auditivos los cuales conectan el ciclo del trabajo al tiempo takt real (por ejemplo, calificaciones de 70%, advertencias de puntos programables, el ritmo de las luces) para evitar tales desviaciones.

En cuanto al trabajo estandarizado –tercer categoría de primer orden dentro del tema de identidad *estandarización*-, se detectó lo siguiente (ver tabla C.4.14.).

Tabla C.4.14. El trabajo estandarizado y sus rasgos de identidad y valores.

Categoría de primer orden	Rasgos de identidad y valores
<p><b>9. Trabajo estandarizado</b></p>	<p>Es la documentación de las funciones del trabajo desempeñadas en una repetición secuencial, la cual desarrolla, sigue y mantiene la organización funcional, estableciendo una base repetitiva y predecible para un <i>mejoramiento continuo (como valor central) e involucrar a los miembros de los equipos (valor y rasgo de identidad distintivo y central) tanto al inicio como en la continuación del mejoramiento para lograr los más altos niveles de seguridad, calidad y productividad.</i></p>

Fuente: Adaptación propia.

En esta categoría, lo que indagué es que los miembros de los equipos documentan y estandarizan en los formatos que se tienen en el Complejo, todo aquel trabajo considerado repetitivo como las tareas diarias y el cómo se llevan a cabo para evitar el aburrimiento, así como los puntos clave de seguridad, si los estándares de calidad se están cumpliendo, ver si el tiempo takt está en orden, logrando con ello una estandarización del trabajo. Todo ello lo acuerdan el líder y los miembros de los equipos en todos los turnos.

Constato por otra parte que las hojas de estandarización de operaciones o los formatos que se tienen en el complejo, así como las hojas de elementos del trabajo contienen las firmas originales de todos los involucrados comprometiéndose a su seguimiento y cumplimiento, además, confirmé que las hojas de estandarización de operaciones están visualmente colocadas en cada estación de trabajo (pegadas o colgadas en los tableros de certificación de operaciones, tableros laborales, etc.). Es importante mencionar que se lleva a cabo un proceso de mejoramiento continuo del trabajo estandarizado y los “dueños” naturales de las funciones del trabajo (por ejemplo, producción, materiales, mantenimiento, etc.) son responsables de involucrar a sus actores organizacionales acerca del trabajo estandarizado. Los grupos de apoyo (Seguridad e Higiene, Ingeniería de la planta, Recursos Humanos, etc.) son responsables de ayudar en la creación del trabajo estandarizado.

En resumen, se puede decir que el trabajo estandarizado es la adopción del método adecuado para que el MET (miembro de equipo de trabajo) realice de la mejor manera posible su trabajo, ejecutando la observación de este para poder controlar paso

a paso la fabricación de los productos. Este se refleja por escrito en la *Hoja de Trabajo Estandarizado* de cada estación en el complejo. En las operaciones estandarizadas se cuenta con: Hoja de Trabajo Estandarizado, Línea de Balance Visual, Ayudas Visuales, Cartas LAB (Limpieza y Atención Básica), Carta de Flexibilidad, Carta de Rotación de Trabajo y, Estrategia de Control de Ajuste, las cuales les han dotado de valores de responsabilidad, mejora continua, sentido de pertenencia, compromiso, importancia, autoestima y cuyas características de identidad se visualizan como distintivas, centrales y perdurables de acuerdo a Albert & Whetten (1985).

Finalmente, la tabla C.4.15., refleja la última de las categorías de primer orden (*Administración visual o Visual Management*) dentro de la categoría de segundo orden (*estandarización*) conteniendo los rasgos de identidad y valores detectados.

Tabla C.4.15. La administración visual como categoría de primer orden en Nuestro sujeto de estudio y sus rasgos de identidad y valores.

<b>Categoría de primer orden</b>	<b>Rasgos de identidad y valores</b>
<b>10. Administración Visual o <i>Visual Management</i></b>	Es un proceso en el cual los estándares y las condiciones actuales se visualizan rápidamente en el lugar de trabajo. El propósito es que dicha gestión permita que los trabajadores “vean” de manera inmediata la situación actual (normal o anormal), comprendan la situación o lo que está sucediendo y tomen medidas o acciones para regresarla a la condición normal (estándar) pues para ello han recibido capacitación, adiestramiento y educación constante. Es interesante observar cómo los miembros de la organización toman decisiones para que, lo que ellos detectan que está mal, (fuera del estándar) hagan lo posible para arreglarlo (regresarlo al estándar).

Fuente: Adaptación propia.

Durante mi estancia en la organización y particularmente durante tres de las cinco semanas del curso de inducción a miembros (MET’s) y líderes (LET’s) de trabajo pude darme cuenta de que las sugerencias siempre son tomadas en cuenta. Por ejemplo, uno de ellos detectó –durante el curso de inducción- que el característico detector de humo instalado en el techo del aula no estaba encendido por lo que inmediatamente se dirigió a donde se encontraba una especie de caja pegada a la pared donde había una variedad de etiquetas auto

adheribles para colocarse en el lugar donde se detecta la situación anormal, cosa que hizo. Al siguiente día para sorpresa de muchos de nosotros, el detector estaba encendido. Se había corregido –la situación anormal o fuera del estándar, se había estandarizado y regresado a su condición normal-.

Es por ello que las obligaciones principales que han adoptado y que llevan a cabo los miembros de los equipos, es que dentro de la política específica existente en el complejo en general y que delinea el grado y el uso de la administración visual, se incluyen estándares claros y procesos bien definido de auditoría en donde éstos reciben una identificación visual especial. Además, los formatos y herramientas de la administración visual son actualizados proporcionándoles mantenimiento para que siempre se encuentren en óptimas condiciones. Algunas de las herramientas utilizadas son: BPD-Business Plan Deployment o Despliegue del Plan de Negocios, gráficas de rastreo y hojas de contrarrestar, formas de resolución de problemas, paros de posiciones fijas, marcas de inicio y terminación, tableros Andon, identificación de materiales en los estantes.

Así, tanto la condición actual y la condición estándar (objetivos o metas) permite que los miembros la identifiquen y elijan el método seleccionado de visualización para tratar una necesidad específica y directa de un usuario específico. Las condiciones observadas que se encuentren fuera de los estándares y que no puedan ser fácilmente rectificadas, son documentadas, desplegadas y comunicadas de manera inmediata.

El tercer tema de identidad detectado es el que se refiere a la categoría de segundo orden denominado *Mejoramiento continuo* que a su vez contiene categorías de primer orden y rasgos de identidad y valores.

#### **C.4.7. Tercer tema de identidad: *Mejoramiento continuo***

En Nuestro sujeto de estudio, se fomenta una actitud que establezca el cambio y apoye a todos los actores dentro de la organización a que mejoren sus trabajos, así como a que el ambiente laboral se traduzca en una mejora continua tanto de ellos y de la compañía. El mejoramiento continuo significa también que el cambio debe seguir el principio de: un paso a la vez.

Para iniciar con la interpretación de las categorías de identidad y de los valores en la organización, la tabla C.4.16., describe el tema de identidad (característica de segundo orden) *mejoramiento continuo* y algunas de las categorías de primer orden en Nuestro sujeto de estudio.

Tabla C.4.16. El tema de identidad: Mejoramiento continuo y sus categorías de primer orden.

<b>Categorías de primer orden</b>	<b>Tema de identidad (característica de segundo orden)</b>
11. Resolución de problemas 12. EL concepto del Proceso Andon 13. Proceso de mejoramiento continuo	<b>3. Mejoramiento continuo</b>

Fuente: Adaptación propia.

La primera de las categorías de primer orden, así como los rasgos de identidad y valores detectados dentro del tema de identidad denominado *mejoramiento continuo*, es la referente a la resolución de problemas lo que se describe en la tabla C.4.17.

Tabla C.4.17. La resolución de problemas como categoría de primer orden y los rasgos de identidad y valores.

<b>Categoría de primer orden</b>	<b>Rasgos de identidad y valores</b>
<b>11. Resolución de problemas</b>	Este es un proceso estructurado que identifica, analiza y elimina las discrepancias entre la situación actual y un estándar existente o expectativa, y previene de repeticiones de la causa raíz. El propósito primordial es que se identifique la causa raíz de los problemas y se implemente una medida que contrarreste su repetición y contribuya a un <i>mejoramiento continuo</i> , (que es uno de los valores del sistema central de valores de la organización)

Fuente: Adaptación propia.

Existen criterios documentados para la selección de problemas y su futura evaluación pudiendo determinar así las prioridades basadas en importancia, urgencia, tendencia y recursos disponibles, en ese orden. Además, existe un proceso de resolución de problemas estandarizado e igualmente documentado (identificación del problema, definir los roles y responsabilidades de los miembros de los equipos, que los objetivos sean cuantificables, medibles y realizables, que se analice la causa raíz, contrarrestar e implementar planes y evaluaciones).

Aquí, las características de identidad encontradas y analizadas en la narrativa de los actores es que: la centralidad radica en sus expresiones con relación a la búsqueda de la mejora continua pues son tomados en cuenta para la resolución de problemas y no sólo decirles cómo corregirlos. Despierta en ellos valores de creatividad, innovación, compromiso y responsabilidad inherentes a las actividades que están desempeñando. Distintiva ya que es de las pocas organizaciones en que se da este tipo de procesos.

Para el logro de la resolución de los problemas en Nuestro sujeto de estudio, se utilizan diversos formatos los cuales siguen los pasos del proceso de resolución de problemas los cuales son documentados, las tendencias son visualizadas y el neutralizarlos es efectivo y a tiempo. Utilizan no sólo la retroalimentación sino también la proacción en la comunicación de los progresos de las actividades de resolución de problemas. La participación de los líderes asegura que el proceso sea efectivo. Lo importante es iniciar las actividades de resolución de problemas en el nivel más cercano donde ocurrió el problema.

La penúltima de las categorías de primer orden, así como sus rasgos de identidad y valores detectadas es lo que se denomina *el concepto del proceso ANDON*. (Ver tabla C.4.18.).

Tabla C.4.18. El concepto del proceso Andon y sus rasgos de identidad y valores.

<b>Categoría de primer orden</b>	<b>Rasgos de identidad y valores</b>
<b>12. El concepto del proceso ANDON</b>	Lo que se conoce como Andon, es un sistema de control en el proceso operativo de los miembros de los equipos de trabajo (que puede ser activado manual o automáticamente) para comunicar que se requiere la ayuda cuando una condición anormal ocurre o bien para comunicar información relevante.



Fuente: Adaptación propia.

El propósito central del ANDON es que no se pasen defectos o discrepancias al siguiente proceso solicitando ayuda cuando se requiera en la secuencia del trabajo, así como priorizar e iniciar el proceso de resolución de problemas, atrayendo la atención de la gerencia y los grupos de apoyo para que vayan y vean el problema y se tomen las medidas necesarias comunicando lo que sucedió y el porqué. Para ello, los valores de *compromiso* y *responsabilidad* han sido interiorizados por los miembros de los equipos al llegar a tiempo todos los días para cumplir con las especificaciones utilizando las herramientas adecuadas en cada operación. Es decir, evitan paros de línea y se aseguran de que la operación ha cumplido con las especificaciones de calidad y tiempo además de brindar información sobre el comportamiento del proceso de producción. Se les ha inculcado y han interiorizado el aprendizaje que las cosas hay que hacerlas bien a la primera y dejar pasar discrepancias a la siguiente estación de trabajo. ¿Cómo se activa el Andon? lo que hacen es jalar un cordón o apretar un botón que alerta mediante una señal audible y otra visible dónde se encuentra el problema que requiere atención inmediata. Sin embargo, detecté que en ocasiones los líderes de equipos de trabajo les indican a los miembros de los equipos que no detengan la línea con discrepancias que no valen la pena pues en la siguiente estación o en la que sigue se arreglará. Eso ha molestado ya que no les parece adecuado pues detectan incongruencias en el decir y el hacer.

Pude verificar durante mis recorridos, que el sistema Andon despliega de manera visual la información relevante para los actores organizacionales para que observen y

reconozcan de inmediato condiciones fuera de los estándares y llevar a cabo las acciones necesarias para volverla a la condición normal o estándar. Me tocó ver y oír las señales que se emiten y me señalaron algunas de las discrepancias en la pintura que son casi imperceptibles para alguien no entrenado en la detección de errores de tal magnitud. Por ejemplo, la discrepancia en la pintura que me tocó ver –y detectada por un miembro de equipo de trabajo- en realidad era muy imperceptible y sólo para alguien que conoce de ello se puede dar cuenta. En uno de los recorridos con el coordinador de equipos de trabajo, me tocó ver una camioneta que iba a ser repintada en la parte trasera a lo que comenté “oye, ¿y por qué repintada si yo la veo impecable?” Su respuesta fue: “fíjate bien, si lo haces con atención, te darás cuenta de que está un poquito más opaca que las demás partes”. Debo decir que por más que presté atención de manera detenida, no me percaté de dicha discrepancia.

Así, corroboré que efectivamente existe el concepto de estructura de apoyo en donde los actores que la componen tienen bien definidos sus roles y responsabilidades como: líder de equipo, líder de grupo, líder de producción, mantenimiento, personal, ingeniería de planta, calidad, materiales y compras. Además, el trabajo estructurado se encuentra claramente documentado y siempre se sigue al pie de la letra para no cometer errores que en su momento pueden ser demasiado costosos como es el caso de una situación problemática que sucedió en alguna ocasión en donde un par de miembros de un equipo de trabajo del Complejo no siguieron las instrucciones y pusieron en riesgo la seguridad de la planta (hubo una fuga en los depósitos de gasolina y el Complejo se convirtió en una bomba de tiempo), lo que denota los valores de verdad, responsabilidad, respeto hacia los compañeros.

La última de las categorías identificadas en el tema de identidad denominado *mejoramiento continuo*, es la referente al proceso en sí del mejoramiento continuo detectando además los rasgos de identidad y valores de los miembros de los equipos de trabajo. Ello se puede observar en la tabla C.4.19.

Tabla C.4.19. El proceso de mejoramiento continuo y los rasgos de identidad.

Categoría de primer orden	Rasgos de identidad y valores
<p><b>13. Proceso de mejoramiento continuo</b></p>	<p><i>“En..., tenemos un proceso de mejoramiento continuo que genera y utiliza la manera habitual de pensar de su gente para entender las necesidades y reconocer y aceptar el cambio con el ánimo de cumplir con los retos y apoyar el esfuerzo continuo para identificar y eliminar y el desperdicio con el propósito de mantenernos flexibles, pero a la vez rentables en este mundo siempre cambiante.</i></p>

Fuente: Adaptación propia.

Las actividades del proceso de mejoramiento continuo se encuentran basadas en el que denominan objetivos del Despliegue del Plan de Negocios acerca de la seguridad, la gente, la calidad, la responsabilidad y los costos. Los participantes son seleccionados de las áreas funcionales que están siendo mejor evaluadas y en todos los turnos de trabajo. Existe un ambiente de trabajo el cual favorece el mejoramiento continuo y se recurre al entrenamiento, desarrollo y educación de los miembros en todos los niveles de la organización. Las siete formas de desperdicio como son: corrección, sobreproducción, movimiento de materiales, movimiento, espera, inventarios y procesamiento, son consideradas para identificar oportunidades de mejora.

Aun las ideas más pequeñas acerca del mejoramiento continuo son fomentadas para que cierren la brecha entre la situación actual y la visión de la organización. Todas las ideas son tomadas en cuenta.

Las ideas, los planes y programas son implementados y monitoreados, las medidas correctivas son tomadas en cuenta para asegurar la efectividad del proceso. Los estándares actuales son revisados para que el mejoramiento se vea reflejado. Por otro lado, existe un proceso de reconocimiento a las ideas (el proceso de ideas y mejoras) que es utilizado para animar el continuo *involucramiento* del personal, así como reconocer el valor de la idea de mejora por pequeña que sea.

#### C.4.8. Otras expresiones de identidad en Nuestro sujeto de estudio.

Los temas, categorías y rasgos de identidad y valores descritos son importantes, aunque existen muchos otros en los cuales los miembros se han identificado. Algunos de ellos son:

##### C.4.8.1. El símbolo del Sistema de Producción



En dicha figura –propuesta por los miembros del Complejo-, se encuentran uno de los *símbolos* distintivos y centrales (Albert y Whetten 1985) como característica de identidad:



Que significa: **Si** se puede, **Si** se pudo, **Si** puedo, **Si** podemos **Sistema**

Integral.

Siendo además un símbolo motivador debido a que transmite sentimientos y valores de *pertenencia, compromiso e identidad* ya que el significado que tiene para los actores en la organización es:



“Somos y seremos siempre los número 1”



“Los individuos como parte vital en la organización”



” Enfocados siempre en la calidad”

### C.4.8.3. El Framer o Robot para soldado de la carrocería

El Framer es uno más de los "robots" que hay en la planta, se encuentra en el área de carrocerías y no hay uno, sino 2. Es un brazo que está ubicado en la parte de arriba de la línea de producción y que, dependiendo del modelo, baja y "clampea" la unidad (la sujeta), para que inmediatamente después entren de 5 a 7 robots por lado de la unidad y suelden parte de la carrocería, quedando algunos hasta 1/2 pulgada de cercanía. Increíble, no chocan los robots al estar soldando.

Cuando llega una unidad diferente, los robots sueldan un auto y, si la unidad que sigue es otro diferente, el Framer sube y gira 1/4 de vuelta para que bajen unos clamps (abrazaderas) diferentes, especiales para dicho auto. Esto lo puede hacer cada unidad. El ciclo dura aprox. 1 minuto.

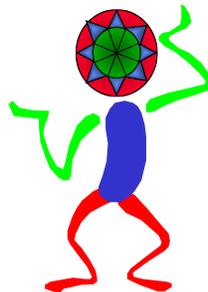
Sobre la grúa de "casamiento", brazos que trabajan de forma neumática, baja la grúa, cierra los brazos, sube y se traslada hacia la línea de chasis para "casar" la cabina que tomó con el chasis que viene ensamblado del otro lado. Ver fotografía C.4.2.

Fotografía C.4.2. Robots soldando en el área de carrocerías.



Fuente: <http://media3.washingtonpost.com/wp-dyn/content/photo/2007/01/08/PH2007010800995.jpg>

### C.4.8.4. El logotipo



Es un símbolo que ha hecho que los miembros de los equipos de trabajo sientan que es uno de los rasgos distintivos de su organización pues les transmite un sentimiento de importancia por trabajar donde trabajan: en una corporación de clase mundial ya que ellos participaron en su elaboración.

#### **C.4.8.5. La eliminación de barreras**

Las características distintivas y centrales que ha hecho que los miembros de los equipos se sientan identificados con la organización, es la eliminación de barreras a la comunicación ya que todos sus integrantes, utilizan o portan un uniforme igual (desde el miembro de equipo hasta el Director General visten de manera informal: una camisa tipo polo ya sea de color azul cielo, blanca, gris, azul fuerte y pantalón de mezclilla. Todo con el logotipo de la organización), la cafetería es común y con una gran variedad de alimentos cuidando la nutrición de su personal, el estacionamiento también es común siguiendo la regla de “quien llega primero ocupa los lugares más cercanos a la entrada principal”, no existen lugares o cajones reservados para nadie en particular, ya dentro de las oficinas uno puede darse cuenta que son sin divisiones de paredes, en las juntas diagonales existe una total apertura para la discusión libre de ideas, los accesos al Complejo son comunes, los concursos deportivos son generales, no existen relojes checadores, la publicidad reconoce y complementa los logros y nunca los fracasos. Promueven el sentido de responsabilidad y reconocen a los Equipos en lugar de individuos.

#### **C.4.8.6. Evaluación del desempeño (360°)**

Otra de las categorías de identidad que se han considerado como central, distintiva y perdurable es que se considera que existe un criterio definido de evaluación del desempeño basado en una descripción de trabajo efectiva y en base a los resultados alcanzados. La comunicación es simple y directa con el empleado. El sistema de evaluación se aplica a actores organizacionales sindicalizados y no sindicalizados y se encuentra alineado con el sistema de compensación. Algunos de los objetivos críticos para evaluar la gerencia son: La seguridad, la tendencia a la mejora

continua, la tendencia a la calidad, los logros de producción, el control de presupuesto. Lo que se valora dentro de esta categoría, es que proporciona una herramienta de retroalimentación siempre positiva que facilite en los miembros de los equipos de trabajo un sentido –valor-, de mejora continua.

La figura C.4.7., ilustra el proceso que debe seguirse para la evaluación del desempeño en la organización.

Figura C.4.7. El proceso de administración de la evaluación del desempeño.



Fuente: Material proporcionado por ejecutivos del Complejo.

#### C.4.8.7. Promociones / plan de carrera

En esta categoría, lo central y distintivo detectado dentro de este tema de identidad, es que el Miembro de Equipo de Trabajo (MET) tiene perfectamente claro que para ascender –dentro del plan de carrera en Nuestro sujeto de estudio-, debe dominar todas las operaciones de su Equipo para poder ser elegible como Líder de Equipo de Trabajo (LET). Los criterios para las promociones con claros y objetivos. Además, el denominado plan de carrera se encuentra basado en rotación de puestos y

turnos para que el MET conozca todas las operaciones, actividades y resultados requeridos.

#### **C.4.8.8. El programa de ideas y mejoras**

El objetivo de esta categoría de identidad es: presentar una nueva y atractiva oportunidad de participar en un proceso formal de “ideas y mejoras” mediante el cual los trabajadores logren identificar áreas de oportunidad, desarrollar ideas, implementarlas y obtener un reconocimiento, del mismo modo fortalecer la mejora continua. Es una de las herramientas del Empowerment para la Mejora Continua y el reconocimiento está basado en los puntos logrados. Lo importante es que las mejoras no deben resultar en ajustes de personal. Las sugerencias que se reciben son evaluadas mensualmente por comités departamentales con la coordinación del departamento encargado de las Ideas y Mejoras.

#### **C.4.8.9. El entrenamiento y desarrollo del personal**

En la organización, la característica distintiva y central detectada es que se han preocupado y ocupado por desarrollar una fuerza de trabajo capaz, la cual han hecho que se dé en forma de cascada y con programas continuos. Es imperativo que todos los METs sepan el impacto de su operación en el producto final.

Lo importante y a lo que le asignan valor es que los miembros de los equipos resuelven problemas sin ayuda necesaria de la Dirección y para ellos los METs son entrenados para realizar su operación apropiadamente. Deben ser educados para entender cómo funciona el sistema de producción, contribuyendo así al logro de los objetivos de este. Otra situación que valoran es que les involucran en el aprendizaje de todas las operaciones en sus Equipos.

#### **C.4.9. Conclusiones del Estudio de Caso.**

Con base en los resultados obtenidos, puedo concluir que:

- a) Los miembros de los equipos de trabajo en la organización tienen una gran conciencia e interiorización de los valores tanto morales como de competitividad, así como del sistema identitario –lo que los distingue, lo que es central y lo que es perdurable y lo que es adaptable en su entorno-, pues cuentan con toda la información necesaria ya que esta es difundida en todo el Complejo. Es decir, conocen los elementos centrales de los valores, los viven no sólo en sus equipos sino también en su entorno familiar y de amistad. Por otra parte, los dirigentes se han preocupado de actuar en congruencia con dicho sistema de valores, así como la difusión mediante documentos institucionales publicados para todos ellos. Por tanto, los conceptos de visión, misión, filosofía institucional y valores alcanzan el impacto deseado en la población endógena del sistema, a través de los procesos de transmisión y socialización.
- b) Las características de identidad –central, distintiva, perdurable y adaptable-, fueron detectadas mediante la observación y la frecuencia en las narrativas de los miembros de los equipos de trabajo.
- c) Los temas de identidad, las categorías y sus respectivos rasgos de identidad y valores han sido interiorizadas por los miembros de los equipos de trabajo, lo que les permite estar en una posición de privilegio –gente de clase mundial y calidad total-, muy por encima de muchas de las plantas, complejos e instalaciones que la organización tiene alrededor del mundo. Lo impactante de esto, es el poco tiempo que tiene de haber sido fundada primero como planta y luego como complejo con la instalación de la planta de ensamble de motores y muy pronto con la planta de transmisiones.
- d) Las políticas, normas, reglas, procesos, programas y procedimientos son claros lo que hace que los miembros de los equipos se adapten rápidamente a las actividades que tienen que desarrollar en su vida diaria dentro del Complejo. Por lo tanto, el sistema de valores es congruente con lo que ellos esperan del mismo.

- e) Otra de las cosas que a la que le han otorgado, es al entrenamiento detallado que reciben pues este les puede servir –de hecho, es real-, cuando, por algún motivo, tengan que dejar de laborar para la empresa. Muchos de ellos han puesto su propio negocio de hojalatería, pintura, etc.
- f) Otros más valoran como necesidad primordial el realizar carrera dentro de la organización y, para ello, se han preocupado por interiorizar en todo lo conducente lo que la organización les ofrece.
- g) La motivación, el compromiso, la satisfacción y la lealtad ha sido para algunos de ellos primordial y tratan de visualizar una trayectoria dentro de la organización.
- h) La respuesta la competencia y a los cambios sociales han sacado respuestas asombrosas y despertado la creatividad, la innovación y la mejora continua en los miembros de los equipos de trabajo
- i) Se comprobó que los valores transmitidos y socializados en la organización, y que trajo consigo el modelo de producción descrito, han sido interiorizados por los miembros de los equipos, aunque existan algunas incongruencias por parte de los líderes y gerentes en la organización.
- j) Se puede afirmar que la determinante central no sólo del sistema central de valores ha sido interiorizada por los miembros de los equipos de trabajo en el área de carrocerías y ensamble del Complejo de nuestro sujeto de estudio
- k) Se identificaron tres temas de identidad a los que se les denominó categorías de segundo orden y trece categorías de identidad o categorías de segundo orden en las cuales a su vez se detectaron ciertos rasgos de identidad y valores.
- l) Las categorías de identidad, así como los rasgos de identidad y valores se encuentran presentes en los individuos en la compañía y son fundamentalmente: la característica de central, distintiva, perdurable y adaptable o adaptativa.
- m) La implantación de modelos influyó de manera determinante en la interiorización de los valores por parte de los miembros de los equipos de trabajo particularmente en las áreas de carrocería y ensamble del Complejo.

## Capítulo 5. Reflexiones finales

### C.5.1. Cerrando ventanas, abriendo ventanas

Las conclusiones que a continuación se presentan pretenden cerrar un episodio en donde traté de enlazar cada una de las acciones parciales (sistema de valores, identidad organizacional, modelos organizacionales) de la acción principal de mi tesis doctoral. Sin embargo, dentro de la terminación y consecuente bajada del telón de una obra, siempre quedarán en la mente de los espectadores un sin fin de interrogantes a las cuales posteriormente se tendrá que dar respuesta y, bien sea echando mano de este guión o utilizando otro diferente, es que se tendrán nuevas concepciones de la realidad social abordada. De ahí el título de este numeral: cerrando ventanas, abriendo ventanas, indicándonos que el final, en realidad es el inicio pues existen muchos senderos por donde podemos transitar al abordar tópicos tan abstractos como es el caso de los valores y la identidad en las organizaciones.

Ello resultó ser para mí todo un reto. El analizarlos no mediante la visión positivista o paradigma cuantitativo tradicional –en la revisión de la literatura atingente, detecté que la mayoría de las investigaciones se han realizado utilizando dicho paradigma-, sino que preferí investigarlo a la luz del paradigma cualitativo lo que dificultó aún más plasmar los hallazgos. Sin embargo, al hacerlo siempre busqué ser objetivo en mis interpretaciones.

Si la temática de los valores y la identidad (con sus discrepancias y complejidades) en las organizaciones son difíciles de abordar, su vinculación con un tercer elemento –el análisis de la implantación de un modelo organizacional-, la confusión se incrementó de manera considerable.

Es por ello que el capítulo no pretende ofrecer soluciones sino más bien una serie de reflexiones que ayuden un poco a dirimir el tema de los sistemas de valores en las organizaciones y de cómo o de qué manera los miembros de las organizaciones se identifican con ellos cuando se implantan modelos organizacionales o nuevas formas de organización, así como nuevas formas de organización del trabajo (Equipos de Trabajo) como en este caso de estudio. Considero que una de las aportaciones

valiosas, fue el de haberse realizado bajo el paradigma cualitativo ya que, la utilización de una metodología de este tipo a través de un método de estudio de caso y recurrido a técnicas de recolección de información como la observación participante –seis meses en mi sujeto de estudio-, las conversaciones más que entrevistas (aunque también se llevaron a cabo varias de ellas) así como el análisis documental, considero que proporcionan una cierta validez aún dentro de la posible ambigüedad y falta de rigor académico o de investigación que pudiese adolecer este trabajo.

Probablemente hubiese sido más fácil el uso de métodos cuantitativos para zanjar la cuestión de los valores en las organizaciones y su relación con la identidad en las mismas y poder echar mano de la gran cantidad de cuestionarios existentes para tal fin o bien, construir de entre todos ellos el propio y, posteriormente; validarlo, estandarizarlo y darle grado de confiabilidad. Cuestionarios como el de los valores instrumentales y terminales de Rokeach (1973), el de Schwartz (1979) para detectar los intereses motivacionales simbolizados en cada valor, o bien el WVI (Work Values Inventory o Inventario de Valores en el Trabajo) de O'Connor y Kinnane (1961), o el MIQ (Minnesota Importance Questionnaire o Cuestionario de Importancia de Minnesota) de Gay, Weiss, Hendel, Dawis & Lofquist (1971) que concibe a los valores como necesidades de acuerdo a particularidades subyacentes de los individuos, o el cuestionario de Preferencias Laborales de Pryor (1979), o el sistema personal de valores de England (1967) o el de las preferencias conductuales de Ravlin y Meglino (1989) o uno de las encuestas importantes: el MOW (Meaning of Work Survey o Encuesta de Significado del Trabajo) entre otros. En más de una ocasión estuve tentado a hacerlo, no obstante, mis convicciones aún dentro de las dificultades me lo impidieron.

Sin embargo, se prefirió llevar a cabo la investigación bajo el enfoque cualitativo por la riqueza de información que proporciona y que se logró obtener al utilizar la etnografía organizacional estando en contacto directo con mi sujeto de estudio y sus actores organizacionales (en su hábitat natural de trabajo y fuera de él). Es pues y parafraseando a Mendoza (2002) una historia no propia de Nuestro sujeto de estudio, sino un relato hecho de muchas voces, de consecuencias planeadas, no planeadas y hasta indeseadas.

Ante ello, el propósito de los siguientes párrafos es dialogar sobre las reflexiones y las interpretaciones que se hicieron de las narraciones de los actores tratando de llegar a conclusiones prácticas, teóricas y metodológicas sin que suenen a relatos impresionistas o que indiquen un cierto compromiso del doctorando para con la organización, sujeto del estudio. Algunos de los epílogos son:

### **Transmisión e interiorización del sistema de valores**

1. Es necesario discurrir y establecer que las conceptualizaciones de valores morales y valores competitivos referidas en el trabajo de investigación se enfocan al análisis de si existió o no la interiorización del sistema de valores de nuestro sujeto de estudio, y no a las actitudes y comportamientos que reflejen los valores morales y competitivos de los actores en su vida diaria.
2. Por otra parte, es necesario mencionar que existen normas o pautas de conducta que indican que el sistema de valores que se transmite en la firma y de acuerdo con la frecuencia en que ha sido mencionado por los actores organizacionales, así como por la evidencia de la observación participante que se llevó a cabo, que el mismo ha sido interiorizado de una manera positiva-intermedia por parte de los actores. El formar parte de una empresa de clase mundial que aun cuando algunas narrativas son extremadamente fuertes como la siguiente: *"Un obrero en... es algo así como un cigarrillo, los patrones te compran, te fuman, te van absorbiendo poquito a poco, te van consumiendo con gozo, ya cuando se cansan de ti o no queda nada qué absorber, te apachurran o te tiran cual vil colilla dándote un pisotón para que no queden rastros de ti; luego de su cajetilla -que es este pueblo- sacan otro cigarro, enterito, nuevo, para empezarlo a consumir poco a poco, chuparlo, gozarlo y tirarlo de nuevo. Así transcurre la vida de los obreros, somos como un cigarro y si no les gustas compran otra cajetilla y asunto arreglado. Y todavía te dicen pomposamente que eres un obrero de clase mundial y calidad total y que no eres un obrero, que eres un miembro de equipo de trabajo quien ensambla los mejores vehículos del mundo, ja y todavía hay alguien quien les cree"* muchos

de los miembros de los equipos de trabajo consideran que aun cuando son “*obreros sin filtro*” en las demás organizaciones que les ha tocado laborar es mucho peor, pues el sistema de valores ni siquiera se les transmite, mucho menos se lleva a la práctica. En palabras coloquiales: “de los males el menor”. “en tierra de ciegos, el tuerto es rey”.

3. Otra de las conclusiones que provienen del trabajo de investigación es que, aun cuando los actores organizacionales están conscientes de que la empresa puede deshacerse de ellos en el momento que quiera sin importar la antigüedad que se tenga, ni las que consecuencias produzca el despido (enfermedades, migración, conflictos familiares y sociales, drogadicción, entre otros), paradójicamente se sienten identificados con la organización por el hecho de que estando conscientes de todo ello, también consideran que el estatus que representa el haber trabajado para la compañía y la constante capacitación que se les brinda les redunda en beneficios personales tales como el poner su propio negocio de hojalatería y pintura, talleres de reparación de automóviles, reparación de motores y transmisiones, colocarse más rápido en otro empleo, entre otros.
4. Por otra parte, la cuarta de las conclusiones paradójicas es que si bien la empresa los ha invitado a ponerse la camiseta, muchos lo han hecho y han adoptado y aceptado los paros técnicos (donde su salario se reduce a un poco más de la mitad -55 por ciento quien menos gana, pero no los desprotegen), su manufactura sincronizada, sus programas de productividad, su tiempo extra, en fin, han hecho todo para que la empresa fuera la número uno y sigan trayendo inversiones al municipio –se acaba de inaugurar la planta de transmisiones en 2007-. Aun así, consideran que la organización no es leal en reciprocidad pues la respuesta para algunos de ellos ha sido la misma: despidos y liquidaciones por debajo de lo que merecíamos. Lo anecdótico y paradójico es que aún ante ellos, consideran que es un muy buen lugar para trabajar y se sienten identificados con la organización.
5. Otra evidencia igualmente paradójica que permite dilucidar que la interiorización del sistema de valores en la organización, se encuentra presente

es la manera en que, en su narrativa dejan entrever que es importante que uno de los valores con los que se identifican es la manera en que la compañía ha involucrado al personal en los procedimientos, las prácticas y los programas que involucra a todos los actores organizacionales como participantes activos en las actividades de mejoramiento continuo con el propósito de crear y mantener un ambiente de trabajo en donde se fomente un “espíritu de orgullo”, quienes conforman los equipos de trabajo en realidad sí están facultados para funcionar como dueños del negocio, más sin embargo, la opinión casi generalizada de los miembros de dichos grupos es que, en ocasiones, el trabajo es tan absorbente que no tienen vida personal fuera del complejo, que dentro del mismo existe la mejora continua más fuera de este no hay tiempo para dicha mejora, que se esmeran en dar lo mejor de sí para ensamblar automóviles de la más alta calidad pero no tienen calidad en sus hogares debido a que no tienen el tiempo suficiente de convivir con la familia, mucho menos con los amigos, que existe una motivación y una satisfacción al trabajar para dicha organización, pero no existe una satisfacción y motivación fuera de ella. Un desarrollo personal en la planta, pero no un desarrollo personal fuera de ella.

6. La organización implantó un modo de producción esbelto (Sistema de Producción...) que, semejante al de Toyota (Sistema de Producción Toyota), alentara a los trabajadores –principalmente en equipos de trabajo, que es uno de los valores de competitividad relatados en el trabajo de campo-, a que contribuyeran regularmente con sus ideas (Proyecto de Ideas y Mejoras) para perfeccionar los procesos de estandarización que ellos seguían al ensamblar vehículos.
7. Sin embargo, la propagación de ideas y prácticas sobre el trabajo en equipo puede ser vista como un ejemplo de un creciente número de iniciativas gerenciales que han considerado el incremento de involucramiento y compromiso de los actores hacia su lugar de trabajo. Sin embargo, la retórica del trabajo en equipo típicamente ha representado expectativas de una reducción en las interrelaciones “nosotros-ellos”: el aparente énfasis se encuentra en los equipos de trabajo en combinación con la gerencia y la

responsabilidad compartida para lograr mejores desempeños. Es aquí donde se detectaron ciertas diferencias entre los actores y los dirigentes, pues los primeros consideran que los equipos de trabajo no están del todo integrados con los segundos y ejemplifican que tanto los líderes de equipo (LET's) como los líderes de grupos de trabajo (LGT) en ocasiones no les brindan la oportunidad para que se lleve a la práctica tal involucramiento y compromiso.

8. Otra de las contribuciones del trabajo de investigación es que considero imperativo enfatizar la necesidad de que los directivos de la compañía codifiquen sus sistemas de valores en directrices éticas congruentes y que establezcan, fomenten, transmitan, socialicen y, lo más importante: que se aseguren de que se interioricen sistemas múltiples (no sólo el sistema de valores morales y competitivos que ellos han implantado) de valores compartidos, cosa que no detecté que existiese.
9. No han llegado al pleno convencimiento –algunos de los directivos lo estaban– de que los valores y la identidad son en realidad ese pegamento que mantiene unida a la organización y que cuanto más se crece, se descentraliza, se diversifica y se expande, los valores permanecerán en tanto que las estrategias y prácticas organizacionales se adaptarán a este mundo siempre cambiante.
10. Otra de las conclusiones es que los directivos deben entender que no sólo el transmitir valores como integridad, innovación, entusiasmo del cliente, trabajo en equipo, mejora continua, respeto individual y la responsabilidad (el sistema de valores de la empresa) los llevará a ser competitivos sino asegurarse de que se ha logrado la interiorización de valores que motiven y que aseguren el compromiso, la lealtad, la creatividad, el involucramiento, la honestidad, la autodisciplina, la seguridad o estabilidad laboral (lo que redundará en seguridad familiar) así como la participación de los individuos en sus lugares de trabajo. Para ello, es necesario que evalúen continuamente la congruencia del sistema de valores, la identificación con el mismo, así como los resultados que se buscan (lo que no detecté que se haga en la organización) ya que los valores tienen implicaciones en los conflictos, en los sabotajes, en los llamados “robos hormiga”, en el cinismo, en el desempeño, en las acciones gerenciales, así

- como un gran énfasis en el logro de las metas y los tipos de control que se establecen en la organización.
11. Los sistemas de valores y la manera en que los actores los interioricen y se identifiquen con ellos, proporcionará a la compañía un sentido de identidad que servirá como un timón a la organización para que ésta pueda navegar sobre aguas (ambientes) difíciles y turbulentas.
  12. Así, si consideramos que la comunicación y la socialización del sistema de valores es el pegamento social que mantiene unidos a los actores, a los grupos y a la propia organización, la interiorización e identificación de y con los mismos es quien le dará permanencia y solidez aún en los tiempos hiperturbulentos que caracterizan a este siglo XXI. Los valores interiorizados, así como una identidad congruente y no sólo transmitida y socializada a través de mensajes, escritos, memorandos, posters, etc., serán importantes para la empresa debido a que lo primero les servirá como punto de referencia para lo que en realidad es importante, lo segundo es la particularidad misma de dicha organización.
  13. Se concluye que los miembros de los equipos de trabajo en la organización tienen una gran conciencia e interiorización de los valores tanto morales como de competitividad, así como del sistema identitario –lo que los distingue lo que es central y lo que es perdurable y lo que es adaptable en su entorno-, pues cuentan con toda la información necesaria ya que esta es difundida en todo el Complejo. Es decir, conocen los elementos centrales de los valores, los viven no sólo en sus equipos sino también en su entorno familiar y de amistad. Por otra parte, los dirigentes se han preocupado de actuar en congruencia con dicho sistema de valores, así como la difusión mediante documentos institucionales publicados para todos ellos. Por tanto, los conceptos de visión, misión, filosofía institucional y valores, si alcanzan el impacto deseado, en la población endógena del sistema, a través de la transmisión y socialización.
  14. Finalmente, considero que las políticas, normas, reglas, procesos, programas y procedimientos son claros lo que hace que los miembros de los equipos se adapten rápidamente a las actividades que tienen que desarrollar en su vida diaria dentro del Complejo. Por lo tanto, el sistema de valores es congruente

con lo que ellos esperan del mismo, pero se debe seguir trabajando fuertemente con quienes llegan a laborar al complejo ya sean dirigentes o sean operarios de producción pues en la compañía, tienen una alta rotación de personal lo que les puede acarrear problemática de identidad y valores en un futuro cercano con el advenimiento de varias empresas de clase mundial.

### **¿Identidad perdida, identidad encontrada? Conclusiones sobre la identidad en Nuestro sujeto de estudio**

Las organizaciones han estado comprometidas –al menos de manera aparente- en la eterna búsqueda y mantenimiento de sus identidades tanto corporativas como organizacionales lo cual puede ser, según Czarniawska-Joerges (1994), un problema más que una solución en la definición concreta de la identidad de una organización. Generar cierta confusión al responder a la pregunta de ¿Quiénes somos? Y la respuesta –aun cuando pueda parecer simplista- puede encontrarse al llevar a cabo, al interior de las instituciones, un proceso de narraciones autobiográficas por parte de sus actores. En donde en ese continuo interactuar investigador-informante-realidad social, puedan identificarse e interpretarse las características definitorias, centrales, distintivas, perdurables, adaptativas de las organizaciones. Por ello, en los puntos siguientes se realiza el recorrido final de las interpretaciones que se hicieron acerca de la identidad organizacional en Nuestro sujeto de estudio.

1. La primera de las conclusiones que establezco es que, en mi planteamiento acerca de las características de la identidad organizacional (central, distintiva y perdurable), intenté avanzar en su conceptualización de la forma que mejor representara la naturaleza esencial de las percepciones de los actores en Nuestro sujeto de estudio pues considero que el análisis y las interpretaciones sobre la identidad serían cruciales para entender el funcionamiento de las organizaciones postmodernas. De hecho, reconocer la interrelación entre la identidad y los sistemas de valores que trae consigo la implementación de

modelos o nuevas formas de organización ayudará a las organizaciones a adaptarse mejor a los cambios. Sin embargo, el interés de los teóricos e investigadores deberá recaer no sólo en las características enunciadas al principio de este párrafo, sino también la inquietud acerca de las consecuencias de una identidad mutable y dinámica. Si ya Gagliardi (1986) describió que frecuentemente las organizaciones cambian en orden de preservar sus aspectos más importantes, es entonces bajo este argumento que deduzco que, para preservar su identidad, paradójicamente la compañía debe enfrentar el cambio.

2. Segundo, considero que los directivos en la organización se han preocupado más por cómo su organización es percibida (su imagen ante los demás, pero no cómo la ven sus actores) al enfrentar el cambio constante. Es por ello por lo que, en este mundo globalizado, sus dirigentes tienen que repensar, reentender, rediseñar y reescribir el nuevo paisaje organizacional resaltando –no queda de otra-, sí las racionalidades económicas, pero mucho más las racionalidades culturales, identitarias y humanas.
3. Tercero, discuro que la estrategia de la gerencia no deberá ser más la preservación de una identidad fija sino la habilidad para gestionar y equilibrar una identidad flexible a la luz de los cambios en la imagen externa proyectada pues la subsistencia de la consistencia viene a ser la subsistencia de una consistencia dinámica, la inestabilidad fomenta la adaptabilidad.
4. Cuarto, en la organización se han ocupado más en disponer de una sólida identidad institucional más que organizacional y ello les ha representado –hasta ahora-, una ventaja competitiva. Sin embargo, deberían preocuparse más no sólo por su sistema de valores, sino de todos aquellos otros valores circundantes (lealtad, compromiso, éxito, humildad, igualdad, justicia, seguridad familiar, etc.) si es que desean seguir manteniendo dicha ventaja competitiva
5. Pude darme cuenta de que en la empresa se encuentra en una lucha perdurable en donde cada vez y con mayor frecuencia surge la pregunta “¿quiénes somos?”. Y, la razón principal al responderla sería: debemos investigar cómo la organización es comúnmente representada de manera externa (identidad corporativa), pero mucho más de manera interna (identidad organizacional).

6. Como resultado de lo anterior, en primer lugar, tenemos que los directivos en las organizaciones y particularmente en las multinacionales han buscado diferentes formas de concebir cómo su organización es percibida para poder asegurar la formación, transmisión y, esperanzadoramente, la internalización o interiorización de los sistemas de valores que dé una impresión positiva de la misma.
7. Si los directivos se han conformado sólo con establecer tácticas de transmisión y socialización sin que los actores se identifiquen (interioricen) con los sistemas de valores, no desarrollarán y fortalecerán el sentimiento de coherencia que transmite lo que la organización supuestamente representa y el cómo los individuos construyen eventos y significados, los cuales por su parte proporcionan un referente relativamente claro para sentirse identificado con dicha organización. Es decir, se recomienda trabajar más en tácticas de socialización cuyo objetivo sea la interiorización y la institucionalización, así como la identificación organizacional para que los miembros las relacionen de manera positiva
8. Así, si el carácter central de la identidad se refiere a aquellos elementos primarios inherentes a una organización que son establecidos como importantes. En la organización, el carácter central se refiere a todos aquellos elementos que sobresalen por su importancia, relevancia o razón principal como son la numerosa cantidad de símbolos con los que transmite sus mensajes con la finalidad de interiorizar su sistema de valores. O su lema: “Construir con calidad”, que les indica no aceptar defectos, no generar defectos, no enviar defectos, entre otros ya referidos en el capítulo del estudio de caso, todo ello girando en torno al sistema de valores.
9. Si la identidad organizacional es el resultado de una distinción, es decir, lo que particulariza y hace diferentes y distintos a los productos o servicios que ofrecen las organizaciones y que los hace únicos. La particularidad de esta organización, la enuncian como de clase mundial al destinar casi el cien por ciento de su producción al mercado mundial. Ello con el fin de enmarcarse en lo distintivo de su organización. Es decir, “mi organización es única en los alrededores”, “somos gente de clase mundial y calidad total” “trabajamos con un alto rango de calidad y

- somos gente de calidad total” “great place to work o gran lugar dónde trabajar”, “manufactura de clase mundial”, por mencionar sólo algunos.
10. Si la identidad organizacional es el resultado de continuidad temporal o una habilidad para reflejar un sentido de permanencia mientras se experimentan incertidumbres tanto internas (paros técnicos) como externas (pérdida de mercado) en la organización, en mi sujeto de estudio, ha sido sinónimo de calidad y clase mundial en sus productos y aun cuando su identidad pareciera estable y duradera es, de alguna manera, ilusoria debido a que la organización ha sufrido diferentes cambios en el poco tiempo que tiene de labores –sólo para referir que la empresa inició en 1994 con un sistema central compuesto por once valores para posteriormente adoptar los seis que rigen hoy día no sólo en ésta compañía sino en todas las instalaciones de que la organización tiene alrededor del mundo, además de seguir adaptándose a los continuos paros técnicos que cada cierto tiempo tiene el Complejo así como a los recortes y a la rotación de personal, pero sobre todo a la feroz competencia primordialmente con sus competidores
  11. Además, el carácter central, distintivo y perdurable de la organización está en función o es producto de los valores, las normas, las creencias compartidas e interiorizadas de cierta manera, y son los elementos esenciales que diferencian a éste complejo de otras organizaciones ese es un error al que llamo “ceguera organizacional”, es decir, pensar que porque somos el número uno no sólo a nivel local o regional también lo seremos a nivel nacional e internacional y eso es lo que considero le está pasando a la organización, en donde varios de los Directivos pecan de soberbia y no consideran importante temas como los que ocupan esta investigación: valores e identidad.
  12. Las características de identidad –central, distintiva, perdurable y adaptable-, fueron detectadas mediante la observación y las narrativas de los miembros de los equipos de trabajo.
  13. Los temas de identidad, las categorías y sus respectivos rasgos de identidad y valores, han sido interiorizadas por los miembros de los equipos de trabajo, lo que les permite estar en una posición de privilegio –gente de clase mundial y

calidad total-, muy por encima de muchas de las plantas, complejos e instalaciones que la firma tiene alrededor del mundo. Lo impactante de esto, es el poco tiempo que tiene de haber sido fundada primero como planta y luego como complejo con la instalación de la planta de ensamble de motores y muy pronto con la planta de transmisiones.

14. Se identificaron tres temas de identidad a los que se les denominó categorías de segundo orden y 13 categorías de identidad o categorías de segundo orden en las cuales, a su vez, se detectaron ciertos rasgos de identidad y valores.
15. Las categorías de identidad, así como los rasgos de identidad y valores se encuentran presentes en los individuos en la organización y son fundamentalmente: la característica de central, distintiva, perdurable, dinámica y adaptable o adaptativa.

### **Derivaciones teóricas.**

✚ Aun cuando la investigación tanto en la identidad como en la identificación organizacional han coexistido como dominios separados, deberíamos combinarlas en nuestras investigaciones ya que la comunicación interna de una organización ha influenciado el cómo ésta es percibida externamente y, los mensajes que la organización transmite al exterior son un producto de sus procesos de comunicación interna. Se puede obtener una enorme ganancia al fusionar la investigación sobre la identidad y la identificación ya que, de no hacerlo así, se estaría desairando la integralidad de los tópicos al realizar o desarrollar teorías por separado lo cual puede resultar erróneo y parcial.

✚ Si a la identidad organizacional la hemos referido como aquellos rasgos que han sido caracterizados como distintivos, medulares y que perduran en el tiempo además de que son únicos en las instituciones, la identidad organizacional todavía no ha llegado a convertirse en un tópico por demás relevante en las investigaciones en las Ciencias Sociales y los Estudios Organizacionales en México –salvo honrosas excepciones-.

- ✚ Por otra parte, y dado que la identidad organizacional y la identificación son tópicos relativamente nuevos, las investigaciones no han explorado completamente los detalles de cada una. Más aún, el mostrar cierto descuido o abandono del desarrollo de la identidad y la identificación disminuye la percepción que se tiene de la propia organización sujeto de este estudio.
- ✚ Es por ello por lo que, como ya se ha dicho, los investigadores han puesto considerable atención a la conceptualización de la identidad y en realidad pocos estudios han examinado directamente los valores y la identidad particular de una organización transnacional como es el caso de Nuestro sujeto de estudio.
- ✚ En síntesis, en la revisión y aplicación de la literatura sobre los valores y la identidad, se detectaron tres puntos críticos:
  - 1) Hasta la fecha, los investigadores han prodigado considerablemente más tiempo en teorizar y definir a la identidad organizacional que en realizar estudios sobre valores e identidad en las organizaciones bajo el enfoque cualitativo,
  - 2) Mientras que muchos investigadores organizacionales se han enfocado en evaluar a la identidad a través de los mensajes internos de la organización (es decir, la identificación organizacional), lo han hecho priorizando la transmisión externa de dichos mensajes (es decir, la imagen organizacional) y pocos han analizado cómo y de qué forma los miembros de la organización se encuentran identificados con la misma (la identidad organizacional); y,
  - 3) La investigación sobre la identidad organizacional indica que los estudiosos han reconocido a los valores como un medio para determinar la identidad de una organización.

### **Consecuencias metodológicas**

El presente trabajo permite observar en términos metodológicos cómo los investigadores pueden aproximarse tanto a su objeto como a su sujeto de investigación bajo el paradigma cualitativo en donde se erigen rutas no convencionales utilizando la

etnografía organizacional para dilucidar las dimensiones de estudio bajo esquemas interpretativos más que positivistas. De lo anterior, podemos dilucidar que mis empeños estuvieron libres de esfuerzos de verificación de teorías, comprobación de hipótesis y contrastación de variables y sí el de caminar los intrincados vericuetos de la metodología cualitativa y del interaccionismo simbólico tratando siempre y a través del diálogo conocer, analizar e interpretar lo que las herramientas de recolección de información difícilmente te brindan: habilidad, creatividad y talento para intentar hacer explícito el conocimiento tácito de los actores de la organización.

Por otra parte, es necesario mantenerse atentos a todas aquellas eventualidades heurísticas que puedan presentarse y que pueden servirnos para futuras investigaciones y triangulación de estas. Si bien en esta tesis doctoral el objetivo y la pregunta de investigación no fueron planteados con fines de contrastación, si es necesario ofrecer un mapa que ilustre las características complejas de la organización y de las dimensiones de estudio motivo de este trabajo. Asumiendo que:

- ✚ La utilización de técnicas cualitativas durante el diseño y trabajo de campo apartándonos del tradicional método positivista ya que pocas investigaciones se han realizado utilizando el enfoque fenomenológico que nos describan el estado teórico-empírico sobre la identidad en las organizaciones transnacionales y, por lo tanto, el trabajo que aquí se presenta intenta –aún dentro de todas sus limitaciones- proponer e incentivar a más investigaciones sobre los tópicos en cuestión aunque no necesariamente en organizaciones multinacionales. Que sirva pues de continuidad para los investigadores de los Estudios Organizacionales ya que cualquier organización personifica un conjunto de valores aun cuando sus actores estén conscientes o no de ellos. Además, la gente legitimará a la organización al observar de qué manera ésta utiliza sus símbolos y sus valores así que ¿por qué no hacerlo internamente de manera congruente? Así, dada la importancia que los valores tienen en sus estructuras formales y sociales, no debería sorprendernos el que los valores han sido el centro de atención de investigaciones que han comprobado que el fortalecer la confianza basada en los mismos, la incertidumbre organizacional se reducirá significativamente.

- ✚ En el análisis de los escenarios social-colectivos, se encontraron una gran cantidad de resistencias al tratar de descubrir los significados que los actores le atribuyen a su entorno laboral, tornando compleja la construcción de dichos significados por la sempiterna concomitancia entre actores de diferentes niveles de la estructura organizacional con diferentes formas de pensar y actuar, aun cuando dentro de la misma, la proclama es la igualdad laboral.
- ✚ No se llevaron a cabo mediciones racionales en donde el investigador estableciese mediante escalas qué tanto se había interiorizado el sistema de valores en la compañía y cuáles eran las características de identidad más repetitivas cuantitativamente hablando sino que es: simbólica y narrativa en cuanto a que, lo que se “midió” fue la frecuencia con que los actores le asignan o se refieren a los valores y las características de identidad en la organización a través de su relato que no nos narra verdades sino versiones creíbles de su actuar pero más de su sentir dentro de ella.

### **Implicaciones empíricas:**

- ✚ El identificar y tomar en cuenta las características de identidad, así como los valores circundantes al sistema de valores de Nuestro sujeto de estudio son prioridades que deberán ser atendidas por los directivos si se desea seguir contando con personal motivado.
- ✚ El que los directivos conozcan las fortalezas de los miembros de los equipos de trabajo y continúen apoyando las áreas que así lo requieran.
- ✚ Algunos de los directivos y líderes de grupos y equipos de trabajo no tienen conciencia del alcance e importancia de constructos o dimensiones tales como interiorización de valores y características de identidad de los actores del sistema y quizá sea por ello que se encontraron muchas paradojas entre retórica y sustancia.
- ✚ El sistema de valores altamente difundido en Nuestro sujeto de estudio es interiorizado por sus actores, sin embargo, se pudo comprobar que existen fallas

- en algunas de las áreas del complejo por la cultura “epicúrea” que priva en sus líderes de grupo y de equipo de trabajo!
- ✚ Las características central y distintiva de la identidad son las que más se encuentran presentes de acuerdo con la frecuencia de las narrativas de los actores.
  - ✚ En algunos casos, se considera que los valores se quedan en los documentos y en el discurso de los directivos (se tiene incluso un corredor dentro de las instalaciones que, en lugar de denominarse “*hall of fame*” por salón de la fama, se le designó como “*hall of shame*” por salón de la vergüenza. En él, se encuentran las fotos de los trabajadores conflictivos que han salido de la organización.
  - ✚ La identidad y la identificación para con Nuestro sujeto de estudio es alta debido a que se labora en una empresa que ha sido galardonada por gobiernos municipales, estatales, nacionales e internacionales.
  - ✚ El entrenamiento y desarrollo es valorado debido a que ofrece posibilidades de mejor sueldo dentro de la organización y “poner un changarro si me toca salir de la empresa”.
  - ✚ Por otra parte, se considera que se tiene un ambiente laboral extremadamente Fordista con una interminable cadena de montaje y línea de ensamblaje rutinaria con procesos mecanizados y estandarizados en donde se les exige optimización de la producción y alza en el rendimiento del trabajo con pocos descansos durante el turno de trabajo.
  - ✚ En este tenor, se considera que algunos líderes de equipos no están cumpliendo con su rol ya que, cuando un miembro del equipo desea ir al sanitario, el líder no se lo permite aduciendo que él no está ahí para cubrir haraganes y que los otros miembros del equipo no pueden atender la estación de trabajo.
  - ✚ En la compañía, se preocupan mucho por su imagen al promover estratégicamente y hacer público su sistema de valores, sin embargo, muchos mensajes son percibidos por la comunidad interna y externa como una especie de retórica establecida para que la organización desarrolle una identidad distinta para que, al hacer gala de su publicidad, el público coligue a la organización y sus valores como socialmente aceptables utilizando la defensa de éstos para exponer ciertos valores (cuidado del medio ambiente como prioridad número uno, empresa

socialmente responsable) de tal manera que sus políticas, sus productos y sus procesos internos no sean criticados. Es decir, enaltecen su identidad al prestar atención a ciertos valores que más les convienen.

Finalmente, no quisiera concluir mi trabajo de investigación sin antes externar sus limitaciones, pues a pesar del potencial teórico, empírico y metodológico referente a la conceptualización del sistema de valores y las características de identidad, surgen varias inquietudes pues, como toda investigación que recurre a la metodología cualitativa y la etnografía organizacional, dará como resultado final la interpretación de las narraciones de los actores en las organizaciones, dejando ciertos resabios concernientes a la limitante para generalizaciones. De igual forma, al referirse a las interpretaciones de los actores, da la impresión de sesgo metodológico debido a su carácter narrativo, no contrastante y positivista del cual muchos científicos sociales desconfían por la huella que tradicionalmente ha impreso el positivismo en las investigaciones en dichas ciencias. En otras palabras, a los estudios que no son de carácter cuantitativo, poca seriedad se les confiere o, dicho de otra manera: lo que no puede medirse y contrastarse, no es ciencia. Es por ello que en lugar de conclusiones, intitule el apartado como reflexiones finales: cerrando ventanas, abriendo ventanas, pues considero que el trabajo que hoy termina, en realidad es motivo de muchas y muy variadas reflexiones para investigaciones futuras.

## Referencias bibliográficas

1. **Aaker, D. (1996)**, Building strong brands (New York: Free Press).
2. **Abratt, R. (1989)**, 'A New Approach to the Corporate Image Management Process', *Journal of Marketing Management*, 5: 63-76.
3. **Albert, S. (1998)** The definition and metadefinition of identity. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
4. **Albert, S., Ashforth, B.E. and Dutton, J.E. (2000)** 'Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges', *Academy of Management Review*, 25, 13–17.
5. **Allport, G. W., Vernon, P. E., & Lindsey, G. (1960)** Study of values: A scale for measuring dominant interests in personality. Boston: Houghton Mifflin.
6. **Alvesson, M. (1990)**, 'Organization from Substance to Image?', *Organization Studies*, 11/3: 373-94.
7. **Argenti, P. (1998)**, Corporate Communication, 2nd edn. (Boston: Irwin/McGraw-Hill).
8. **Argyris, C. (1990)**, Overcoming Organizational Defenses (Boston: Allyn & Bacon).
9. **Ashforth, B. (2001)** Role Transitions in Organizational Life: An Identity-Based Perspective, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
10. **Ashforth, B. E., and Mael, F. (1989)**, 'Social Identity Theory and the Organization', *Academy of Management Review*, 14/1: 20-39.
11. **Ashforth, B. E., and Mael, F. (1996)**, 'Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual', in J. A. C. Baur, and J. E. Button (eds.), *Advances in Strategic Management*, Volume 13 (Greenwich, Conn.: JAI Press), 19-64.
12. **Asimov, I. (1950/1996)**, I, Robot (London: HarperCollins).
13. **Baker, M., and Balmer, J. (1997)**, 'Visual Identity: Trappings or Substance', *European Journal of Marketing*, 31/5-6: 366-83.
14. **Bajtín, M. M. (1982)**: Estética de la Creación Verbal. México: Siglo XXI.
15. **Balmer, J. (1995)**, 'Corporate Branding and Connoisseurship', *Journal of General Management*, 21/1: 22-46.
16. **Barich, H., and Kotler, P. (1991)**, 'A Framework for Marketing Image Management', *Sloan Management Review*, Winter: 94-104.
17. **Barney, J. (1991)**, 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management*, 17: 99-120.
18. **Barth, F. (1970)** 'Pathan identity and its maintenance', in *Ethnic Groups and Boundaries: The Social Organization of Culture Differences*, F. Barth (Ed.), George Allen and Unwin, London, 117–134.
19. **Baudrillard Jean (1998)**, "El paroxista indiferente", Anagrama, Barcelona, España
20. **Bauman, Z. (1992)**, Intimations of Postmodernity (London: Routledge).
21. **Berg, P.O. (1985)** Organization change as a symbolic transformation process. In P. Frost, L. Moore, M.R. Louis, C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Reframing Organizational Culture*: 281-300, Beverly Hills, CA: Sage.

22. **Bergami, M. and Bagozzi, R.P. (2000)** Self-categorization, affective commitment, and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization, *British Journal of Social Psychology*, 39, 555–577.
23. **Berger, P. L., Berger, B., and Kellner, H. (1974)**, *The Homeless Mind* (London: Penguin).
24. **Berger, P.L. and Luckmann, T. (1966)** *The Social Construction of Reality: A Treatise in The Sociology of Knowledge*, Doubleday, Garden City, NY.
25. **Bernstein, D. (1984)**, *Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications* (Eastbourne: Holt, Rinehart & Winston).
26. **Beyer, J., & Lutze, S. (1993)** The ethical nexus: Organizations, values, and decision making. In C. Conrad (Ed.) *Ethical nexus* (pp. 23-45). Norwood, NJ: Ablex Publishing.
27. **Blood, M.R. (1969)** Work values and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 55: 456-459
28. **Blumer, H (1969)**, *Symbolic Interactionism: Perspective and method*, Prentice Hall, New Jersey.
29. **Bostdorff, D. M., & Vibbert, S. L. (1994)** Values advocacy: Enhancing organizational images, deflecting public, criticism, and grounding future arguments. *Public Relations Review*, 20 (2), 141-158.
30. **Bouchikhi, H., Fiol, C. M., Gioia, D. A., Golden-Biddle, K. Hatch, M. J., Rao, H. Rindova, V. P., & Schultz, M. (1998)** The identity of organizations. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. 33-80). Thousand Oaks, CA: Sage.
31. **Braithwaite, V.A. & Law, H.G. (1985)** Structure of human values: Testing the adequacy of the Rokeach Value Survey. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 250-263
32. **Brewer, M.B. (1991)** 'The social self: on being the same and different at the same time', *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475–482.
33. **Brewer, M.B. and Gardner, W. (1996)** 'Who is this "we"? Levels of collective identity and self-representations', *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 83–93.
34. **Brickson, Shelley (2000)** The Impact of Identity Orientation on Individual and Organizational Outcomes in Demographically Diverse Settings, *The Academy of Management Review*, 82-101
35. **Broms, H., and Gahmberg, H. (1983)**, 'Communication to Self in Organizations and Cultures', *Administrative Science Quarterly*, 28: 482-95.
36. **Brown, A.D. and Starkey, K. (2000)** 'Organizational identity and learning: Apsychodynamic perspective', *Academy of Management Review*, 25(1), 102–120.
37. **Brown, J.S. and Duguid, P. (1991)** 'Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning and innovation', *Organization Science*, 2, 40–57.
38. **Brown, R. H. (1989)**, *Social Science as Civic Discourse* (Chicago, Ill.: University of Chicago Press).
39. **Brown, T.J., & Cox, E.L. (1997)**. Corporate associations in marketing and consumer research: A review. *Corporate Reputation Review*, 1(1): 34-39

40. **Burke, K.D. (1985)** Attitudes Toward History, 3rd edn., University of California Press, Berkeley, CA.
41. **Burns, Tom & G. M. Stalker (1961).** The Management of Innovation, Londres, Tavistock Public. 1961
42. **Burrell, Gibson (1988)** Modernism, Postmodernism, and organisational analysis 2: the contribution of Michael Foucault; *Organization Studies*, 9:221-35
43. **Cable, D.M. & Judge T.A. (1997)** Interviewer's perception of person-organization fit and organizational selection decision, *Journal of Applied Psychology*, 82: 546-561
44. **Cannella, Albert A. Jr. & Paetzold, Ramona L. (1994)** Pfeffer's barriers to the advance of organisational science: a rejoinder, *Academy of Management Review*, 19: 331-41
45. **Cattell, R.B. (1944)** Psychological measurement: Normative, ipsative, and interactive. *Psychological Review*, 51: 292-303
46. **Chatman, J.A. (1991)** Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36: 459-484
47. **Cheney, G. (1983)** 'The rhetoric of identification and the study of organizational communication', *Quarterly Journal of Speech*, 69, 143–158.
48. **Cheney, G. (1983)**, 'On the Various and Changing Meanings of Organizational Membership: A Field Study of Organizational Identification', *Communication Monographs*, 50: 342-62.
49. **Cheney, G. (1991).** Rhetoric in an organizational society: Managing multiple identities. Columbia: University of South Carolina Press.
50. **Cheney, G. and Christensen, L.T. (2001)** 'Organizational identity at issue: linkages between 'internal' and 'external' organizational communication', in *New Handbook of Organizational Communication*, F.M. Jablin and L.L. Putnam Eds), Sage, Newbury Park, 231–269.
51. **Cheney, G., & Tompkins, P. K. (1987)** Coming to terms with organizational identification and commitment. *Central States Speech Journal*, 38 (1), pp. 1-15.
52. **Christensen, L.T. (1995).** Buffering organizational identity in the marketing culture. *Organization Studies*. 16:651-672.
53. **Clark, B. R. (1972)** The organizational sagas in higher education. In Van Maanen (Ed.), *Qualitative studies of organizations* (pp. 197-206). Thousand Oaks, CA.
54. **Cohen, Michael D.; March, James G.; Olsen, Johan P** A Garbage Can Model of Organizational Choice., *Administrative Science Quarterly*, Mar1972, Vol. 17 Issue 1, p1, 25p; (AN 4010437)
55. **Coleman, J.S. (1974)** Power and the Structure of Society, Norton, New York.
56. **Connor, P.E. & Becker, B.W. (1975)** Values and the organization: Suggestions for research. *Academy of Management Journal*, 18, 550-561
57. **Connor, P.E. & Becker, B.W. (1994)** Personal values and management: What do we know and why don't we know more? *Journal of Management Inquire*, 3: 67-73
58. **Cooper, Robert & Burrell, Gibson (1988)** Modernism, Postmodernism, and organisational analysis: an introduction, *Organization Studies*, 9:91-112

59. **Cooper, Robert (1989)** Modernism, Postmodernism, and organisational analysis 3: the contribution of Jacques Derrida, *Organization Studies*, 10: 479-502
60. **Crozier, M. y Friedberg, E. (1990)** El actor y el sistema: Las restricciones de la acción colectiva. Alianza Editorial Mexicana.
61. **Cufaude, J. B. (1998)** Put your association to the ethics test. *Association Management*, 50(1), 109-113.
62. **Cyert, M. Richard & March, G. James (1992).** A Behavioral Theory of the Firm. Blackwell Publishers Inc.
63. **Czarniawska, B. (1997)** Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity, University of Chicago Press, Chicago, IL.
64. **Czarniawska-Joerges, B. (1994)**, 'Narratives of Individual and Organizational Identities', in S. A. Deetz (ed.), *Communication Yearbook 17*(Thousand Oaks, Calif.: Sage), 193-221.
65. **D'Aveni, R., and Macmillan, I.C. (1990)** Crisis and the content of managerial communications: A study of the focus of attention of top managers in surviving and failing firms. *Administrative Sciences Quarterly*, 35:634-657.
66. **Daft, Richard L. (1983)** "Learning the Craft of Organizational Research", *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 4, 539-546.
67. **Daft, Richard (1992)**, *Organization Theory and Design*, 4th ed., St. Paul, MN: West Publishing Company
68. **Davies, B., and Harre, R. (1991)**, 'Positioning: The Discursive Production of Selves'. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 20/1: 43-63.
69. **De Chernatony, L. (1999)** 'Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation', *Journal of Marketing Management*, 15, 157-179.
70. **De Gaulejac, Vincent (2000)**. Articulaciones Entre lo Social y lo Psicológico. Revista PSYKHE, año 2000, vol.9 N° 1, 107-112
71. **Deal T.E. & Kennedy, A.A. (1982)** *Corporate cultures* Reading, MA, Addison-Wesley.
72. **Denzin, N. K. y Y. S. Lincoln (1994)** "Introduction: Entering the field of qualitative research", en N. K. Denzin y Y. S. Lincoln (eds.). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, ca: Sage, pp. 1-17.
73. **Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1998)**. *Collecting and interpreting qualitative materials*. London: Sage.
74. **Denzin, L. (2001)**: "The reflexive interview an a performative social Science, *Qualitative Research*, Vol. 1, No. 1, pp. 23-46.
75. **Deephouse, D.L. (1999)** 'To be different or the same? It's a question (and theory) of strategy balance', *Strategic Management Journal*, 20, 147-166.
76. **Desphande, R., and Webster, F. (1989)**, 'Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda', *Journal of Marketing*, 53: 3-15.
77. **DiMaggio, P., and Powell, W. (1983)**, 'The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields', *American Sociological Review*, 48:147-60.
78. **DiMaggio, J., Paul y Powell, W. Walter (2001)** "El retorno a la jaula de hierro: El Isomorfismo Institucional y la Racionalidad Colectiva en los Campos Organizacionales". en Powell, Walter y Di Maggio, Paul (comp) *El nuevo*

Institucionalismo en el análisis organizacional. Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A. C. UAEM, México

79. **Donaldson, L. (1995)** "American Anti-Management Theories of Organization: A critique of Paradigm Proliferation, Cambridge University Press, Cambridge.
80. **Dose, J. J. (1997)** Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70: 219-240
81. **Douglas, M. (1986)**, How Institutions Think (London: Routledge & Kegan Paul).
82. **Dowling, G. (2001)** Creating Corporate Reputations. Identity, Image and Performance, Oxford University Press, Oxford.
83. **Drucker, Peter (1988)** Management and the World's Work, *Harvard Business Review*, 66: 65-76
84. **Du Gay, P. (1996)**, Consumption and Identity at Work (London: Sage).
85. **Durkheim, Emile (1984)** The Division of Labour in Society (trans. W. D. Halls). New York: Free Press
86. **Dukerich, J. M., Kramer, R., and McLean-Parks, J. (1998)**, 'The Dark Side of Organizational Identification', in D. A. Whetten, and P. C. Godfrey (eds.), Identity in Organizations: Building Theory through Conversations (Thousand Oaks, Calif.: Sage), 245-56.
87. **Dutton, J. E., and Dukerich, J. M. (1991)**, 'Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation', *Academy of Management Journal*, 34/3: 517-54.
88. **Dutton, J. E., and Dukerich, J. M. and Harquail, C. V. (1994)**, 'Organizational Images and Member Identification', *Administrative Science Quarterly*, 39: 239-63.
89. **Eco, U. (1990)**, The Limits of Interpretation (Bloomington, Ind.: Indiana University Press).
90. **Elsbach, K., and Kramer, R. (1996)**, 'Members' Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the Business Week Rankings', *Administrative Science Quarterly*, 41/3:442-76.
91. **England, G.W. (1967)** Personal values systems of American managers. *Academy of Management Journal*, 10: 107-117
92. **Etzioni, A. (1961)** A comparative analysis of complex organizations. New York: Free Press
93. **Etzioni, A. (1979)** Organizaciones Modernas editada por UTEHA (Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana, S.A. de C.V.)
94. **Euske, N. A., & Roberts, K. H. (1987)** Evolving perspective in organization theory: Communication implications. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, and L. W. Porter (Eds.) Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective (pp. 41-69). Newbury Park, CA: Sage Publications.
95. **Fairclough, N. (1992)** Discourse and Social Change, Polity Press, Cambridge, UK.
96. **Fallding, H. (1965)** A proposal for the empirical study of values. *American Sociological Review*, 30: 223-233

97. **Feather, N. T. (1975).** Values in education and society. New York: The Free Press.
98. **Feather, N.T. (1995)** Values, valences, and choices: The influence of values on the perceived attractiveness and choice alternatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 1135-1151
99. **Feyerabend, P.K. (1975)** *Tratado contra el método*, Tecnos, cap. 16.
100. **Fiol, C., and Huff, A. (1992)**, 'Maps for Managers: Where Are We? Where do We Go from Here?', *Journal of Management Studies*, 29: 267-85.
101. **Fiol, C., and Huff, A. Hatch, M. J., and Golden-Biddle, K. (1998)**, 'Organizational Culture and Identity: What's the Difference Anyway?', in D. A. Whetten and P. Godfrey (eds.), *Identity in Organizations: Developing Theory through Conversations* (Thousand Oaks, Calif.: Sage), 56-9.
102. **Fiol, C.M. (1991)** 'Managing culture as a competitive resource: an identity-based view of sustainable competitive advantage', *Journal of Management*, 17, 191–211.
103. **Fiol, C.M. (2002)** 'Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities', *Organization Science*, 13(6), 653–666
104. **Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975)** Beliefs, attitude, intention, and behavior. Reading, MA: Addison-Wesley
105. **Fombrun, C. J. (1996)**, Reputation: Realizing Value from the Corporate Image (Boston: Harvard Business School Press).
106. **Fombrun, C.J., & Shanley, M. (1990)** What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33: 233-258
107. **Foucault, M. (1972)** *The Archaeology of Knowledge*, Routledge, London.
108. **Furnham, A., Petrides, K.V., Tsaousis, I., Pappas, K., & Garrod, D. (2005)** A Cross-Cultural Investigation Into the Relationship Between Personality Traits and Work Values. *The Journal of Psychology*, 139(1): 5-32
109. **Gagliardi, P. (1986)** 'The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework', *Organization Studies*, 7, 117–134.
110. **Geertz, Clifford (1983)** *The interpretation of cultures: selected essays*, Basic Books, Nueva York
111. **Gergen, K. J. (1991)**, *The Saturated Self: Dilemmas of Identity in Contemporary Life* (New York: Basic Books).
112. **Gergen, K. J. (1994)**, *Realities and Relationships: Soundings in Social Construction* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press).
113. **Giddens, A. (1979)** *Central Problems in Social Theory. Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*, MacMillan Press, London.
114. **Giddens, A. (1984)** *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, University of California Press, Berkeley.
115. **Giddens, A. G. (1991)**, *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age* (Cambridge: Polity Press).
116. **Gioia, D., and Thomas, J. B. (1996)**, 'Identity, Image, and Issue Interpretation: Sense making during Strategic Change in Academia', *Administrative Science Quarterly*, 41/3:370-403.
117. **Gioia, D., and Thomas, J. B., Bouchikhi, H., Fiol, M., Golden-Biddle, K., Hatch, M. J., Rao, H., Rindova, V., and Schultz, M., with Fombrun, C., Kimberly, J., and Thomas, J. (1998)**, 'The Identity of Organizations', in D. A.

- Whetten, and P. Godfrey (eds.), *Identity in Organizations: Developing Theory through Conversations* (Thousand Oaks, Calif.: Sage), 33-80.
118. **Gioia, D., and Thomas, J. B., Schultz, M., and Corley, K. (2000)**, 'Organizational Identity, Image and Adaptive Instability', *Academy of Management Review: Special Topic Forum on Identity and Identification*, 25/1: 63-81.
119. **Gioia, D.A. (1998)** 'From individual to organizational identity', in *Identity in Organizations: Building Theory through Conversations*, D.A. Whetten and P.C. Godfrey (Eds), Sage, Thousand Oaks, CA, 17–31.
120. **Gioia, D.A., Thomas, J.B., Clark, S.M. and Chittipeddi, K. (1994)** 'Symbolism and strategic change in academia: the dynamics of sensemaking and influence', *Organization Science*, 5(3), 363–383.
121. **Glaser, Barney, & Anselm Strauss (1967)** *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine.
122. **Glynn, M.A. (2000)** 'When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra', *Organization Science*, 11(3), 285–298.
123. **Glynn, M.A. and Abzug, R. (2002)** 'Institutionalizing identity: Symbolic isomorphism and organizational names', *Academy of Management Journal*, 45, 267–280.
124. **Goetz, J. & LeCompte, M. (1988)**. *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid: Morata.
125. **Goffman, E. (1959)**, *The Presentation of Self in Everyday Life* (New York: Doubleday).
126. **Golden-Biddle, K. and Rao, H. (1997)** 'Breaches in the boardroom: organizational identity and conflicts of commitment in a nonprofit organization', *Organization Science*, 8, 593–611.
127. **Grayson, G. (1989)** *The Mexican Labor Machine: Power, Politics, and Patronage* (Washington, DC: The Center for Strategic and International Studies).
128. **Gregory, K. L. (1983)**, 'Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations', *Administrative Science Quarterly*, 28: 359-76.
129. **Grunig, J.E. (1983)** Image and substance: From symbolic to behavioral relationships. *Public Relations Review*, 19(2): 121-139
130. **Hall, R. I. (1984)**, 'The Natural Logic of Management Policy Making: Its Implications for the Survival of an Organization', *Management Science*, 30: 905-27.
131. **Hall, Richard H. (1972)** *Organizations: Structure and Process* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall)
132. **Hall, S. (1996)**, 'Introduction: Who Needs Identity?', in S. Hall and P. du Gay (eds.), *Questions of Cultural Identity* (London: Sage), 1-17.
133. **Hammersley, M., & Atkinson, P. (1995)**. *Ethnography* (2da. ed.). London: Routledge.
134. **Harshman, E. F., & Harshman, C. L. (1999)** Communicating with employees: Building on an ethical foundation. *Journal of Business Ethics*, 19 (1), 3-19.
135. **Haslam, A.S. (2001)** *Psychology in organizations: the Social Identity Approach*, Sage, London.

136. **Hassard, J. & Parker, M. (eds.) (1993)** Postmodernism and Organizations. London: Sage
137. **Hatch, M. I. (1993)**, 'The Dynamics of Organizational Culture', *Academy of Management Review*, 18: 657-93.
138. **Hatch, M. J. and Schultz, M. (1997)**, 'Relations between Organizational Culture, Identity and Image', *European Journal of Marketing*, 31/5-6:356-65.
139. **Hatch, Mary Jo (1997)**. Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives; Oxford University Press.
140. **Hatch, M. J. and Schultz, M. (1999)**, 'A Process Model of Organizational Identity', paper presented to the Academy of Management, OMT Division, Chicago.
141. **Hatch, M. J. and Schultz, M. (2000)** 'Scaling the Tower of Babel: relational differences between identity, image and culture in organizations', in *The Expressive Organization: Identity, Reputation and the Corporate Brand*. M. Schultz, M.J. Hatch and M. Holten Larsen (Eds), Oxford University Press, Oxford, 11–35.
142. **Hatch, M.J. and Schultz, M. (2001)** 'Are the strategic stars aligned for your corporate brand?' *Harvard Business Review*, 79(2), 128–135.
143. **Hatch, M.J. and Schultz, M. (2002)** 'The dynamics of organizational identity', *Human Relations*, 55, 989–1018.
144. **Hayes, R.H. (1985)** Strategic planning –Forward or reverse? *Harvard Business Review*, 63(6), 111-119
145. **Hayes, J. & Allison, C. W. (1998)** Cognitive Style and theory and practice of individual and collective learning in organizations. *Human Relations*, 51, 847-871
146. **Herzberg, Frederick (November, 1974)** New Perspectives on the Will to Work, *Management Review*, pp. 52-54
147. **Hofstede, G. (1980)**, *Culture's Consequences* (Beverly Hills, Calif.: Sage).
148. **Hofstede, G. (1984)** The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management Review*, 9. 389-398
149. **Hogg, Michael A. & Deborah J. Terry (2000)** Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts; *Academy of Management Review*; Vol. 25, No. 1. (January, 2000), pp. 121-140
150. **Holland, N.H. (1978)**. Human identity. *Critical Inquiry*, 4:451-469.
151. **Hall, H. Richard (1996)** Organizaciones. Estructura y Proceso. Editorial Prentice-Hall
152. **Howard, A., Shudo, K., & Umeshima, M. (1983)** Motivation and values among Japanese and American managers. *Personnel Psychology*, 36, 883-898.
153. **Hummels, H., & Roosendaal, H. E. (2001)** Trust in scientific publishing. *Journal of Business Ethics*, 34 (2), 87-100.
154. **Ibarra, C. E. y Luís Montaña Hirose (1987)** Mito y Poder en las Organizaciones. Un análisis crítico de la teoría de la organización. Editorial Trillas. México, D.F.
155. **Ibarra, C. E. y Montaña, H. L. (1989)**. Teoría de la Organización: Desarrollo Histórico, Debate Actual y Perspectivas. México: Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa.

156. **Inglehart, R. (1971)** The silent revolution in Europe: Intergenerational change in post-industrial societies. *American Political Science Review*, 65, 991–1017.
157. **Inglehart, R. (1977)** The silent revolution: Changing values and political styles among western publics. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1977.
158. **Inglehart, R. (1990)** Culture shift in advanced industrial society. Princeton, NJ: Princeton University Press.
159. **Inglehart, R. (1992)** Changing values in industrial societies: The case of North America, 1981–1990. *Politics and the Individual*, 2, 1–31.
160. **Inglehart, R. (1994)** Polarized priorities of flexible alternatives: A comment; *International Journal of Public Opinion Research*, 6, 289–92.
161. **Inglehart, R. (1997)** Modernization and postmodernization: Cultural, economic and political change in 43 societies. Princeton: Princeton University Press.
162. **Janesick, V. J. (2000)**. La danza del diseño de la investigación cualitativa: Metáfora, metodolatría y significado. En C. A. Denman & J. A. Haro (Eds.), *Por los rincones: Antología de métodos cualitativos en la investigación social* (pp. 227-251). Sonora, México: El Colegio de Sonora.
163. **Janis, I.K. (1972)** *Victims of groupthink* Boston: Houghton Mifflin
164. **Jaros, Stephen (1994)** Reconciling knowledge accumulation and resource acquisition: issues in organisational science, *Academy of Management Review*, 19: 643-4
165. **Jenkins, R. (1994)**, 'Rethinking Ethnicity: Identity, Categorization and Power', *Ethnic and Racial Studies*, 17:197-223.
166. **Jones, E. E. & Gerard, H.B. (1967)** *Foundation of social psychology*. New York: Wiley
167. **Judge, T.A. & Bretz, R.D. (1992)** Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77: 261-271
168. **Kabanoff, B., & Holt, J. (1996)** Changes in the espoused values of Australian organizations 1986-1990. *Journal of Organizational Behavior*, 77(3), 201-219.
169. **Kabanoff, B., Waldersee, R., & Cohen, M. (1995)** Espoused values and organizational change. *Academy of Management Journal*, 38(4), 1075-1104.
170. **Kanter, R. M. (1983)** *The change masters. Innovation for productivity in the American corporation*. New York: Simon & Schuster
171. **Kast, Fremont E., and James Rosenzweig (1974)** *Organization and Management Theory: A Systems Approach*, 2<sup>nd</sup> ed. (New York: McGraw-Hill)
172. **Katz, Daniel, and Robert L. Kahn (1966)** *The Social Psychology of Organizations* (New York: Wiley)
173. **Kellner, D. (1992)**, 'Popular Culture and the Construction of Postmodern Identities', in S. Lash and J. Friedman (eds.), *Modernity and Identity* (Oxford: Blackwell), 141-77.
174. **Kidron, A. (1978)** Work values and organizational commitment. *Academy of Management Journal*. 21: 239-247
175. **Kilduff, M., Funk, J.L., and Mehra, A. (1997)**. Engineering identity in a Japanese factory. *Organization Science*, 8:579-592.
176. **Kilmann, R.H., Saxton, M.J. & Serpa, R. (Eds.) (1985)** *Gaining control of the corporate culture*, San Francisco: Jossey Bass

177. **Klimoski, R. and Mohammed, S. (1994)** 'Team mental model: construct or metaphor?' *Journal of Management*, 20(2), 403–437.
178. **Kluckhohn, C. (1951)** Values and value-orientation in the theory of action. In T. Parsons & E. Shils (Eds.), *Toward a general theory of action* (pp. 388-433), Cambridge: Harvard University Press
179. **Kochan, T., Lansbury, R. & MacDuffie, J. P. (1997)** *After Lean Production: Evolving Employment Practices in the World Auto Industry* (Ithaca: Cornell University Press).
180. **Kuhn, Thomas, S. (2006)** *La Estructura de las Revoluciones Científicas*, Fondo de Cultura Económica, México, D.F.
181. **Labianca, G., Fairbank, J.F., Thomas, J.B., Gioia, D.A. and Umphress, E.E. (2001)** 'Emulation in academia: balancing structure and identity', *Organization Science*, 12(3), 312–330.
182. **Lakatos, Imre (1989)** *La metodología de los programas científicos de investigación*, Alianza Editorial.
183. **Latour, B. (1993)**, *We Have Never Been Modern* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press).
184. **Latour, B. (1996)**, *Aramis or the Love of Technology* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press).
185. **Lytard Jean Francoise (1990)**, "La condición postmoderna", REI, México.
186. **Lyles, M. A., and Schwenk, C. R. (1992)**. Top-management strategy and organizational knowledge structure. *Journal of Management Studies*, 29:155-174.
187. **Lawrence, P.R. & Lorsch, J. W. (1967a)** *Organization and Environment*. Cambridge, MA: Harvard Graduate School of Business Administration.
188. **Leahey, T. H., and Harris, R. J. (1993)**, *Learning and Cognition* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall).
189. **Locke, E. A. (1975)** Personnel attitudes and motivation. *Annual Review of Psychology*, 61: 457-480
190. **Lytard, J.-F. (1979/1987)**, *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge* (Manchester: Manchester University Press).
191. **MacIntyre, A. (1981/1990)**, *After Virtue* (London: Duckworth Press).
192. **Mael, F., and Ashforth, B. E. (1992)**, 'Alumni and their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification', *Journal of Organizational Behavior*, 13:103-23.
193. **March, J. G. & Olsen, J. P. (Eds., 1976)**. *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Norway: Universitetsforlaget.
194. **Margulies, W. (1977)**, 'Make the Most of Your Corporate Identity', *Harvard Business Review*, July-Aug.: 66-72.
195. **Martin, J. (1990)** Breaking up the mono-method monopolies in organisational analysis, in John Hassard and Denis Pym (eds.), *The theory and Philosophy of Organization: Critical Issues and New Perspectives*. London: Routledge.
196. **Martin, J. (1992)**, *Cultures in Organizations* (Oxford: Oxford University Press).
197. **Martin, J. and Frost, P. (1997)**, 'The Organizational Culture War Games: A Struggle for Intellectual Dominance', in S. R. Clegg, C. Hardy, and W. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies* (Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications), 599-621.

198. **McDonald, P., & Gandz, J. (1992).** Getting value from shared values. *Organizational Dynamics*, 20(3), 64-77.
199. **McMillan, J. (1987).** In search of the organizational persona: A rationale for studying organizations rhetorically, in Thayer, L. (ed.) *Organization <--> communication: Emerging perspectives II*. New Jersey: Ablex.
200. **Mead, G.H. (1934)** *Mind, Self, and Society: from the Standpoint of a Social Behaviorist*, University of Chicago Press, Chicago.
201. **Medin, D. L. (1989)**, 'Concepts and Conceptual Structure', *American Psychologist*, 44: 1469-81.
202. **Meglino, B.M. & Ravlin E. C. (1998)** Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*. Vol. 24, No. 3, 351-389
203. **Meglino, B.M., Ravlin, E.C. & Adkins, C.L. (1989)** A Work values approach to corporate culture: A field test of the values congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74, 424-432.
204. **Mendoza, Molina Rogelio (2002).** Discurso y funcionamiento organizacional: el caso del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación de los Adultos. Tesis Doctoral en Estudios Organizacionales. Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa.
205. **Meyer, J. W., and Rowan, B. (1977).** Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83:340-363.
206. **Messick, D., and Mackie, D. (1989)**, 'Intergroup Relations', in M. R. Rosenzweig, and L. W. Porter (eds.), *Annual Review of Psychology* (Palo Alto, Calif.: Annual Reviews), 40: 45-81.
207. **Metzler, M. (2001)** The centrality of organizational legitimacy to public relations practice. In R. L Heath (Ed.) *Handbook of Public Relations* (pp. 321-333). Thousand Oaks, CA: Sage.
208. **Meyer, J. (1986)**, 'Myths of Socialization and of Personality', in T. C. Heller, M. Sosna, and D. E. Wellbery (eds.), *Reconstructing Individualism: Autonomy, Individuality and the Self in Western Thought* (Stanford, Calif.: Stanford University Press), 208-21.
209. **Meyer, J.W. and Rowan, B. (1977)** 'Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony', *American Journal of Sociology*, 83, 440–463.
210. **Meyer, W. John, y Rowan, Brian (2001).** "Organizaciones Institucionalizadas: La Estructura Formal como Mito y Ceremonia". en Powell, Walter y Di Maggio, Paul (comp) *El nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional*. Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A. C. UAEM, México
211. **Montaño, Hirose Luis (2003).** Modernidad y cultura en los estudios organizacionales: Tres modelos analíticos. *Revista IZTAPALAPA* 55 • AÑO 24 • pp. 15-33
212. **Mottaz, C.J. (1986)** Gender differences in work satisfaction, work-related rewards and values, and the determinants of work satisfaction. *Human Relations*, 39: 359-378

213. **Ng, S.H. (1982)** Choosing between the ranking and rating procedures for the comparison of values across cultures. *European Journal of Social Psychology*, 12: 169-172
214. **North, Douglass. C., (1990)**, Institutions, Institutional Change and Economic Performance; Cambridge University Press, New York.
215. **O'Connor, J.P. & Kinnane, J.F. (1961)**. A factor analysis of work values. *Journal of Consulting Psychology*, 8: 263-267
216. **Olins, W. (1989)**, Corporate Identity: Making Business Strategy Visible through Design (Boston: Harvard Business School Press).
217. **Olins, W. (1995)**, The New Guide to Identity (London: Gower).
218. **Oliver, N. (1990)** Work rewards, work values and organizational commitment in an employee-owned firm: Evidence from the U.K., *Human Relations*, 43: 513-526.
219. **Talcott Parsons (Jun, 1956)**. Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I; *Administrative Science Quarterly*, Vol. 1, No. 1, pp. 63-85.
220. **Tannenbaum, R., and Hanna, R. W. (1985)**. Holding on, letting go, and moving on: Understanding a neglected perspective on change, in Tannenbaum, R., Margulies, N., Massarik, F. and associates. *Human systems development*. San Francisco: Jossey-Bass, 95-121.
221. **Pennings, J.M. (1970)** Work-Value Systems of White-Collar Workers, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, 397-415
222. **Perrow, C. (1961)** The analysis of goals in complex organizations. *American Sociological Review*, 26(6), 854-866.
223. **Peters, J. T. and Robert H. Waterman (1982)** In Search of Excellence (New York, NY: Harper)
224. **Pfeffer, Jeffrey (1993)**. Barriers to the advance of organizational science: Paradigm development as a dependent variable, *Academy of Management Review*. 18: 599-620.
225. **Pfeffer, J., & Salancik (1978)** The external control of Organizations: A resource dependence perspective, Harper and Row, New York.
226. **Pitkin, H. F. (1984)**, Fortune is a Woman: Gender and Politics in the Thought of Niccolo Macchiavelli (Berkeley and Los Angeles: University of California Press).
227. **Popper, Karl (1985)** Búsqueda sin término (autobiografía intelectual); Tecnos, Caps. 1 al 10
228. **Potter, J. and Wetherell, M. (1987)** Discourse and Social Psychology: Beyond Attitudes and Behavior, Sage, London.
229. **Prahalad, C. K., and Hamel, G. (1990)**, 'The Core Competence of the Corporation', *Harvard Business Review*, 68/3:79-91.
230. **Pratt, M.G. (1998)** 'To be or not to be: central questions in organizational identification', in Identity in Organizations: Building Theory through Conversations, D.A. Whetten and P. Godfrey (Eds), Sage, Thousand Oaks, CA.
231. **Pratt, M.G. (2000)** 'The good, the bad, and the ambivalent: managing identification among Amway distributors', *Administrative Science Quarterly*, 25, 456-493.

232. **Pratt, M.G. (2003)** 'Disentangling collective identity', in *Research in Managing Groups and Teams*, Vol. V., J. Polzer, E. Mannix and M. Neale (Eds.), JAI Press, Stamford, CT, in press.
233. **Pratt, M.G. and Foreman, P.O. (2000)** 'The beauty of and barriers to organizational theories of identity', *Academy of Management Review*, 25(1), 141–143.
234. **Pratt, M.G., Rock, K.W., Kaufmann, J. (2001)** 'Making sense of socialization: how multiple social identities shape members' experiences of work', *Academy of Management Proceedings MOC*: A1–A6.
235. **Pugh, D S., Hickson, D. J., & Hinings, C. R. (1969)** "An empirical taxonomy of work organizations." *Administrative Science Quarterly*, 14: 115-126
236. **Pruzan, P. (1998)** From control to values-based management and accountability. *Journal of Business Ethics*, 17(13), 1379-1394.
237. **Rao, H., G.F. Davis and Ward, A. (2000)** 'Embeddedness, social identity and mobility: why firms leave the NASDAQ and join the New York Stock Exchange', *Administrative Science Quarterly*, 45, 268–292.
238. **Ravasi, D., & van Rekom, J. (2003)** "Key Issues in Organizational Identity and Identification Theory"; *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 2, pp. 118-132
239. **Reger, R.K., Gustafson, L.T., Demarie, S.M. and Mullane, J.V. (1994)** 'Reframing the organization: why implementing total quality is easier said than done', *Academy of Management Review*, 18, 565–584.
240. **Reynolds, T. J., Dethloff, C. and Westberg, S. J. (2001)**. 'Advancements in laddering'. In Reynolds, T. J. and Olson, J. C. (Eds), *Understanding Consumer Decision Making: the Means–End Approach to Marketing and Advertising Strategy*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 91–118.
241. **Rindova, V., and Schultz, M. (1998)**, 'Identity within and Identity without: Lessons from Corporate and Organizational Identity', in D. A. Whetten, and P. Godfrey (eds.), *Identity in Organizations: Developing Theory through Conversations* (Thousand Oaks, Calif.: Sage), 46-51.
242. **Rohan J. Meg (2000)** "A rose by any name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review*. Vol. 4, No. 3, 255-277
243. **Rokeach, M. & Ball-Rokeach, S. J. (1989)** Stability and change in American values, 1969-1981. *American Psychologist*, 44: 775-784
244. **Rokeach, M. (1968)** *Beliefs, Attitudes and Values*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
245. **Rokeach, M. (1973)** *The nature of human values*. New York: Free Press.
246. **Rokeach, M.(1979)** *Understanding human values: individual and societal*. New York: Free Press.
247. **Rosenau, P. M. (1995)**, 'Affirmatives and Skeptics', in W. T. Anderson (ed.), *The Truth about Truth: De-Confusing and Re-Constructing the Postmodern World* (New York: Tarcher/Putnam), 107-9.
248. **Russell, B. (1956)** *Logic and Knowledge*, Essays edited by R.C. Marsh, London, George Allen and Unwin, New York, NY.
249. **Sackmann, S. (1997) (ed.)**, *Cultural Complexity in Organizations* (London: Sage).

250. **Sanguinetti, Juan José (1994)** *Lógica*. Ediciones Universidad de Navarra. Pamplona.
251. **Sarason, Y. (1995)**, 'Operationalizing Organizational Identity: The Case of the Baby Bells', paper presented at the Organizational Identity Conference, Deer Valley, Utah.
252. **Saussure, F. (1966)**, *Course in General Linguistics* (New York: McGraw Hill).
253. **Selznick, P. (1957)**. *Leadership in administration: A sociological perspective*. New York: Row, Peterson and Co.
254. **Schein, E. (1985)** *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
255. **Schein, E. H. (1981)**, 'Does Japanese Management Style have a Message for American Managers?', *Sloan Management Review*, 23: 55-68.
256. **Schein, E. H. (1992)**, *Organizational Culture and Leadership*, 2nd edition. (San Francisco: Jossey-Bass).
257. **Schultz, M. (1994)**, *On Studying Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding* (Berlin: Walter de Gruyter).
258. **Schultz, M. and de Chernatony, L. (2002)** 'Introduction: the challenges of corporate branding', *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), special issue on Corporate Branding.
259. **Schultz, M., Hatch M.J. and Holten Larsen, M. (2000)** *The Expressive Organization: Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford University Press, Oxford, 11–35.
260. **Schwartz, H., & Jacobs, J. (1999)** *Sociología cualitativa. Método para la reconstrucción de la realidad*. México DF: Trillas.
261. **Schwartz, S. (1994)** Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50, 19-45
262. **Schwartz, S. (1996)** Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems. In C. Seligman, J.M. Olson & M.P. Zanna (Eds.), *The Ontario Symposium: The Psychology of Values* (Vol. 8, pp. 1-24)
263. **Schwartz, S. H. & Bilsky, W. (1987)** Towards a psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550-562
264. **Schwartz, S. H. & Bilsky, W. (1990)** Towards a psychological structure of human values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 878-891
265. **Schwartz, S. H. (1992)** Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 24, pp. 1-65), San Diego: Academic.
266. **Scott, W. R. (1992)** *Organizations: Rational, Natural, and Open System*, 3a. Ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1992.
267. **Scott, S.G. and Lane, V.R. (2000)** 'A stakeholder approach to organizational identity', *Academy of Management Review*, 25, 43–62.
268. **Seeger, M. S. (1997)**. *Ethics and organizational communication*. Cresskill, NJ: Hampton Press.
269. **Sevon, G. (1996)**, 'Organizational Imitation in Identity Transformation", in B. Czarniawska and G. Sevon (eds.), *Translating Organizational Change* (Berlin: Walter de Gruyter).

270. **Shove T.H., Thornton, G.C. III, & Shove, L.M. (1990)** Distinctiveness of three work attitudes: Job involvement, organizational commitment and career salience. *Psychological Reports*, 67: 851-858
271. **Sikula, A. F., (1973)** The values and value systems of governmental executives. *Public Personnel Management*, 2, 16-22. Sobol, M. G., Farrelly, G. E., & Taper, J. S. (1992). *Shaping the corporate image: An analytical guide for executive decision makers*. New York: Quorum Books.
272. **Simon, H. A. (1947)**. *Administrative Behavior*. New York: The Free Press.
273. **Simon, H. A., (1964)** "On the concept of Organizational Goal", *Administrative Science Quarterly*, 9, pp. 1-22
274. **Simon, Herbert A. (1982)**, *Models of Bounded Rationality*. MIT Press, Cambridge.
275. **Smigel, E.O. (1960)** The impact of recruitment on the organization of the large law firm. *American Sociological Review*, 25, 56-66
276. **Smircich, L. (1983)** Concepts of culture and organizational analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358
277. **Soenen, G. and Moingeon, B. (2002)** 'The five facets of collective identities: integrating corporate and organizational identity', in *Organizational Identities: an Integrative Perspective*, G. Soenen and B. Moingeon (Eds), Routledge, London.
278. **Stablein, R. (1996)** Data in organizational studies; *Handbook of organizational studies*; Edited by Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy and Walter R. Nord; Sage Publications; pp. 509-525
279. **Steiner, D. (1988)** Values perception in leader-member exchange. *Journal of Social Psychology*, 128: 611-618
280. **Stevens, B. (1999)** Communicating ethical values: A study of employee perceptions. *Journal of Business Ethics*, 20(2), 113-120.
281. **Stone, E.F. (1976)** The moderating effect of work-related values on the job scope-job satisfaction relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15 :147-167
282. **Stryker, S. and Serpe, R. (1982)** 'Commitment, identity salience, and role behavior: Theory and research example', in *Personality, Roles and Social Behavior*, W. Ickers and E. Knowles (Eds), New York: Springer-Verlag, New York, NY, 199– 219.
283. **Super, D.E. (1970)** *Work values inventory*. Boston, MA: Houghton-Mifflin
284. **Super, D.E. (1973)** The work values inventory. In D.G. Zytowski (Ed.), *Contemporary Approaches to Interest Measurement*, pp. 189-205. Minneapolis, MN: University of Minnesota, Press
285. **Super, D.E. (1980)**, A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148
286. **Swales, J. M., & Rogers, P. S. (1995)** Discourse and the projection of corporate culture: The mission statement. *Discourse and Society*, 6(2), 223-242.
287. **Tajfel, H. and Turner, J.C. (1985)** 'The social identity theory of intergroup behavior', in *Psychology of Intergroup Relations*, 2nd edn., S. Worchel and W.G. Austin (Eds), Nelson-Hall, Chicago, 7–24.
288. **Taylor, S.J. y R. Bogdan. 1994**. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Barcelona: Paidós

289. **Taylor, F. W. (1911)** Principles of Scientific Management (New York: Harper & Brothers).
290. **Trice, H.M., & Beyer, J.M. (1984)** Studying organizational culture through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, 9, 653-669
291. **Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J., Reicher, S.D. and Wetherell, M.S. (1987)** Rediscovering the Social Group: A Self-categorization Theory, Basil Blackwell, Inc., Oxford, New York.
292. **Upshaw, L. (1995)**, Building Brand Identity (New York: John Wiley & Sons).
293. **Van Mannen, J. & Schein, E.H. (1979)** Toward a theory of organizational socialization. In B.M. Straw (Ed.), *Research in Organizational behavior* (Vol. 1, pp. 209-264) Greenwich, CT. JAI Press
294. **Vaughn, M. A. (1997)** Organizational identity strategies and values in high technology industries: A rhetorical-organizational approach to the analysis of socialization processes in corporate discourse. *Journal of Public Relations Research*, 5(2), 119-139.
295. **Vroom, V.H. (1964)** Work and motivation. New York: Wiley
296. **Weber, M. (1968/1978)**, Economy and Society, ed. G. Roth and C. Wittich (Berkeley and Los Angeles: University of California Press).
297. **Wegner, D.M. (1987)** 'Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind', in Theories of Group Behavior, B. Mullen and G. R. Goethals (Eds), Springer-Verlag, New York, 185–208.
298. **Wenger, E. (1998)** Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity, Cambridge University Press, New York.
299. **Weick, Karl E. (Mar 1976)** Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21 Issue 1, pp. 1-19
300. **Weick, Karl (1979a)**, Cognitive Processes in Organizations, Research in Organizational Behavior, Editor: B. M. Staw, 41-74, JAI Press, Greenwich, Connecticut.
301. **Whetten, D. (1998)** Preface: Why organizational identity and why conversations. In D.A. Whetten and P. C. Godfrey Identity in organizations. Building theory through conversations (p. vii). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
302. **Whetten, D. A. (1997)**, 'Theory Development and the Study of Corporate Reputation', *Corporate Reputation Review*, 1/1:26-34.
303. **Whetten, D. A. and Godfrey, P. C. (eds.) (1998)**, Identity in Organizations: Building Theory through Conversations (Thousand Oaks, Calif.: Sage).
304. **Whetten, D. A., Lewis, D., and Mischel, L. J. (1992)**, 'Towards an Integrated Model of Organizational Identity and Member Commitment', paper presented to the Academy of Management annual meeting, Las Vegas.
305. **Whetten, D. and MacKey (2002)** 'In search of the intersection between organizational identity and reputation: the case of socially responsible business practices', presentation at 'Conversazione 2000', Santa Fe, NM, April.
306. **Wiener, J. (1982)** Commitment in organizations. A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428

307. **Wiener, Y. (1988)** Forms of value system: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of Management Review*. Vol. 13, No. 4, 534-545
308. **Williams, C.J.F. (1989)** What is Identity?, Clarendon Press, Oxford.
309. **Williamson, O. (1975)**, Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications (New York: Free Press).
310. **Wilson, E. (1991)**, The Sphinx in the City (London: Virago Press).
311. **Wiesenfeld, Esther (2000, Junio)**. Entre la prescripción y la acción: La brecha entre la teoría y la práctica en las investigaciones cualitativas; Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research [On-line Journal], 1(2). Disponible en <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-e/2-00inhalt-e.htm>
312. **Woodward, J. (1965)** Industrial Organization: Theory and Practice. London: Oxford University Press
313. **Wollack, S., Goodale, J.G., Wijting, J.P. & Smith, P.C. (1971)** Development of the survey of work values. *Journal of Applied Psychology*, 55: 331-338
314. **Wolf, H. (1989)** New Organizational Forms, Work and Occupations; Vol. 16, No. 3, Sage Publications, Inc., pp. 323-357
315. **Yin, Robert K. (1994)** Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
316. **Young, E. (1989)**, 'On the Naming of the Rose: Interests and Multiple Meanings as Elements of Organizational Culture', *Organization Studies*, 10:187-206.
317. **Zald, M. N. (1994)** Organization studies as a scientific and humanistic enterprise: towards a reconceptualisation of the foundation of the field, *Organizational Science*, 4: 513-28
318. **Zanotti, Gabriel, J.** Filosofía para filósofos. Que puede encontrarse en la siguiente dirección electrónica:  
<http://fce.ufm.edu/ProfesoresInvitados/Zanotti/Filosofia%20para%20filosofos.htm#ftn118>
319. **Zucker, Lynne C. (2001)**: “El papel de la institucionalización en la persistencia cultural” en Powell, Walter y Di Maggio, Paul (comp) El nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional. Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A. C. UAEM, México
320. **Zytowski, D.G. (1970)** The concept of work values. *Vocational Guidance Quarterly*, 18, 176-186



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

# ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00081

"MODELOS ORGANIZACIONALES, VALORES E IDENTIDAD EN LAS ORGANIZACIONES. EL CASO GENERAL MOTORS COMPLEJO SILAO".

En México, D.F., se presentaron a las 8:00 horas del día 1 del mes de agosto del año 2008 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. JOSE SANTOS ZAVALA  
DR. ADOLFO MIR ARAUJO  
DR. ROGELIO MENDOZA MOLINA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
DIRECCIÓN DE SISTEMAS ESCOLARES



Casa abierta al tiempo



CECILIO CONTRERAS ARMENTA  
ALUMNO

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: CECILIO CONTRERAS ARMENTA

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

APROBAR

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó al interesado el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

REVISÓ

LIC. JULIO CESAR DE LARA SASSI  
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH

DR. PEDRO CONSTANTINO SOLIS PEREZ

PRESIDENTE

DR. JOSE SANTOS ZAVALA

VOCAL

DR. ADOLFO MIR ARAUJO

SECRETARIO

DR. ROGELIO MENDOZA MOLINA