

CULTURA ORGANIZACIONAL: DOS CARAS DE UN MISMO SERVICIO

Mónica Espinosa Espíndola
César Medina Salgado

Profesores investigadores del Departamento de Administración de la UAM-A

En la actualidad la cultura parece ser un tema de moda dentro de la teoría de la organización. La cultura se ha convertido en la gran variable explicativa para todos los fenómenos que ocurren en las organizaciones. Quizás ocurre lo mismo que otrora sucedió con otras variables organizacionales como la tecnología; el poder; el contexto; el ambiente; la estrategia y la estructura, entre otras. Estas variables y sus aportaciones fueron, en su momento, la base para la construcción de una verdadera apología.

Así, los teóricos de la organización vuelven sus ojos hacia una serie de herramientas analíticas provenientes de otras disciplinas como la antropología y la etnografía. La antropología como disciplina tiene una amplia tradición en el uso de recursos de tipo cualitativo que proporcionan hallazgos sobre el hombre y sus entidades grupales.

Aquí se empleará uno de tales métodos conocido como observación directa para el análisis de dos entidades organizacionales ubicadas dentro del sector servicios en México. El objetivo de dicho análisis es precisar la cultura organizacional que cada una de ellas tiene a partir de las características que presentan al otorgar sus servicios, ya que las maneras de actuar son la parte que se percibe de una cultura (Solis, 1994).

Estas organizaciones se encuentran estructuradas en cadenas de restaurantes distribuidos en todo el territorio nacional. Por convenir a este estudio, se omitirán los nombres reales de ambas cadenas, baste decir que la primera de ellas tiene en su logotipo el nombre de los dueños originales del consorcio y tres búhos en color rojo; el emblema de la segunda posee un logotipo en forma de flor estilizada color naranja. Al primer caso lo denominaremos como restaurante 1 y al segundo como 2. El presente trabajo se divide en tres secciones: hacia la construcción del concepto cultura organizacional; la nueva cultura organizacional y dos casos del sector restaurante en México.

Hacia la construcción del concepto cultura organizacional

Para iniciar este amplio proyecto es necesario hacer algunas observaciones con respecto a lo que entendemos por cultura hasta arribar a una construcción propia de la categoría cultura organizacional. Para Sharon Jones la cultura se puede clasificar en cuatro categorías o formas culturales: lenguaje, narrativa, símbolos y prácticas. El Lenguaje y las formas de lenguaje incluyen:

- La jerga de una profesión en particular.
- Los gestos y señales, es decir la comunicación no verbal.
- Las canciones, las cuales pueden ser más explícitas en unas culturas que en otras.
- El humor y los chistes, conceptos relacionados con la broma.
- Los chismes: ocurren con mayor frecuencia en grupos estrechamente unidos.
- Las metáforas: describen una cosa en términos de otra.
- Los proverbios: afirmaciones cortas provenientes de la sabiduría popular.
- Los *slogans*: concientemente desarrollados para alentar a la gente a hacer algo.

Por su parte, la narrativa comprende:

- Las historias cortas y simples acerca de gente ordinaria.
- Las leyendas que describen eventos maravillosos y proporcionan lecciones morales.
- Los mitos, constituidos por eventos que en su mayoría provienen de la imaginación más que de hechos reales.
- Los símbolos pueden ser vistos como indicaciones concretas de valores abstractos, e incluyen logotipos, signos, insignias y señales de estatus de varias clases. Pueden ser arbitrariamente divididos en tres categorías:
 - Los objetos son manifestaciones culturales comunes (especialmente en lo militar).
 - Los establecimientos físicos y como son designados.
 - Los realizadores y los funcionarios están referidos al uso de un individuo como el símbolo de una organización.

En lo referente a las prácticas, éstas se desarrollan en tiempo extra; involucran un grupo de comportamientos prescritos muy rara vez son cuestionados. Entre las prácticas más comunes se distinguen:

- Los rituales: combinaciones de comportamientos repetitivos cuyo propósito es expresivo y simbólico.
- Los tabúes: comportamientos específicos que están prohibidos.
- Los ritos: realizaciones públicas que acompañan a un número de formas culturales.

Trice y Beyer (1993) han definido tres clases de ritos culturales:

- Pasaje: movimiento de los miembros de la organización hacia un nuevo rol social.
- Degradación: delimitación individual de sus identidades sociales.
- Realización: mejoras en el estatus personal y la identidad social de los miembros de la organización.

¿Qué dicen las formas culturales? Éstas sirven a diversos propósitos; facilitan el estudio de la cultura dentro de las organizaciones; ayudan en la realización del proceso; proveen pautas de comportamiento. Además, al combinarse en nuevas secuencias, posibilitan el hallazgo de interpretaciones innovadoras, proporcionan un punto de apoyo y permiten la expresión de las emociones.

Como se puede ver, la noción de cultura puede parecer *a priori* demasiado extensa si se le interpreta en el más amplio sentido etnográfico e histórico, y harto noble si se le interpreta en el más puro sentido del humanismo cultural. Una cultura orienta, desarrolla y domestica ciertas virtudes humanas y prohíbe u olvida otras. Existen hechos culturales universales, como la prohibición del incesto, pero las reglas y modalidades de esta prohibición se particularizan según la cultura. Dicho de otra forma hay, por una parte, una cultura que define, en relación con la naturaleza, las cualidades propiamente humanas de ese ser biológico llamado hombre y, por otra parte, culturas particulares según las épocas y las sociedades.

Podemos afirmar de antemano que una cultura constituye un cuerpo complejo de normas, símbolos, mitos e imágenes que penetran dentro de la intimidad del individuo, estructuran sus instintos y orientan sus emociones. Esta inserción se efectúa con arreglo a procesos mentales de proyección e identificación polarizados sobre los símbolos, mitos e imágenes de la cultura, así como sobre las personalidades míticas o reales que emanan sus valores (antepasados, héroes o dioses).

Una cultura proporciona puntos de apoyo imaginarios a la vida práctica y puntos de apoyo prácticos a la vida imaginaria; alimenta a ese ser semi-real y semi-imaginario que cada uno de nosotros siente vivir en sí mismo (el alma) y al ser semi-real, semi-imaginario que cada uno de nosotros segrega al exterior de sí mismo y en el cual se envuelve (la personalidad).

Las sociedades modernas son multiculturales. Diversas clases de vivencias culturales actúan en nuestro tiempo: la religión (o las religiones), el Estado nacional, y la tradición humanística enfrentan o conjugan sus morales, sus mitos y sus modelos en el seno de la enseñanza y fuera de ella. A estas diferentes culturas es necesario añadir la cultura de masa, la cual se integra en una realidad multicultural y se hace contener, controlar y censurar (por el Estado, por la Iglesia) para, al mismo tiempo, procurar corroer y disgregar a las otras culturas (Morin, 1996:19-29). En la propuesta de Edgar Morin se puede observar una conceptualización amplia de la cultura, la cual nos habla de valores, normas, símbolos, mitos e imágenes, que en alguna medida reflejan las partes ocultas o subyacentes en el *ethos* que comparten los individuos que integran la sociedad y sus organizaciones.

Además, es importante destacar su perspectiva sobre las sociedades actuales, caracterizadas por el multiculturalismo. Este tipo de sociedades se componen por diversas clases de vivencias culturales que actúan en nuestro tiempo; se enfrentan o conjugan sus morales, sus mitos y modelos en el seno de la enseñanza y fuera de ella. Esta es quizás una de las características más importantes de las sociedades actuales que cada vez en mayor medida deben incorporar y respetar la existencia de otras culturas y sus manifestaciones. Por ejemplo, la sociedad inglesa debe entender y respetar la existencia de otras culturas como la hindú y otras religiones como la musulmana. También debe respetar otras latitudes y la propia autodeterminación de éstas, tales como las naciones africanas y sus recursos humanos, naturales y financieros.

Una vez que se ha definido lo que aquí se entiende por cultura, se ampliará dicho concepto orientándolo hacia la vertiente organizacional. La cultura organizacional puede definirse de manera amplia como los supuestos, creencias, y comportamientos normales (normas) compartidas por los miembros de un grupo. Existen poderosas influencias sobre la forma de vida y de actuación, así se define lo que es normal y la sanción para los que no son normales; este es un gran acuerdo que determina nuestra cultura. Decir cultura organizacional es tanto como decir cultura regional; la misma persona en diferentes organizaciones (o partes de la misma organización) puede actuar en diferentes formas.

La cultura es muy poderosa: un ejemplo es el esfuerzo de cambio de imagen que actualmente emprende *British Airways*, la cual se transformó de una aerolínea con pérdidas y con una pobre reputación, en un

modelo de diplomacia y beneficios: su imagen corporativa integra elementos de diversas culturas, como las africanas, la de Nueva Zelanda, la australiana y la inglesa. Esto se puede comprobar al ver los nuevos decorados en sus aeronaves, sus folletos publicitarios y oficinas. Otro ejemplo lo constituye la compañía *International Business Machines* conocida como el "Gigante Azul", que a nivel global vive un proceso de integración de diversas culturas, incluso incorpora principios y políticas nuevos a fin de formalizar estos procesos multiculturales y multiraciales.

Los problemas que surgen en torno al tema de la cultura organizacional suelen referirse a la idea de que el sistema normativo de una organización –su sistema de valores y procedimientos gerenciales– puede ser uno de los activos más importantes de una organización o uno de sus pasivos más destructivos. Esta perspectiva se presenta continuamente en estudios comparativos de la industria norteamericana y japonesa, o bien, que analizaron la competitividad internacional americana en general (Denison, 1991:15).

El concepto de cultura organizacional surgió en los años setenta debido a circunstancias tales como el éxito en las empresas japonesas, que provocó una serie de análisis por los que se pretendía entender cuáles eran aquellos principios y valores que podían asociarse a las organizaciones norteamericanas. El término acuñado ha sido el de cultura organizacional o cultura empresarial. Destaca entre las varias explicaciones, aquella que afirma:

se atribuía a su capacidad de transplantar al interior de sus organizaciones algunos elementos característicos de la cultura japonesa como los de solidaridad, valorización del apoyo mutuo, trabajo grupal, abnegación, fidelidad, sacrificio y cierto paternalismo feudal; en resumen, la vinculación de una cultura ancestral con la organización de un proceso moderno de producción (Solis, 1994:49).

El siguiente paso fue tratar de entender cuáles podrían ser los beneficios de incorporar un enfoque cultural en términos de competitividad para empresas en un contexto de mercados internacionales centrados en la innovación tecnológica.

Una cultura puede ser definida como un conjunto unido de maneras de actuar (modos de vida, costumbres, instituciones, sistemas, métodos y técnicas, etc.), de maneras de pensar (filosofías, ideologías, religiones, creencias, valores, etc.) y de maneras de sentir (deseos, memoria colectiva, arquetipos, etc.) que son aprehendidas, com-

- La jerga de una profesión en particular.
- Los gestos y señales, es decir la comunicación no verbal.
- Las canciones, las cuales pueden ser más explícitas en unas culturas que en otras.
- El humor y los chistes, conceptos relacionados con la broma.
- Los chismes: ocurren con mayor frecuencia en grupos estrechamente unidos.
- Las metáforas: describen una cosa en términos de otra.
- Los proverbios: afirmaciones cortas provenientes de la sabiduría popular.
- Los *slogans*: concientemente desarrollados para alentar a la gente a hacer algo.

Por su parte, la narrativa comprende:

- Las historias cortas y simples acerca de gente ordinaria.
- Las leyendas que describen eventos maravillosos y proporcionan lecciones morales.
- Los mitos, constituidos por eventos que en su mayoría provienen de la imaginación más que de hechos reales.
- Los símbolos pueden ser vistos como indicaciones concretas de valores abstractos, e incluyen logotipos, signos, insignias y señales de estatus de varias clases. Pueden ser arbitrariamente divididos en tres categorías:
 - Los objetos son manifestaciones culturales comunes (especialmente en lo militar).
 - Los establecimientos físicos y como son designados.
 - Los realizadores y los funcionarios están referidos al uso de un individuo como el símbolo de una organización.

En lo referente a las prácticas, éstas se desarrollan en tiempo extra; involucran un grupo de comportamientos prescritos muy rara vez son cuestionados. Entre las prácticas más comunes se distinguen:

- Los rituales: combinaciones de comportamientos repetitivos cuyo propósito es expresivo y simbólico.
- Los tabúes: comportamientos específicos que están prohibidos.
- Los ritos: realizaciones públicas que acompañan a un número de formas culturales.

Trice y Beyer (1993) han definido tres clases de ritos culturales:

- Pasaje: movimiento de los miembros de la organización hacia un nuevo rol social.
- Degradación: delimitación individual de sus identidades sociales.
- Realización: mejoras en el estatus personal y la identidad social de los miembros de la organización.

¿Qué dicen las formas culturales? Éstas sirven a diversos propósitos; facilitan el estudio de la cultura dentro de las organizaciones; ayudan en la realización del proceso; proveen pautas de comportamiento. Además, al combinarse en nuevas secuencias, posibilitan el hallazgo de interpretaciones innovadoras, proporcionan un punto de apoyo y permiten la expresión de las emociones.

Como se puede ver, la noción de cultura puede parecer *a priori* demasiado extensa si se le interpreta en el más amplio sentido etnográfico e histórico, y harto noble si se le interpreta en el más puro sentido del humanismo cultural. Una cultura orienta, desarrolla y domestica ciertas virtudes humanas y prohíbe u olvida otras. Existen hechos culturales universales, como la prohibición del incesto, pero las reglas y modalidades de esta prohibición se particularizan según la cultura. Dicho de otra forma hay, por una parte, una cultura que define, en relación con la naturaleza, las cualidades propiamente humanas de ese ser biológico llamado hombre y, por otra parte, culturas particulares según las épocas y las sociedades.

Podemos afirmar de antemano que una cultura constituye un cuerpo complejo de normas, símbolos, mitos e imágenes que penetran dentro de la intimidad del individuo, estructuran sus instintos y orientan sus emociones. Esta inserción se efectúa con arreglo a procesos mentales de proyección e identificación polarizados sobre los símbolos, mitos e imágenes de la cultura, así como sobre las personalidades míticas o reales que emanan sus valores (antepasados, héroes o dioses).

Una cultura proporciona puntos de apoyo imaginarios a la vida práctica y puntos de apoyo prácticos a la vida imaginaria; alimenta a ese ser semi-real y semi-imaginario que cada uno de nosotros siente vivir en sí mismo (el alma) y al ser semi-real, semi-imaginario que cada uno de nosotros segrega al exterior de sí mismo y en el cual se envuelve (la personalidad).

Las sociedades modernas son multiculturales. Diversas clases de vivencias culturales actúan en nuestro tiempo: la religión (o las religiones), el Estado nacional, y la tradición humanística enfrentan o conjugan sus morales, sus mitos y sus modelos en el seno de la enseñanza y fuera de ella. A estas diferentes culturas es necesario añadir la cultura de masa, la cual se integra en una realidad multicultural y se hace contener, controlar y censurar (por el Estado, por la Iglesia) para, al mismo tiempo, procurar corroer y disgregar a las otras culturas (Morin, 1996:19-29). En la propuesta de Edgar Morin se puede observar una conceptualización amplia de la cultura, la cual nos habla de valores, normas, símbolos, mitos e imágenes, que en alguna medida reflejan las partes ocultas o subyacentes en el *ethos* que comparten los individuos que integran la sociedad y sus organizaciones.

Además, es importante destacar su perspectiva sobre las sociedades actuales, caracterizadas por el multiculturalismo. Este tipo de sociedades se componen por diversas clases de vivencias culturales que actúan en nuestro tiempo; se enfrentan o conjugan sus morales, sus mitos y modelos en el seno de la enseñanza y fuera de ella. Esta es quizás una de las características más importantes de las sociedades actuales que cada vez en mayor medida deben incorporar y respetar la existencia de otras culturas y sus manifestaciones. Por ejemplo, la sociedad inglesa debe entender y respetar la existencia de otras culturas como la hindú y otras religiones como la musulmana. También debe respetar otras latitudes y la propia autodeterminación de éstas, tales como las naciones africanas y sus recursos humanos, naturales y financieros.

Una vez que se ha definido lo que aquí se entiende por cultura, se ampliará dicho concepto orientándolo hacia la vertiente organizacional. La cultura organizacional puede definirse de manera amplia como los supuestos, creencias, y comportamientos normales (normas) compartidas por los miembros de un grupo. Existen poderosas influencias sobre la forma de vida y de actuación, así se define lo que es normal y la sanción para los que no son normales; este es un gran acuerdo que determina nuestra cultura. Decir cultura organizacional es tanto como decir cultura regional; la misma persona en diferentes organizaciones (o partes de la misma organización) puede actuar en diferentes formas.

La cultura es muy poderosa: un ejemplo es el esfuerzo de cambio de imagen que actualmente emprende *British Airways*, la cual se transformó de una aerolínea con pérdidas y con una pobre reputación, en un

modelo de diplomacia y beneficios: su imagen corporativa integra elementos de diversas culturas, como las africanas, la de Nueva Zelanda, la australiana y la inglesa. Esto se puede comprobar al ver los nuevos decorados en sus aeronaves, sus folletos publicitarios y oficinas. Otro ejemplo lo constituye la compañía *International Business Machines* conocida como el "Gigante Azul", que a nivel global vive un proceso de integración de diversas culturas, incluso incorpora principios y políticas nuevos a fin de formalizar estos procesos multiculturales y multiraciales.

Los problemas que surgen en torno al tema de la cultura organizacional suelen referirse a la idea de que el sistema normativo de una organización –su sistema de valores y procedimientos gerenciales– puede ser uno de los activos más importantes de una organización o uno de sus pasivos más destructivos. Esta perspectiva se presenta continuamente en estudios comparativos de la industria norteamericana y japonesa, o bien, que analizaron la competitividad internacional americana en general (Denison, 1991:15).

El concepto de cultura organizacional surgió en los años setenta debido a circunstancias tales como el éxito en las empresas japonesas, que provocó una serie de análisis por los que se pretendía entender cuáles eran aquellos principios y valores que podían asociarse a las organizaciones norteamericanas. El término acuñado ha sido el de cultura organizacional o cultura empresarial. Destaca entre las varias explicaciones, aquella que afirma:

se atribuía a su capacidad de transplantar al interior de sus organizaciones algunos elementos característicos de la cultura japonesa como los de solidaridad, valorización del apoyo mutuo, trabajo grupal, abnegación, fidelidad, sacrificio y cierto paternalismo feudal; en resumen, la vinculación de una cultura ancestral con la organización de un proceso moderno de producción (Solis, 1994:49).

El siguiente paso fue tratar de entender cuáles podrían ser los beneficios de incorporar un enfoque cultural en términos de competitividad para empresas en un contexto de mercados internacionales centrados en la innovación tecnológica.

Una cultura puede ser definida como un conjunto unido de maneras de actuar (modos de vida, costumbres, instituciones, sistemas, métodos y técnicas, etc.), de maneras de pensar (filosofías, ideologías, religiones, creencias, valores, etc.) y de maneras de sentir (deseos, memoria colectiva, arquetipos, etc.) que son aprehendidas, com-

partidas y transmitidas por una colectividad que se reconoce a sí misma. En este sentido las maneras de actuar son la parte visible de una cultura y las maneras de pensar y de sentir son, la parte oculta, no visible [...] Una de las aportaciones importantes de la antropología a esta aproximación culturalista en la teoría de las organizaciones, es la reaparición del método etnográfico, expresado como la necesidad de ir a observar directamente, en el campo de estudio y por largas estancias las acciones de los grupos humanos. En consecuencia, esta disciplina aporta la observación y la articulación necesaria entre los contextos de interacción social, las prácticas de los actores y la significación de las acciones para comprender los comportamientos humanos organizacionales, donde, el atributo de actores competentes a los miembros de una organización conlleva la capacidad para definir sus propios intereses y sus propios proyectos en el lugar de trabajo (Solis, 1994: 63, 64).

Precisamente, como ya se mencionaba en los párrafos introductorios, esa parte visible sería la que nos disponemos a abordar en el caso de los dos restaurantes.

La nueva cultura organizacional

La nueva cultura organizacional es simplemente definida como “la forma como se hacen las cosas por aquí”. En lenguaje formal es la colección de las más importantes normas de comportamiento, las reglas no escritas que condicionan la forma en la cual la gente logra que se hagan las cosas y que se relaciona con los demás en la organización y con quienes no forman parte de ella.

Ha quedado muy claro que ningún cambio estructural, de estrategias corporativas revisadas o nuevas políticas o sistemas, tendrá éxito en transformar a la organización si las reglas no escritas que gobiernan el comportamiento de la gente no fuesen también puestas a prueba, para que, en su lugar, se coloquen otras.

Desafortunadamente, crear una nueva cultura ha probado ser una tarea increíblemente difícil y en algunas formas más ardua de lograr que tratar de demoler la vieja cultura. Esto es muy bien ilustrado por John Spackman, quien tenía uno de los puestos de mayor antigüedad en tecnología de la información en *British Telecom* y ahora hace consultoría para la compañía *Digital*.

Yo me encuentro fascinado por la forma en que la arquitectura física de los sistemas de información reflejan la

cultura corporativa y la organización. *BT* se ha equivocado en varias ocasiones para poder correr una red integrada de tecnología de la información a pesar de ser un vendedor de redes; *Digital* tiene una extraordinariamente compleja y muy bien usada red interna, a pesar de que ellos en el pasado se han concentrado en vender cajas de autocontenedores [...] es muy interesante compararlas [...] en el primer caso, la vieja jerarquía de *BT*, de una forma casi orgánica, cualquier intento de formar redes, mientras que en el caso de *Digital* los “organismos” firmemente resisten cualquier intento de imponer estructuras más visibles, siempre estableciéndose nuevamente en una organización en redes.

La compañía que se ha transformado radicalmente es *BT*. Esta ha invertido grandes cantidades de dinero en su proceso de cambio de cultura lo cual, aún cuando ha habido algunos retrocesos para la organización, ha sido reafirmado continuamente. Las aspiraciones de *BT* para crear una cultura de redes se resumen en la tabla 2.

Los cambios culturales ocurren cuando la gente empieza a pensar diferente y en consecuencia, a hacer cosas diferentes. Al modificarse la cultura, también se transforma la forma en como “se hacen las cosas por aquí”, lo que puede significar el desarrollo de un nuevo estilo (ritmos y tiempos).

Para realizar exitosamente la implantación de un estudio y las medidas de cambio que de aquél puedan desprenderse, tiene que tomarse muy en cuenta que debe acompañarse de cambios en la cultura administrativa –valores consuetudinarios, nivel de conciencia, actitudes, costumbres, hábitos y tradiciones– de manera que permita la asimilación de los nuevos patrones y modelos de organización, lo cual hará posible que el personal no sólo se adapte al cambio, sino que lo propicie y sostenga (Franklin, 1998: 30).

Dos casos del sector restaurante en México

Como se mencionó en la introducción, en este apartado se examinarán dos organizaciones del sector restaurante en México. Cada uno de los casos se manejan bajo la clasificación de restaurante 1 y 2.

El restaurante 1 no nace con la finalidad expresa de proporcionar este servicio, sino como el resultado de la expansión de sus actividades; la actividad original fue la de farmacia (fundada en 1903). Con el paso del tiempo y el crecimiento de sus operaciones se extendió a otros rubros como venta de regalos; dulcería; bares;

TABLA 2
Cambio cultural en BT: un programa para la acción

Para lograr nuestra visión corporativa la administración está comprometida con un importante programa de cambio cultural. No es por disminuir los logros del pasado, pero el lugar de trabajo de los noventa es diferente del que existía en los setenta u ochenta. Por ejemplo, necesitamos mayor flexibilidad para responder al cambio.

El siguiente siglo dictará sus propios requerimientos, y traerá nuevas demandas frente a las que debemos estar listos para responder. Nuestra cultura necesita cambiar en diversas formas. Aquí están algunos ejemplos.

Vieja cultura	Cultura abierta
Jerarquías	Equipos
Fronteras	Conexiones
Objetivos internos	Objetivos externos
Contener o reprimir	Dar poder a los subordinados
Desconfiar	Confiar
Controlar	Apoyar
Análisis	Acción
Miedo a los errores	Toma de riesgos calculada

Fuente: Hastings, 1993: 167 y 168.

venta de libros; joyería y aparatos electrónicos. Para el año de 1907 el crecimiento de las actividades comerciales precisaba de un local más grande. Hacia 1919 y tras el éxito obtenido por ese negocio, se trasladaron a la que hoy se conoce como la Casa de los Azulejos;¹ que en aquel tiempo contaba con los departamentos de farmacia, el de regalos y novedades y un elegante salón de té, y cambia su razón social. Esta cadena en la actualidad se compone de 100 establecimientos.

Para comenzar a definir la cultura organizacional del restaurante 1 es pertinente precisar la ambientación que lo identifica para establecer los modos de vida, las costumbres, los sistemas, los métodos y las técnicas. Los modos de vida se pueden definir a partir del servicio prestado. Al arribar a sus establecimientos se da inicio a un rito, caracterizado por la interpelación de algún jefe o jefa de piso que pregunta por el número de comensales; con los menús en la mano se dirige hacia la mesa que asignará a sus clientes, dependiendo de la sección que solicitaron.

Una vez instalados, el personal del bar los aborda de inmediato, preguntando si desean beber algún aperitivo. Lo anterior da la idea de que alguien espera al cliente, no que lo presiona para forzar su consumo. En caso de solicitar alguna bebida, se anota la demanda del cliente; más tarde arriba la vendedora de alimentos, quien tomará nota de los platillos ordenados por los comensales en una comanda con motivos en color beige, café y rojo. Una vez consumidos los alimentos, la vendedora procede a calcular el total de la cuenta y a solicitar el pago en la caja. Ya en la caja se liquida el importe, si es en efectivo, se genera el recibo corres-

pondiente; si es con tarjeta de crédito, se genera el *boucher*, la autorización y el recibo correspondiente. Si la atención no fue adecuada se le pide al cliente que escriba su queja en el libro destinado para tal efecto en donde se solicitan sus datos personales y el motivo de su queja.

Como parte del ritual están los objetos que intervienen: los servicios de cubiertos se encuentran colocados, los manteles de tela blanca, los platos y tasas de apariencia oriental esperan a ser tomados por los clientes y dar inicio al rito. Factores adicionales son la decoración que responde a un rescate de la tradición mexicana con pisos de ladrillo e incrustaciones de talavera, muros divididos en lambrín, los remates en los muros de color caoba y la iluminación que invita a evocar cierto grado de intimidad. Las mesas son de color caoba y en su parte superior muestran, además de los utensilios, un pequeño florero azul –aparentemente fabricado mediante la técnica de vidrio soplado– que contiene claveles. Adicionalmente se encuentra un tríptico de plástico con publicidad o alguna oferta de temporada.

Las vendedoras (cambiando su estatus diferenciándolas del de meseras) visten un atuendo que busca también recuperar aspectos tradicionales de la República Mexicana. Diversos tonos conjugados sobre tela blanca, en faldas largas, blusas blancas con encajes y un tocado y zapatos bajos blancos. Las vendedoras son de edad madura.

El menú o carta muestra los listados de los platillos que ofrecen y presenta en la portada la copia de una litografía de la Casa de los Azulejos, quizás correspon-

diente a su estado físico en los años 1903 o 1907. En la parte superior interna de la carta se muestra una fotografía del primer cuadro de la Ciudad de México. Motivos, dibujos y texto se presentan en color sepia sobre un fondo beige o rosa destacando los títulos en color rojo. También hay sugerencias del chef, las cuales se presentan físicamente bajo la modalidad de *buffete*, aunque sólo se sirven porciones a través de la vendedora y en una ocasión. El orden en que se presentan los platillos responde a los tiempos que el comensal desea efectuar como parte de su rito culinario.

El restaurante 2 cuenta con 130 unidades y 36 tiendas. El rito se presenta de manera diferente: en primer lugar existe un *podium* en el cual se encuentra un libro de registro. El jefe de piso (de quien aparece fotografía y nombre) solicita el número de personas, el nombre del cliente en turno y la sección que desea y los anota. No indaga sobre el tipo de mesa que se desea, que puede ser gabinete o una mesa para cuatro comensales.

Una vez revisada la fila de espera, menciona el nombre del cliente siguiente a viva voz o a través de un sistema de altoparlantes y micrófono, dependiendo del que se encuentre instalado en el establecimiento. Posteriormente toma los menús y le indica al cliente la sección y lugar donde será colocado, o le pedirá al cliente que siga a otro compañero que le hará las mismas indicaciones.

Ya instalado el cliente, llegará la vendedora, quien con una amable sonrisa indicará su nombre y colocará los objetos propios para realizar el rito culinario. Los manteles son de papel y con diversos motivos, incluso juegos de mesa para que el cliente no se desespere mientras se preparan sus alimentos. Posteriormente la vendedora continúa atendiendo a los clientes que arribaron primero, mientras da oportunidad a los clientes para que seleccionen sus alimentos. La mesa cuenta con un tríptico de plástico conteniendo los platillos u ofertas de estación.

Una vez hecha la selección, la vendedora anota la solicitud del cliente en un *check* color naranja y la proporciona al *chef* para que proceda a su elaboración. Posteriormente, la mesera coloca una cesta de mimbre con pan y galletas y una pequeña taza con salsa mexicana. Una vez entregados los platillos y consumidos los alimentos, la vendedora elabora el total de la cuenta en el *check*, al cual anexa un pequeño resumen impreso en láser e indica que queda a "las órdenes del cliente si algo más se le ofrece". El cliente liquida su cuenta en la caja. Como parte del

ritual la cajera pregunta "si fue bien atendido", en caso negativo tan sólo dice "usted disculpe" y en algunos casos solicita que su queja la efectúe por escrito en el libro destinado para tal efecto. Si el pago es en efectivo, se genera el recibo correspondiente; si es con tarjeta de crédito la cajera pregunta si "se cierra la cuenta" o se agrega propina. A continuación se solicita la autorización; se genera el *boucher* y el recibo correspondiente.

Aquí los objetos que intervienen tienen un marcado sesgo modernista y con un estilo definidamente norteamericano. Los colores predominantes en la ambientación del restaurante 1 eran el rojo, el café, el beige y el blanco. Quizás respondía esta combinación de colores a la idea que la psicología difundía sobre la reacción que provocan en el ser humano al incitarlo a comer. En la actualidad el concepto parece cambiar ya que predominan los tonos pastel, con combinaciones de verdes, violetas y blanco.

La ambientación se basa en gran medida en el aprovechamiento de la luz natural, combinada con el empleo de grandes cristales; plantas y pinturas modernistas. Las lámparas también son de corte moderno. Las vendedoras tienen varios puntos de abasto conocidos como "islas", ahí se surten de la mayoría de sus consumibles (café, hielo, agua, servilletas, etcétera). Sus uniformes son de dos colores: rosa y verde, en combinaciones con el color blanco, los peinados son modernos y sus faldas cortas. La mayoría de las vendedoras son jóvenes.

Las mesas son de dos tipos: gabinetes y para cuatro comensales, éstas últimas en la mayoría de los casos son de mimbre con asientos acojinados de color rosa. el menú presenta diversas fotografías de los platillos que ofrecen para su consumo. Los colores predominantes son el rosa o el beige. Existe una sección dentro de la carta que incorpora platillos saludables, esto es una novedad con respecto a otros restaurantes. La presentación de los platillos es en el orden de los tiempos que el comensal desea consumir. También existen sugerencias del *chef* y menú dietético o del día. A manera de conclusión se presentan los resultados en la tabla comparativa 1.

Conclusiones

La cultura es un término muy amplio y que involucra valores, ritos, mitos entre otros elementos, asimismo, ha sido estudiada desde diversos ámbitos disciplinares. Los métodos empleados para tal propósito han

TABLA 1

Categoría de análisis	Restaurante 1	Restaurante 2
1. Servicio desde	Nace a principios de siglo, inicialmente vendiendo medicinas y extendiendo poco a poco sus servicios. Actualmente ofrece otros servicios tales como: pastelería, farmacia, libros, discos, joyería y bisutería, juguetes y videos.	Nace en la segunda mitad de la década de los 60 como restaurante y actualmente en algunas de sus sucursales hay tienda y restaurante, donde cuenta con farmacia, libros, discos, dulces, entre otros.
2. Imagen de los gerentes ante el usuario	Al llegar, el gerente solamente pregunta el número de personas y la sección en la que el usuario prefiere que se le atienda.	Antes de que el gerente reciba a los clientes se puede apreciar una fotografía con su nombre.
3. Imagen del inmueble	En su mayoría cuenta con mesas de madera, y en algunos casos herrería. Se recupera la imagen de la vestimenta tradicional de México. El decorado es colonial, aunque en algunas sucursales se pueden apreciar colores un tanto más modernistas o plafones que no forman parte de la decoración colonial.	En su mayoría cuenta con gabinetes para 2, 4 o más personas. Se aprecian en las paredes litografías y cuadros modernistas. Lejos de predominar una imagen mexicana, parece asemejarse más a un restaurante de cualquier hotel norteamericano.
4. Luz del lugar	En general la luz suele ser artificial, caracterizándose por ubicar sus restaurantes en inmuebles cerrados con una mayor proporción de espacios cerrados y una menor proporción de ventanales que permitan el uso de luz natural. A pesar de ello la luz no es muy intensa.	Se utiliza la luz natural, contando con una gran parte del restaurante integrándose al área, y mostrando su interior ampliamente, ya que cuenta con grandes ventanales.
5. Colores	Tanto en las mesas como en las paredes de los inmuebles se puede encontrar el color café con verde, o café con beige, o café y azul, pero predomina el mobiliario de madera.	Han cambiado los colores predominantes en los años setenta y ochenta que eran café, anaranjado y rosa, por los tonos pastel, morado y verde
6. Arreglo de las mesas	Al llegar se encuentra la servilleta de tela dispuesta en cada lugar, al igual que los cubiertos y el servicio para café o té. Siempre hay en cada mesa un florero pequeño con flores naturales.	De acuerdo con el número de personas que llegan se dispone de igual número de servicios en la mesa. Los manteles son de papel, desechables, y no cuenta con flores naturales.
7. Trato del gerente	El gerente entrega la carta, explica las características de la sopa del día y explica alguna particularidad de las sugerencias del <i>chef</i> .	El gerente entrega la carta, explica las características de la sopa del día y recomienda algún platillo.
8. Carta o menú	La carta es muy sobria, no cuenta con fotos de la comida, solo del inmueble donde se inició el primer servicio de su tipo. Toda la carta cuenta en total con tres colores.	La carta cuenta con fotografías de diversos productos a todo color, además de incluir fotografías de los ingredientes principales con los que se preparan los alimentos en ese restaurante.
8.1. Tipo de comida que ofrecen	Ofrecen platillos mexicanos, desayunos, comidas y cenas, hay una sección para niños y se incluye el calculo de calorías de algunos platillos.	La carta cuenta con una sección de platillos para niños, desayunos y en colesterol, Ofrece igualmente una gama de platillos mexicanos.
9. Presentación	Predominan las meseras de entre 30 y 45 años. Falda larga de colores y blusa con escote.	Predominan las meseras de entre 19 y 35 años. Falda y blusa con los colores verde claro y blanco.
9.1. Edad	El trato es cordial y amable como de alguien a quien se conoce hace tiempo.	El trato es impersonal y rápido, dando la imagen de eficiencia.
9.2. Uniforme		
9.3. Trato		
10. Vajilla	Se utiliza vajilla de cerámica azul con blanco con figuras que emulan las vajillas de porcelana china auténtica.	Se utiliza una vajilla normal únicamente tratada para incluir la calcomanía con el logotipo de la empresa.
11. Presentación de los platillos	Las porciones suelen ser pequeñas y se cuida que la presentación sea agradable aunque no siempre igual de una sucursal a otra, es decir no existe una estandarización completa de los platillos.	Porciones más abundantes, y la misma presentación de los platillos en diferentes sucursales en diversos puntos del territorio nacional.
12. Postres	Se le llevan hasta la mesa todos los postres al cliente, explicándole los nombres e ingredientes principales de cada uno de ellos.	Se enumeran los postres con los que se cuenta, que son los mismos que se encuentran listados en la carta.
13. Respuesta a las reclamaciones del servicio prestado	Se suele pedir una disculpa al cliente, minimizando el problema y pasando a otros asuntos.	Se pide una disculpa por parte de el gerente personalmente, y el <i>chef</i> , personalmente viene hasta la mesa a pedir una disculpa al cliente.
14. Evaluación del servicio	Al pagar se le pregunta al cliente cómo le atendieron y hay un libro para sugerencias.	Al pagar se pregunta al cliente sobre la atención y hay un libro de sugerencias. Se hace un uso alternativo de las comandas, que cuentan con una impresión en el reverso en la que se pide una evaluación de los servicios prestados por la mesera, para premiar a la mejor de cada año.
15. Logotipo	Se conserva el logotipo tradicional de los orígenes de este establecimiento, utilizado desde principios de siglo: en este caso, el de una ave que se utilizaba en los establecimientos en que se expendían medicamentos.	Se trata de una flor de un solo color un tanto estilizada.
16. Slogan o lema del servicio	Habla de la exclusividad que ofrece el establecimiento ya que lo que "usted quiere" lo encuentra sólo en este lugar.	Habla de que lo más importante para la empresa es servir al cliente, es decir prestar un servicio de primera.
17. Valores	Tradicionales	Modernistas
18. Discurso	Formal	Informal
19. Objetos	Sobrios con cierto aire oriental	Diseños modernos con un estilo propio
20. Estilo	Hacienda tradicional mexicana	Cafetería norteamericana



permitido descifrar y descubrir los elementos que subyacen en el *ethos* colectivo de la sociedad y sus organizaciones.

Las formas culturales pueden dividirse en cuatro categorías: lenguaje, narrativa, símbolos y prácticas, éstas sirven a un número de propósitos: facilitan el estudio de la cultura dentro de las organizaciones; ayudan a la realización del proceso; promueven pautas de comportamiento y al formar nuevas secuencias mediante su combinación, favorecen el descubrimiento de nuevas interpretaciones. Igualmente, constituyen un "punto de apoyo" y promueven el desfogue de las sus emociones.

La nueva cultura organizacional se define como "la forma como se hacen las cosas por aquí". En lenguaje formal es el cúmulo de las más importantes normas de comportamiento, las reglas no escritas que condicionan la forma en la cual la gente logra que se hagan las cosas y que se relaciona con los demás en la organización y con quienes no forman parte de ella.

Notas

¹ La Casa de Los Azulejos data del siglo XVI, es uno de los edificios más antiguos de la ciudad; su primer propietario fue Don Damián

Martínez. En 1596 fue adquirida por Don Diego Suárez de Peredo quien la convirtió en su residencia hasta 1828. Después del segundo imperio, el edificio fue habitado por la familia Iturbe hasta 1891. Las fachadas fueron decoradas con azulejos después de su diseño y construcción original durante la primera mitad del siglo XVIII. De 1891 a 1914 la Casa de los Azulejos fue sede del Jockey Club; durante la Revolución, la casa fue ocupada por el Ejército Zapatista. Posteriormente fue la Casa del Obrero Mundial y primera fuente de sodas en esta ciudad desde 1919. En 1905 se llevaron a cabo las obras de prolongación de la Avenida 5 de Mayo, por lo que la parte posterior del edificio fue complementada en el mismo estilo, utilizando en su recubrimiento exterior una imitación de los azulejos antiguos que aún cubren la fachada. Algunas de las joyas arquitectónicas que contiene La Casa de los Azulejos son; los arcos coloniales de las cocinas, la porcelana francesa del siglo XIX que recubre el techo de los pasillos de la planta alta, las flores talladas con influencia prehispánica y sus centros decorados con tapas de tiboires de Talavera, el mural Omnisciencia que pintó Orozco en 1925, la fuente con su arco de influencia árabe. En los años setenta, la Casa de los Azulejos recibió una reestructuración, obra efectuada por arquitectos especializados, ya que la estructura había sido dañada por los sismos y por el comportamiento de las obras vecinas. En años pasados se restauró en el segundo nivel el salón original del Jockey Club, rescatando sus colores originales. Así mismo, se actualizaron las áreas necesarias para optimizar su funcionamiento brindándole comodidad y la posibilidad de disfrutar uno de los más bellos ejemplos de la arquitectura colonial. Declarado monumento en 1930, la Casa de los Azulejos es, un ejemplar arquitectónico único en toda América Latina y uno de los más importantes ejemplos de arquitectura del siglo XVII.

Fuentes Bibliográficas

- Bolman, L. G. y T. E. Deal (1991), *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*, E.U., Jossey Bass.
- Carnevale, A. P. (1990), *Workplace Basics: the Essential Skills Employers Want*, E.U., Jossey Bass.
- Denison, D. (1991), *Cultura corporativa y productividad organizacional*, Colombia, Legis / Fondo Editorial.
- Franklin, Enrique B. (1998), *Organización de empresas: análisis, diseño y estructura*, México, McGraw Hill.
- Griswold, W. (1994), *Culture and Societies in a Changing World*, Londres, Pine Forge Press.
- Hastings, Colin (1993), *The new Organization: Growing the Culture of Organizational Networking*, Londres, McGraw Hill.
- Morin, E (1966), *El espíritu del tiempo*, España, Taurus.
- Solis, Pedro (1994), "Cultura Organizacional y Transferencia de Modelos Organizacionales: un Proceso Complejo de Carácter Tecnológico y Cultural", Luis Montaña Hirose (ed.), *Argumentos para un debate sobre la modernidad: aspectos organizacionales y económicos*, México, UAM-I.
- Whiteley, A. (1995), *Managing Change: A Core Values Approach*, South Melbourne, McMillan.