



UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS
MATERIA TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL – LAE PLAN 2006

Tema: Cultura Organizacional e Imagen: Caso Granix

2012

AUTORES

GOWLAN, ELISA

SANTA CRUZ, RUTH

TUTORES

De Arteche, Monica Regina

Fasano, Federico

A nuestras familias, amigos y profesores.

RESUMEN

La cultura organizacional es el nivel más profundo de creencias y valores compartidos por los miembros de una organización que define la personalidad de las empresas y la visión que tienen de sí mismas y de su entorno.

El objeto del presente trabajo de investigación consiste en verificar la relación existente entre la cultura organizacional de una empresa y su imagen, para lo cual se realiza un único análisis y estudio sobre la empresa Alimentos Granix. Se ha identificado para ello, las creencias y valores centrales de la compañía y la manera en que influyen en la cultura organizacional para demostrar finalmente como esto repercute en la imagen y el desempeño de Granix.

Los resultados muestran y refuerzan la teoría de la que la cultura organizacional es un factor fundamental y determinante en la imagen de cualquier empresa, que es de utilidad para mejorar y focalizar su desempeño, fortalecer su imagen y agregar valor a sus productos puesto que es percibido por sus clientes. De esta manera demostramos que los valores y creencias organizacionales trascienden y terminan formando parte de la imagen del producto.

Palabras Clave: Cultura organizacional, imagen, Alimentos Granix

ABSTRACT

The organizational culture is the deepest level where the core values and beliefs are shared by all members. It is considered critical for the brand image building.

The purpose of this investigation is to verify the existent relationship between cultural organization and its image repercussion. To do so, we decided to use a unique business study case, company Granix. We were able to identify the way the organization's beliefs and core values affects the culture and therefore, as a consequence, how do they rebound in the customer's image and business development.

This case study results reinforce and reflect the theory that organizational culture is a determinant and key factor in the business image. Also, this can be used as a strategy to be able to improve image strength and focus in performance adding business value as it is sensed by their customers. Concluding, the values and beliefs can transcend throughout the organization and create value impacting in the customers perception.

Key words: Organizational culture, image, Granix.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCION 6

PARTE I 7

JUSTIFICACION Y PRESENTACION DEL TEMA..... 7

PARTE II 9

MARCO TEORICO 9

CAPITULO I: LA CULTURA ORGANIZACIONAL 9

CAPITULO II: LA COMUNICACIÓN EN LA CULTURA..... 36

CAPITULO III: IMAGEN..... 41

PARTE III 50

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION Y TRABAJO DE CAMPO 50

4.1 Metodología de la investigación 50

4.2 Triangulación 50

4.3 Modalidad de la investigación 51

4.4 Modelo *Competing Values Framework* 51

4.5 Cuadro de variables..... 53

4.6 Trabajo de campo..... 55

PARTE IV 70

CONCLUSIONES..... 70

PARTE V 72

IMPLICANCIAS..... 72

PARTE VI 73

ANEXOS 73

1.1 CASO ALIMENTOS GRANIX 74

2. Entrevista a Sebastián Coronel, Gerente de Ventas de Alimentos Granix	80
3. Entrevista a Marcelo Herrera, Diacono de la Iglesia Adventista del Séptimo Día en la Ciudad de la Plata.	83
4. Entrevista a Ayelen Blanco, Estudiante de Medicina avanzada en la Universidad de La Plata, miembro activo de la Iglesia Adventista del Séptimo Día en la ciudad de la Plata.87	
5. Entrevistas a empleados del restaurante de Granix.....	90
6. Cuestionario a empleados del restaurante de Granix, según <i>The Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI)</i>	95
7. ENCUESTA A PÚBLICO OBJETIVO.....	101

BIBLIOGRAFIA

111

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: Niveles de cultura y su interacción.

FIGURA 2: Modelo *Competing Values Framework*.

FIGURA 3: Ejemplo del cuadro de integración del CVF con el cuestionario OCAI.

FIGURA 4: Comunicación y Cultura.

FIGURA 5: Empresa e Imagen.

FIGURA 6: Entorno del público.

FIGURA 7: Triangulación.

FIGURA 8: Cuadro de integración del CVF con el cuestionario OCAI.

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1: Cuadro de variables

CUADRO 2: Resultados Modelo *Competing Values Framework*

INTRODUCCION

Cuando se desea saber porqué una empresa ha alcanzado determinado nivel en su desarrollo, la cultura aparece como un elemento importante puesto que define en gran medida la forma en que se realizan sus procesos internos y la relación con el ambiente. Parece necesario entender cómo es que la cultura organizacional se convierte en un factor clave para distinguir a las organizaciones.

Se ha creado un interés profundo sobre cultura organizacional al punto de generar la necesidad de definirla. Sin embargo, identificarla implica un trabajo arduo y complejo dado los elementos culturales que comparten los miembros de cualquier organización.

El interés por la cultura para las empresas implica más que una mera conceptualización pues define la personalidad y es lo que las distingue de las demás.

La cultura organizacional es el nivel más profundo de creencias y valores, que han ejercido la suficiente influencia como para ser considerada como válida por los miembros de una organización, y en consecuencia, compartida. La forma en que las organizaciones toman decisiones, comunican, incorporan empleados, manejan sus finanzas, y otras, son todas acciones empresariales que reflejan la cultura dominante.

Es importante analizar la cultura desde los efectos y distorsiones que tiene sobre un producto o servicio final. De qué manera agrega o quita valor a la empresa y hasta qué punto la empresa es consciente de esta variable.

Considerando la importancia que sobrelleva la cultura en toda organización hemos elegido presentar como caso de estudio, a la compañía Alimentos Granix para nuestro análisis, por sus fuertes creencias y valores organizacionales derivados de una filosofía de vida adventista.

PARTE I

JUSTIFICACION Y PRESENTACION DEL TEMA

El objeto del presente trabajo de investigación pretende verificar la relación existente entre la cultura organizacional de una empresa y su imagen, para lo cual se realiza un único análisis y estudio de caso sobre la empresa Alimentos Granix.

Se ha identificado para ello, las creencias y valores centrales de la compañía y la manera en que influyen en la cultura organizacional para demostrar finalmente como esto repercute en la imagen y el desempeño de la compañía, y determinar si la cultura organizacional es un factor relevante que ayuda a las organizaciones a mejorar y focalizar su desempeño, fortalecer su imagen y agregar valor a sus productos.

Decidimos abordar el caso desde la perspectiva de los valores y creencias organizacionales, así también los efectos que tienen los mismos en la imagen, la comunicación y la misión de la compañía.

Las preguntas de investigación que se pretenden responder son: ¿Cómo influyen las creencias y los valores en la cultura organizacional e imagen de la compañía?, ¿Cuál es el aporte significativo de los símbolos organizacionales en la misión de la empresa?, y ¿Cómo la comunicación interna refleja los valores y afecta la imagen de la marca?

Para responderlas se estudiará el caso de la compañía Alimentos Granix que forma parte de una cadena de fábricas de alimentos saludables administrada por la Iglesia Adventista del Séptimo Día en distintas partes del mundo. Dicho caso ofrece un caudal importante de información cualitativa acerca de creencias, prácticas, símbolos y valores, visibles y supuestos de la compañía que en definitiva contribuyen al cuerpo de la literatura sobre Cultura Organizacional.

En cuanto a la estructura del trabajo, hemos decidido dividirlo en cinco partes.

En la Parte I, se enuncia la presentación y justificación del tema de la investigación.

En la Parte II, se desarrolla el Marco Teórico que se divide en tres capítulos. El Capítulo I, sirve como introducción y revisión de las obras contemporáneas a la literatura de Cultura Organizacional en donde se destacan las hipótesis centrales de los autores y sobre los cuales se fundamenten los hallazgos obtenidos. También se expone el modelo de análisis cultural que estaremos utilizando como herramienta de investigación. En los capítulos II y III se enuncian brevemente las hipótesis centrales de los autores acerca de la literatura de Imagen y Comunicación respectivamente, junto con las implicancias que éstas tienen en el desarrollo empresarial.

En la Parte III, se expone la Metodología de Investigación en donde se describe el tipo de investigación y se realiza el análisis y desarrollo de los datos recogidos de las entrevistas, cuestionarios y encuestas.

En la Parte IV, se exponen las conclusiones respecto de la interrelación de variables y de las hipótesis de los autores del trabajo de investigación.

En la Parte V, se detallan las implicancias de la investigación.

PARTE II

MARCO TEORICO

CAPITULO I: LA CULTURA ORGANIZACIONAL

1.1 Introducción a la Cultura

El interés por el concepto cultura está presente en importantes disciplinas como la antropología, la filosofía, la historia o la sociología y también en la teoría organizacional, alzando definiciones, enfoques, perspectivas y tipologías distintas acerca de lo que implica su significado e interrelacionándolo con otros. No se pretende elaborar un elenco de las definiciones de cultura que ha aportado cada una de esas ciencias por separado, sin embargo, a nuestros fines se desarrollará brevemente algunos enfoques interdisciplinarios de su significado.

Particularmente, la antropología define a la cultura como el conjunto de elementos de índole material o espiritual, organizados lógicamente y coherentemente, que incluye los conocimientos, las creencias, el arte, la moral, el derecho, los usos y costumbres, y todos los hábitos y aptitudes adquiridos por los hombres en su condición de miembros de la sociedad. La cultura popular se expone como la producción intelectual o material creada por las capas populares de una sociedad que comprende el folclore, el mito, la leyenda, la fábula, las canciones y la música popular, como así también, la artesanía y la indumentaria. Sinónimamente, la filosofía define a la cultura como el conjunto de las producciones creativas del hombre que transforman el entorno y éste repercute a su vez modificando aquél. (Gran enciclopedia autodidáctica interactiva, 1997).

La antropología social concibe una definición clásica para cultura y entiende por ella, “Aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad” (Tylor, en Marín, pp. 134).

En definitiva, la cultura pertenece a diversos campos, donde tiene múltiples significados y en los que aparece bajo distintas formas. Propicio a nuestros fines, conserva ciertos denominadores respecto al término cultura organizacional que se desarrollaran a lo largo del capítulo.

1.2 Cultura organizacional: Contexto.

La década del 80 se conoció como el “boom de la cultura empresarial” (Marín, 1994) dado que fue escenario de acontecimientos sin precedentes en el campo de los estudios organizacionales y gerenciales (Denison, 1989).

Tal cambio comenzó a partir del interés que despertó el éxito económico de empresas con otra cultura, en particular la cultura de las empresas japonesas, distinta a la cultura de las empresas norteamericanas y sobre las cuales se escribió, *Theory Z* y *The art of Japanese management*. En la primera obra, se intenta mostrar una nueva cultura participativa y basada en las relaciones humanas, llamada cultura Z, a partir de la experiencia de dos tipos de empresas que Ouchi, asimiló a las compañías americanas y a las compañías japonesas, las del tipo A y las del tipo J, respectivamente. El enfoque central de la obra intenta revelar la forma de alcanzar el éxito integrando principios humanos y económicos similares dentro de una filosofía administrativa y empresarial. La teoría Z, sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados (Ouchi, 1986). En la segunda obra, los autores estudian determinados factores que influyen en el éxito de la gestión empresarial japonesa en materia de productividad y eficiencia con respecto al estilo de gestión que se implementa en las empresas norteamericanas (Pascale y Athos, 1984).

Ciertamente, el éxito de la empresa japonesa proporcionó un creciente protagonismo a los enfoques de cultura y símbolos en las teorías organizacionales manifestando una imagen diferente a la que tradicionalmente se exponía y a la que le sucedió “un enorme volumen de producción bibliográfica sobre cultura organizacional, cultura corporativa o cultura empresarial” (Marín, 1994).

1.3 Cultura organizacional: Definición.

Respecto al concepto de cultura organizacional, prevalecen muchas definiciones y connotaciones por ser objeto de diferentes análisis e interpretaciones dada su riqueza. Con el propósito de elegir el concepto que mejor se adecue a nuestros fines se pretende elaborar una serie de definiciones de cultura organizacional que han aportado distintos autores, subrayando en principio tres razones fundamentales por las que el concepto de cultura empresarial es importante a nuestros fines y para cualquier teoría que se refiera a ella, según Schein (1988).

1. Las culturas empresariales son perfectamente visibles y tangibles. El fenómeno de la cultura es real e impactante, tanto si hablamos de una sociedad en un sentido mas amplio, de un centro, de una empresa, de un grupo dentro de una empresa, o simplemente de una reunión. Un fenómeno tan real debería ser mejor entendido.
2. El rendimiento individual y empresarial, y las opiniones que los miembros de una empresa tienen sobre ella, se comprenderán tan solo si se considera la cultura de empresa. Se afirma hoy con insistencia que la cultura empresarial puede determinar el grado de efectividad de una empresa, bien sea a través de su fuerza o de su tipo.
3. La cultura empresarial como concepto ha sido malinterpretada y confundida con otros conceptos, tales como clima, filosofía, ideología, estilo, manera en que se dirige a la gente, y similares.

Es importante por ello, entender el sentido que se le da a la definición según el autor y el contexto o tipo de organización a la que se refiere.

Schein, (1988) define el término cultura organizacional como:

Un modelo de presunciones básicas -inventadas o descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser

consideradas validas, y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (p. 25)

El autor se refiere con modelo, al nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización las cuales operan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Sostiene que estas presunciones y creencias son respuestas y se dan por sentadas. Son respuestas que cualquier grupo, ante sus problemas de integración interna, ha aprendido en la vida organizacional y se dan por supuestas porque repetida y adecuadamente llegan a resolver estos problemas. Explica también, que en ese nivel más profundo de presunciones se debe distinguir entre los artefactos y valores que no los define como la esencia misma de la cultura en cambio si en la medida en que estos son manifestaciones de niveles superficiales de la cultura.

En definitiva, entiende por cultura organizacional, la forma en que la empresa ha aprendido a manejar su ambiente, una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que definen lo que significa trabajar en una organización particular.

Abravanel, en Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart, y Simard (1992), manifiesta que el estudio de la cultura y del simbolismo organizacional, entendiendo a este último como el empleo de los símbolos en las organizaciones, “se ha emprendido y proseguido por distintas razones y puntos de vista” y sugiere al menos cinco temas principales de investigación al cruzar la teoría cultural con la teoría organizacional: “la gerencia comparativa, la cultura, el razonamiento organizacional, el simbolismo organizacional y los procedimientos inconscientes en las organizaciones”.

Reflexiona sobre la cultura como una metáfora: “La palabra cultura es una metáfora que designa el estado de espíritu colectivo o el así es como se hacen las cosas aquí”. Si lo pensamos sencillamente, a lo que se refiere con cultura como metáfora es la manera en cómo se hacen las cosas, aclarando aquello que está bien y aquello que está mal. Sostiene que la elección de la metáfora es fundamental para no mezclar el aspecto operacional y el aspecto representacional. El aspecto operacional tiene como metáfora pertinente a la maquina u organismo, como meta principal la eficacia y como mito fundamental, el utilitarismo. El aspecto representacional tiene como metáfora pertinente a la cultura, como meta principal establecer el sentido y como mito fundamental, el simbolismo.

Abravanel explica que la metáfora cultura emplea un análisis simbólico y representacional que “hace énfasis en la identidad y el carácter, el estilo y el clima organizacional, la justificación del comportamiento”.

Allaire y Firsirotu, en Abravanel et al. (1992), proponen un concepto integrador de cultura y la definen:

Como un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido, que surgen de la historia y de la gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de factores contingentes (tecnología, tipo de industria, etc.), pero formada por el proceso de atribución colectiva de sentido a flujos continuos de acciones y reacciones. Estos símbolos importantes se expresan con mitos, ideologías y principios y se traducen en numerosos fenómenos culturales: ritos, ceremonias, hábitos; glosarios, léxicos, abreviaciones, metáforas y lemas; epopeyas, cuentos y leyendas, arquitectura, emblemas, etc. (p. 45)

Allaire y Firsirotu distinguen tres factores principales en la definición, que actúan simultáneamente para crear la cultura específica de la organización, “los valores y características de la sociedad circundante, el pasado de la organización y la orientación que le han dado los antiguos dirigentes y los factores de contingencia como la tecnología, las características de la industrias, etc.,” los cuales se presentan un esquema que destaca la cultura organizacional como “un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización, y por los líderes pasados, así como también por diferentes factores de contingencia”. Según este pensamiento, la cultura no implica un elemento estático, sino más bien, “una materia viviente utilizada de manera diferente por cada empleado y transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales”.

Denison (1989), define a la cultura de la siguiente manera:

Cultura se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también

al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. Estos principios y procedimientos perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización. Ellos representan estrategias para sobrevivir, los cuales han funcionado bien en el pasado y que los miembros creen que funcionarían de nuevo en el futuro. Así pues, una teoría cultural de la efectividad organizacional debe considerar como punto de partida que los valores, las creencias, y los significados que fundamentan un sistema social son la fuente primordial de una actividad motivada y coordinada. (p. 2)

Respecto a los valores y las creencias, Denison (1989) se refiere a ellos de la siguiente manera:

Los valores y las creencias predominantes de una organización dan origen a un conjunto de prácticas o procedimientos gerenciales: actividades concretas que generalmente tienen sus raíces en los valores de la organización. Estas actividades provienen de los valores y las creencias predominantes de la organización y los refuerzan. Las políticas concretas y los procedimientos con frecuencia son difíciles de separar de los valores y las creencias esenciales. Esta es en parte la razón por la cual la cultura organizacional con frecuencia parece al mismo tiempo mística y práctica. (p. 4)

Por su parte, Bolman y Deal (1991) se refieren a la perspectiva simbólica de la cultura organizacional centrada en los conceptos de significado, creencia y fe. Sostienen que cada organización desarrolla creencias y patrones distintivos con el paso del tiempo. Muchos de estos pueden ser inconscientes o se dan por sentado; se reflejan en los mitos, cuentos, historias, anécdotas, rituales, ceremonias y otras formas simbólicas. Ambos autores reafirman la definición de cultura entendida como un modelo de presunciones básicas -inventadas o descubiertas o desarrolladas- que se entienden como respuesta y se dan por sentadas según Schein.

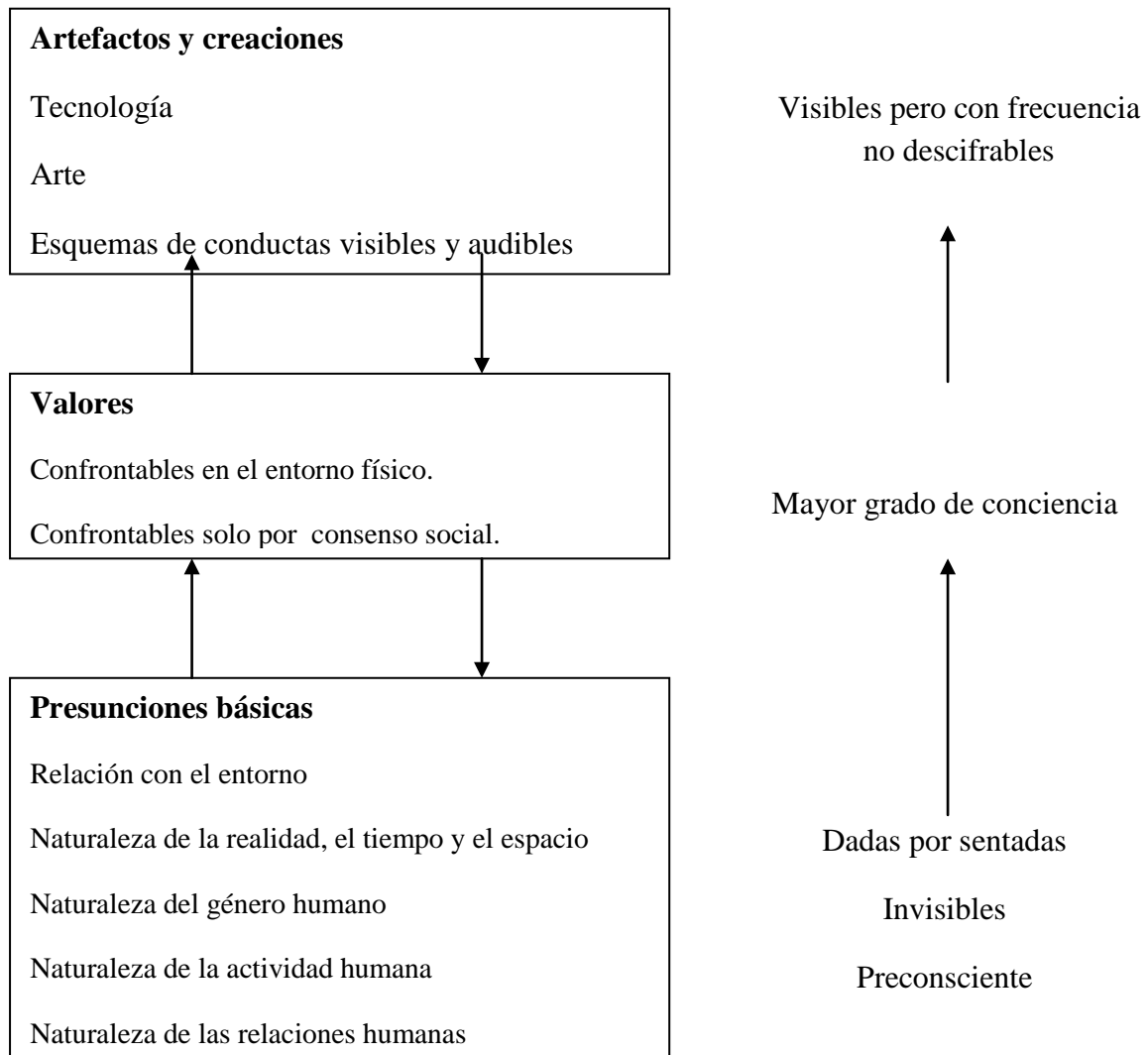
Bolman y Deal se refieren explícitamente al concepto de cultura organizacional “como los patrones de creencias, valores, prácticas y artefactos que definen a sus miembros lo que son y la manera de hacer las cosas”. La entienden como un producto, porque incorpora una cantidad de sabiduría importante de los fundadores y quienes los continuaron. La definen como proceso, porque está en constante renovación y recreación a medida que las tradiciones se transmiten a los nuevos miembros de la organización. Schein, (1988), considera en tal sentido a la cultura, como un producto aprendido de la experiencia grupal, y por consiguiente algo localizable solo allí donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa. En tal sentido como proceso, Schein considera que la cultura es aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica en el proceso de aprendizaje.

Desde un punto de vista más actual, la cultura se describe como un engranaje en la organización. La cultura así concebida se presenta “como una producción simbólica que sostiene lo real, como un engranaje que hace funcionar la maquinaria corporativa”, según Babor (2009). También sostiene que la expresión cultura organizacional intenta decirnos cuales son las causas que generan un bajo rendimiento o lo contrario. En definitiva, explícitamente se refiere a que la cultura hace algo para o por la empresa.

1.4 Niveles de cultura

En la siguiente figura, Schein (1988), hace una distinción entre los elementos culturales, calificativo que utilizo para llamar a la distribución física, las reglas de interacción que se enseñan a los nuevos miembros, los valores fundamentales considerados como la ideología o filosofía de la empresa, y las categorías conceptuales y presunciones subyacentes que permiten a la gente comunicar e interpretar los acontecimientos diarios, y los separo en tres niveles. En particular, Schein trata a las presunciones básicas, a las que se refirió en la definición de cultura, como la esencia -lo que la cultura realmente es- y los valores y conductas como manifestaciones derivadas de la esencia cultural. En este sentido estos son los elementos de la cultura.

Figura 1. Niveles de cultura y su interacción.



Fuente: adaptación de Schein; 1988, p. 30

Los tres niveles de la cultura organizacional que proponen Schein, parten desde lo más visible hasta lo verdaderamente tácito e invisible. En este apartado desarrollamos las características más importantes de cada uno de los niveles por separado, siguiendo en líneas generales las definiciones y ejemplos de Schein.

Nivel 1: Artefactos, producciones y creaciones

El primer nivel es el nivel más visible, sencillo de observar y percibir cuando se ingresa a cualquier organización, todo lo que se puede ver, oír, sentir y tocar a medida que circulamos por el espacio físico organizacional comprende artefactos culturales y creaciones que según Schein, “viene dado por su entorno físico y social”.

En este nivel no solo se observa el espacio físico, también, la capacidad tecnológica de grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y las conductas expresas de sus miembros.

Nivel 2: Valores

El segundo nivel es el nivel de los valores. Según Schein, “En cierto sentido, todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, la idea de lo que debe ser, a diferencia de lo que debe ser”.

Cuando un grupo se enfrenta a una nueva tarea, situación o problema, la primera reacción que se presenta como solución es un valor con mayor jerarquía respecto a otros valores, pero solo porque todavía no existe un principio aceptado para determinar otra cosa. Schein explica esto dentro de un grupo. Cuando alguien que pertenece a él, tiene convicciones sobre la naturaleza de la realidad y sobre la manera de tratarla, propondrá una solución en base a esas convicciones. Ese individuo puede suponer la respuesta o solución como una creencia o principio basado en hechos, pero el grupo en general no puede sostener la misma convicción hasta que no sea admitida colectivamente como una solución o respuesta al problema o circunstancia. Si la respuesta del primer individuo prospera, y el grupo percibe colectivamente su éxito, el valor pasa gradualmente por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse creencia y, consecutivamente, presunción. Si este proceso de transformación llega a darse -solo si la solución propuesta continúa funcionando, lo cual implica que es “correcta” y es fiel reflejo de la realidad-, los miembros de grupo tenderán a olvidar que al comienzo no estaban de acuerdo o totalmente convencidos y que por ello los valores eran motivo de discusión.

En el momento que los valores comienzan a ser aceptados, se convierten en creencias y presunciones, como la costumbre se vuelve inconsciente. Sin embargo, según Schein, no todos los valores experimentan esta transformación. En principio porque la solución basada en un valor dado no puede dar resultado. “Únicamente los valores que son susceptibles de una validez física o social, y que siguen siendo útiles para la solución de los problemas del grupo, llegaran a convertirse en presunciones”. Segundo, determinadas clases de valores pueden resistir cualquier examen. Y es en tales casos en los que cabe lograr el consenso a través de la validación social, con la diferencia de que ya no es de la manera automática. El sentido que Schein le da en este caso a la validación social, es el de que los valores referente a la manera

en que deben relacionarse entre sí los individuos, pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre. “Un grupo puede aprender que la aceptación de ciertas creencias y presunciones es necesaria como recurso para el mantenimiento del grupo”.

Ciertos valores continúan siendo conscientes y llegan a pronunciarse explícitamente porque dictan “la normativa o función moral” que indican a los miembros del grupo la manera de actuar en distintas circunstancias. Los valores que se integran en la ideología o filosofía de una organización, pueden servir de guía y permitir actuar ante situaciones de incertidumbre, incontables o complejas. Tales valores predicen gran parte de la conducta que se observa en el nivel de los artefactos. Sin embargo si no se basan en un previo aprendizaje cultural, es probable que solo lleguen a ser vistos como “valores añadidos” (Argyris y Schön, en Schein, p. 33).

Los valores añadidos predicen lo que la gente va a decir en una serie de situaciones, pero pueden no tener nada que ver con lo que hará en las situaciones en los que tales valores deberían estar actuando. Si los valores añadidos guardan una congruencia razonable con las presunciones subyacentes, la articulación de esos valores podrán ser útiles para la unión del grupo, al servir de principio de identidad y fundamento de acción.

Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas

El tercer nivel es el nivel de las presunciones subyacentes básicas. Según Schein dichas presunciones implícitas e inconscientes tienen que ver con aspectos fundamentales de la cultura. Cuando la respuesta o solución a una circunstancia o problema respectivamente se repite, queda asentada. Lo que al principio se considero una hipótesis apoyada por un presentimiento o un valor, llega a ser entendida como una realidad. En tanto que la orientación dominante refleja la solución “preferida” entre varias alternativas básicas, todas las alternativas continúan siendo visibles en la cultura y cualquier miembro de esa cultura puede, esporádicamente, actuar de acuerdo con las orientaciones variables como las dominantes. Si existe una presunción básica firmemente arraigada en un grupo, sus miembros consideraran inconcebible una conducta basada en cualquier otra premisa. Las presunciones básicas parecerían ser incómodas e indiscutibles, pero no lo son, las presunciones inconscientes pueden distorsionar los datos dando lugar a situaciones contradictorias muchas veces. En definitiva, tales presunciones son difíciles de localizar pero si se examinan cuidadosamente los artefactos y valores de una empresa, sería más fácil explicarlas.

1.5 Los símbolos organizacionales, la perspectiva simbólica y la identidad organizacional.

Según Schein (1988) “un símbolo es algo que representa a otra cosa, con frecuencia a un algo que es mucho más profundo y complejo que el símbolo en sí”.

Un símbolo personifica una imagen o figura que sirve para representar, materialmente o de palabra, un concepto moral o intelectual, por la afinidad o relación que existe entre este concepto y aquella imagen. Un símbolo es la representación perceptible de una idea, con rasgos asociados aceptados socialmente. Es un signo sin semejanza ni contigüidad, que solamente posee un vínculo convencional entre su significante y su denotado, además de una clase intencional para su designado. El vínculo convencional nos permite distinguir al símbolo del icono como del índice y el carácter de intención para distinguirlo del nombre.

La perspectiva simbólica busca destacar e interpretar el significado y la fe que convierten a los símbolos en instrumentos poderosos en cualquier aspecto de la vida humana y de la vida organizacional, según Bolman y Deal (1991).

La perspectiva simbólica es relevante para comprender la dinámica de cualquier institución y la vida organizacional como un “flujo continuo”, y no como una secuencia lineal o racional, ya que supone que las organizaciones a pesar de tener numerosas preguntas aun sin respuestas, inconvenientes sin solución y contingencias inexplicables y difícil de sostener, tiene la capacidad de crear y utilizar símbolos para dar significado a la complejidad, claridad en la confusión y certidumbre en situaciones que la necesitan.

“La cultura organizacional se revela y comunica con mayor claridad a través de sus símbolos”. Bolman y Deal (1991).

Abravanel, en Abravanel et al. (1992) explica que la atribución de sentido a los actos no es puramente objetiva y no tiene lugar en un contexto social fijo y bien definido, sino en contextos de representaciones simbólicas. Las acciones se comprenden, se interpretan y dotan en el interior de mundos subjetivos. Esto quiere decir que es imposible separar una interpretación de contexto simbólico en el cual ha sido formulada y en la cual se utiliza. Todo acto o proceso puede asumir varios sentidos según el contexto de quien se hace el análisis, y sin tener en cuenta la intensión original del acto. Una misma acción en una organización puede interpretarse útilmente de diferentes maneras en momentos o en sitios distintos.

1.5.1 Historias, relatos, leyendas y mitos.

Según Abravanel, en Abravanel et al. (1992) las historias, los relatos, las leyendas y los mitos se hacen de símbolos y códigos. Las historias sirven para presentar los hechos bajo una forma concreta y viviente, que las haga más fáciles de retener ejerciendo autoridad en las organizaciones, definiendo o influyendo en las premisas decisorias y las percepciones comunes. Las historias incitan a los individuos a adherir a valores y acciones, encontrándolos más convincentes. Los cuentos como los mitos y relatos sirven para concretar los valores abstractos y las presuposiciones.

Bolman y Deal (1991), se refieren a las historias y los cuentos de hadas por un lado y a los mitos por otro, como símbolos que se nutren mutuamente. “Los cuentos de hadas suelen verse como una forma de entretener y formar moralmente a los niños”. Este tipo de cuentos les dan consuelo, seguridad, además de ofrecerles orientación y esperanza para el futuro, “ayudan a exteriorizar tensiones y conflictos internos” (Bettelheim, en Bolman y Deal, p. 257).

Las anécdotas, según Bolman y Deal, se ven como el medio al cual recurren quienes no tienen nada real que ofrecer. En general las historias se consideran una fuente de entretenimiento más que como una verdad o sabiduría. Las anécdotas y cuentos también “pueden usarse para transmitir información, moralejas, valores o mitos de manera vivida y convincente” (Mitroff y Kilmann, en Bolman y Deal, p. 257).

Según Bolman y Deal, los cuentos de las organizaciones se centran en héroes y heroínas, y perpetúan sus valores, siendo usados para ilustrar una serie de ideas y valores importantes para la compañía. Las historias describen los sucesos de tal manera que sus oyentes las puedan recordar con facilidad. Sintetizan una situación con realismo, dejan de lado detalles que distraen la atención y transmiten mensajes claros y simples. Con el tiempo se convierten en cuentos organizacionales con múltiples propósitos como por ejemplo, satisfacer un sueño, entretener -su trama se construye con base en los grandes peligros que puede afrontar la organización-, dar seguridad y conocimiento o bien constituir propaganda: “están a la mano y son fáciles de recordar”.

Para Abravanel, la función concretamente de las historias radica en “delimitar lo pertinente”, aquello que se debe tener en cuenta al tomar decisiones, “diseñar el estilo apropiado de

razonamiento”, “presentar una perspectiva común en cuanto a las soluciones que serían aceptables” y, finalmente, asegura que “contienen las presuposiciones y los valores implícitos que servirán de guía a quienes deben tomar las decisiones, en resumen, tienen o no tienen razón”. En definitiva, las historias “nunca pierden su atractivo, son fáciles de recordar y se cree que en ellas se logra cierta satisfacción”. Sirven de guía para resolver problemas, explicar ciertas causalidades e identificar los valores esenciales, inspiran e implican “el medio para satisfacer necesidades de satisfacción”.

Bolman y Deal explican que los cuentos son el instrumento para comunicar el mito de la organización a propios y extraños, puesto que establecen y perpetúan la tradición organizacional, se cuentan y recuerdan con facilidad. Se usan para transmitir el significado de la organización a la gente del exterior, para así ganarse su confianza y apoyo. Sostienen que las historias hacen que los mitos organizacionales se infiltren en las decisiones y políticas cotidianas. Por supuesto, aseguran que las historias le dan legitimidad a las prácticas actuales, le dicen a la gente lo que es correcto, y lo que no, y cuando es necesario o no realizar cambios.

Conforme Bolman y Deal, “las historias y cuentos de hadas ayudan a enfrentar problemas de carácter moral, de seguridad, socialización, legitimidad y comunicación”. Una buena historia constituye una buena respuesta para un hecho confuso o desalentador. Ambos constituyen armas de doble filo, pero por sobre todas las cosas, son sin lugar a dudas, “instrumentos poderosos para mantener el significado colectivo”.

Según Bolman y Deal, el término mito con frecuencia se usa de manera peyorativa. Lo cierto es que los mitos pueden comunicar verdades de gran significado. “Los mitos surgen para proteger a la gente de la incertidumbre, pero no son comprobables empíricamente: los mitos ayudan a relacionar la mente con la experiencia de estar vivos. Nos dicen que es la experiencia”.

“Los mitos tienen varias funciones diferentes: explican, expresan, mantienen la cohesión y la solidaridad; legitiman; comunican deseos y conflictos inconscientes; concilian las contradicciones; los mitos proveen la narrativa para anclar el presente en el pasado” (Cohen, en Bolman y Deal, p. 255).

Para Bolman y Deal los mitos mantienen sanas a las personas, desalientan la curiosidad, cambian la dirección de las imágenes y desvían la atención cuando fuera necesario. A pesar de sus consecuencias, los mitos son necesarios para establecer y mantener el significado, la solidaridad, la estabilidad y la certeza. Los mitos son ampliamente compartidos por todos y se refuerzan con regularidad.

Todas las organizaciones e instituciones poseen mitos. Las organizaciones educativas por ejemplo, tienen leyendas poderosas con un sentido muy desarrollado de la misión, líderes carismáticos, grupos comprometidos de profesores, programas de instrucción únicos, estudiantes conscientes, y un amplio apoyo social de egresados y miembros importantes de la comunidad (Clark, en Bolman y Deal, p. 256). “Los mitos respaldan la reputación de prestigio y transforman a una simple organización en una institución poderosamente admirada” (Bolman y Deal, 1991).

En definitiva, encontramos certero y relevante expresar estas palabras según Bolman y Deal (1991):

El mito compartido facilita el desarrollo de la cohesión interna, el sentido de dirección y el mantenimiento de la confianza y apoyo de personas externas que contribuyen al sostenimiento de la institución. Al mismo tiempo, los mitos pueden ser muy resistentes al cambio y entorpecer la capacidad de adaptación de la organización ante cambios profundos de su entorno. (p.257)

1.5.2 Ceremonias y rituales

Según Bolman y Deal la cultura humana ha usado rituales y ceremonias con la intención de crear orden, claridad y predictibilidad, sobre todo al tratar con asuntos o problemas demasiados complejos. “Los rituales y ceremonias son tan importantes para las organizaciones y las sociedades como para los individuos, y cumplen con cuatro propósitos: socializar, estabilizar, reducir ansiedades y ambigüedades, y transmitir mensaje al resto de la comunidad”. Ambos autores citan el ejemplo de una familia que emplea los rituales con la

finalidad de mantener los nexos entre sus integrantes y fundir el pasado, presente y futuro en un sentido comprensible del destino familiar:

El sentimiento familiar más íntimo crece a lo largo de los años al repetir las mismas cosas una y otra vez. La familia vive a través de sus rituales diarios, aun cuando muchos de ellos pueda considerarse tan obvios que con el tiempo llegan a hacerse invisible (Simon, en Bolman y Deal, p. 262).

Por supuesto los rituales y ceremonias son importantes para las organizaciones como lo son para las familias. Las ceremonias atraen miembros nuevos y la uniformidad que en la familia perdura, permiten que la cultura de la organización se extienda hacia afuera, especialmente a los receptores.

“La distinción precisa entre ritual y ceremonia es elusiva. Las ceremonias suelen ser menos frecuentes y más elaboradas que los rituales” según Bolman y Deal. Los rituales reflejan y le dan forma a las ideas de las personas sobre los problemas y soluciones actuales. Los rituales transmiten significados de un individuo a otro o de una organización hacia su entorno, por ejemplo las cenas de una organización para despedir el año. Sin embargo muchos rituales significativos rara vez se ven como tales, ya que con frecuencia se les concibe como actividades instrumentales y racionales.

La persistencia de los procesos que nunca cumplen con lo que se supone debería cumplir, es un indicador de la necesidad que tienen las organizaciones de rituales y ceremonias. Estos contribuyen a la unión y armonía de la organización al proporcionar significado y orden. Cuando los rituales se realizan de la manera apropiada y en consonancia con los mitos y valores de la gente, estimulan la imaginación y profundizan las creencias de los participantes. Pero, cuando están alejados de las necesidades reales se vuelven fríos y se convierte en formas vacías que la gente evita y resiente. Los rituales y ceremonias pueden estimular la creatividad y crear o transformar significados, mitos y estrategias. Sin embargo también pueden fosilizar el

statu quo y bloquear la adaptación y el aprendizaje. Al igual que los otros símbolos, pueden servir para ambos propósitos (Bolman y Deal, 1988).

Según Abravanel, en Abravanel et al. (1992), “el rito es una forma de adoración organizacional” que se distingue por cuatro características:

1. El aspecto litúrgico: en su calidad de forma de adoración colectiva, los ritos implican con mucha frecuencia un compromiso personal y un grado de participación notables.
2. El aspecto representacional: los ritos se refieren a los principios internos, tales como el espíritu corporativo que sostienen y guían a la corporación.
3. Una doble función: los ritos consolidan y animan periódicamente la identidad del grupo.
4. Un papel purificador: los ritos permiten la expresión de los sentimientos, sean buenos o malos, y facilitan la creación de bienes colectivos más profundos: principios vivos que definen la organización.

Berg, en Abravanel et al., p. 61 propone la siguiente definición para el término rito organizacional: “toda actividad emprendida con el fin más o menos consciente de comprender mejor el carácter mismo de la organización y el contexto en el cual ella se sitúa”.

Abravanel, por su lado, sostiene que los ritos están ligados a la vitalidad y al desarrollo de la organización. Las actividades rituales propiamente dichas casi siempre tienen lugar con la participación de algunos individuos solamente, pero se dirigen a la colectividad. Son ejemplos de ritos colectivos: los procedimientos de planeación estratégica, los programas de desarrollo organizacional y los proyectos de desarrollo comercial. Ellos permiten la “reafirmación de los sentimientos de lealtad y de responsabilidad, de los puntos de vista comunes y de los elementos negativos que se debe eliminar”.

Dado que el rito es una exploración de significado y de identidad individual, su realización puede revelar los aspectos del carácter organizacional que normalmente son invisibles. Los “ritos de hostigamiento o de iniciación” por ejemplo, “enseñan el respeto por la antigüedad y la experiencia, dicho de otra forma, “la tradición de cierta cultura” en nuestro caso organizacional.

Respecto a las ceremonias organizacionales, Abravanel, sostiene que “son acontecimientos colectivos que, con ayuda de las costumbres, tradiciones y convenciones, facilitan la expresión emotiva”. De cierto modo son actitudes primitivas que concentran las emociones en el instante presente. “Las ceremonias establecen y mantienen la lealtad para con el grupo o la organización, fortificando el sentimiento colectivo de pertenencia. Los miembros desempeñan allí un papel colectivo”. La participación de las ceremonias en cualquier organización, ayuda a disminuir la ansiedad satisfaciendo necesidades de expresión de sus miembros.

Las ceremonias, a menudo, tienen un “carácter ritual” según Abravanel. Las identifica como medios de vivir la experiencia emotiva de la colectividad, de participar en la mística del grupo. El individuo siente allí una sensación de “prestigio realizado”, a pesar de que la individualidad quede a un lado por la participación colectiva, pues en definitiva “las ceremonias refuerzan la identidad”.

1.5.3 Hábitos organizacionales

Contrariamente a los ritos, donde el contenido es esencial, Abravanel, en Abravanel et al. (1992), explica que los comportamientos rituales (hábitos o costumbres) se basan en la forma.

El hábito conduce a un resultado preciso, mientras que el efecto del rito es variable. Los hábitos se basan en los símbolos del estatuto y del poder que confirman los métodos y relación en el lugar. Un modelo ritual es una fórmula que une y conduce actos diversos a un resultado preciso. La fórmula frecuentemente va de la mano con un elemento simbólico (cuento) sagrado. (p. 63)

Los hábitos “refuerzan el sentimiento de estabilidad poniendo al día los cuentos y los mitos organizacionales, así como permitiendo la expresión de fuerza emotiva y social”. Cuando la forma a la que se refiere domina el contenido, se produce un desequilibrio que puede crear una brecha entre la organización y las realidades variables que la rodean. Los hábitos “influyen porque son el producto de las lecciones del pasado; reflejan los conocimientos sacados de las experiencias y de los errores, conocimientos que llegan a ser parte integral de

la organización”. Los actos rituales comprenden todos los comportamientos surgidos de la experiencia, que han hecho su prueba en el curso de los años y por su puesto las han superado, “son el hecho de una sabiduría colectiva útil para la generación siguiente”. En definitiva, los hábitos como símbolos organizacionales expresan valores. De igual forma que los ritos, transmiten y mejoran la cohesión, porque son un compendio de las diversas significaciones internas conocidas.

1.5.4 Metáforas, humor y juego

Según Bolman y Deal, las metáforas pueden usarse para convertir lo extraño en familiar y lo familiar en ajeno, o para colocar a los otros y a uno mismo en un continuo. Convierten los asuntos complicados en imágenes comprensibles y pueden afectar nuestras actitudes, evaluaciones y acciones.

El humor tiene varias funciones condicionales e importantes: “el humor integra, expresa escepticismo, contribuye a la flexibilidad y adaptación, e indica cierto estatus. El humor es un recurso clásico para el distanciamiento, pero también puede usarse para socializar, incorporar y transmitir sentimiento de pertenencia”. El humor colabora con la solidaridad y permite salir del paso ante situaciones incómodas. Pero, ante todo, “el humor es una manera de iluminar y romper con los esquemas que indican que cualquier manera única de definir una situación es arbitraria”.

Los juegos y el humor están relacionados entre en sí y pueden cumplir con los mismos propósitos, según los autores.

Ambos sostienen que la mayoría de las veces puede distinguirse claramente el juego del trabajo: el juego sería lo que la gente hace cuando no está trabajando. Sin embargo, las únicas imágenes de juego, si lo pensamos dentro de una organización, denotan “agresión, competencia y lucha, más que diversión o descanso”. Si el juego se ve como un estado mental (Bateson, en Bolman y Deal, p. 266), cualquier actividad puede realizarse como un juego. “El juego permite hacer más flexibles las reglas a fin de explorar nuevas alternativas. Estimula la experimentación, la flexibilidad y la adaptación”.

1.5.5 La identidad organizacional: un cierre

La formación de la identidad organizacional tiene un efecto sobre la definición y sentido que se le da, por ello es importante que sea precisa.

Según Abravanel (1992), un ambiente no es solo el medio favorable para cumplir con los objetivos establecidos, sino que también dispone de múltiples realidades simbólicas colmadas de sentido que continuamente son interpretadas, reforzadas e influenciadas. Los símbolos enseñan el sentido, dado que definen las cosas, establecen el contexto y la forma y sirven para crear la identidad individual y de grupo. Las organizaciones logran expandirse cuando tienen una identidad bien definida sostenida por sus valores y creencias declarados.

Abravanel (1992) afirma que “cuando la identidad está integrada a un sistema de creencias, el conocimiento se transforma en ideología y es esta la que sirve para crear, justificar y explotar las empresas” en otras palabras es la manera precisa y clara de pensar la que logra una identidad colectiva.

Abravanel también agrega que “La ideología es un sistema de valores que implica ciertas ideas y sus aplicaciones derivadas. La ideología llega a ser organizacional cuando un conjunto de ideas representacionales está ligada a un conjunto de consecuencias operacionales (prácticas) y el todo forma un sistema dominante de creencias que sirve para definir y mantener la organización”. Sería difícil mantener un lineamiento de políticas organizacionales determinadas a largo plazo si no poseyera una ideología que la sostenga. La identidad de una organización ofrece un sentido de guía común para accionar y tomar decisiones.

Siguiendo las ideas de Abravanel, la ideología intenta mantener una doble lealtad, una de ellas se fundamenta en “la pureza de los principios morales” y la otra a “las exigencias de las situaciones específicas” que se presenten en la organización. A modo de ejemplo nos referimos a la lealtad misma de los creyentes de cualquier religión y a sus sentimientos por ser fieles a sus principios y vivir bajo un plano correcto y espiritual que se les ha enseñado, y bien a la lealtad que se deben a sí mismos en una sociedad que quizás no resiste a tales principios y formas de vivir.

Sin embargo, la pregunta correcta y que debemos preguntarnos es ¿cómo se mantiene la identidad organizacional?

1.6 ¿Cómo se mantiene la identidad organizacional?

Según lo expuesto hasta aquí, coincidimos que en toda organización existen sistemas o patrones de valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas que las caracterizan y las hacen únicas y que en definitiva mantienen la identidad organizacional.

Estos valores compartidos determinan en gran medida, la visión que tienen los empleados de su propio mundo y la forma en que responde ante él. En el momento en que cada individuo se enfrenta a una situación, la cultura organizacional restringe las posibilidades de acción de los empleados porque les sugiere la forma en correcta de conceptualizar, definir, analizar y resolver dicha situación. Los rituales, los mitos, cuentos e historias, anécdotas, ceremonias y otras formas simbólicas son los elementos que mantienen la identidad organizacional, la proyectan y la convierten en una cultura fuerte.

Entendemos que los símbolos organizacionales son elementos vitales y trascendentales en la vida de cualquier organización, que codifican una diversidad de significados y mensajes de manera que reflejan la cultura organizacional y que permiten su desarrollo.

1.7 ¿Cómo se justifica el hecho de que los valores difieren de los de la sociedad en la cual funciona una organización?

Allaire y Firsirotu, en Abravanel et al. (1992), presuponen que las organizaciones pueden tener culturas diferentes a la de la sociedad de la cual forman parte. Y aunque pareciera fácil de aceptar, es posible justificar esta pregunta a partir de varias particularidades de una organización que los autores detallan: la particularidad de su origen y el de su pasado, los rasgos de sus líderes y dirigentes, la forma de adaptación a los cambios tecnológicos, como así también las características de la industria a la que pertenece y el ambiente sociocultural en el que convive. Estas particularidades contribuyen a crear dentro de una organización una cultura propia y que se traduce en diversas “manifestaciones culturales”. Ambos autores sostienen:

Es posible que toda organización adhiera a ciertos valores básicos de la sociedad que la rodea, lo que no impide variaciones considerables, cuando se trata de valores menos fundamentales. Tal vez la organización encuentre su razón de ser y su justificación en un subconjunto de valores sociales; en una sociedad pluralista, coexistan varios sistemas de valores pacíficamente y permiten a las empresas construir su legitimidad sobre las bases diferentes. Es posible, finalmente, que la organización en su calidad de parte comprometida con sus propios objetivos, su sistema de valores y su cultura, busque garantizar su supervivencia negociando un apoyo para sus fines entre grupos influyentes de la sociedad que la rodea. (p. 26)

1.8 ¿Cuál es el aporte significativo de la misión en la cultura organizacional?

El aporte más significativo de la misión a la cultura organizacional es que esta proporciona sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas para la organización y definiendo funciones individuales con respecto a la función propia. A través de este proceso, se le da un significado intrínseco o quizás espiritual al comportamiento, que va más allá de la burocracia organizacional funcionalmente definida. Este proceso que identifica e interioriza, contribuye al compromiso futuro y conduce al rendimiento efectivo.

El segundo aporte significativo de la misión a la cultura organizacional es la claridad y dirección. Definir la misión de la organización o bien una meta común, o definir criterios objetivos específicos permiten la coordinación en todos los niveles organizacionales lo que genera un impacto y efecto positivo sobre su rendimiento. Pero lo que es más importante aun, definir la misión de la organización es definir con un sentido de aplicación futura y no solo influir en la conducta actual sino contemplar cómo se desea que sea en el mediano y largo plazo.

1.9 ¿Cuál es el aporte de la cultura a la efectividad organizacional?

Denison (1989), en el modelo de cultura y flexibilidad, menciona varias formas de observar la relación entre cultura y efectividad, y se refiere a la efectividad como una función de los valores y creencias desempeñadas por los miembros de una organización por lo que afecta el rendimiento de toda la organización. Afirma que las creencias sólidamente mantenidas, la sensación de misión o la consistencia que viene de un conjunto de valores y creencias compartidas ofrecen una base fundamental para la acción coordinada dentro de una organización.

“La efectividad (o falta de ella) es una función de los valores y creencias desempeñadas por los miembros de la organización. Los valores específicos o el acuerdo sobre los valores específicos influyen en la efectividad”. Esto explicaría por qué la cultura de una organización debe afectar su rendimiento.

“La efectividad es una función de las políticas y los procedimientos utilizados por una organización”. Los procedimientos operativos influyen en el rendimiento y la efectividad. Las formas de resolver problemas o la forma de planear una estrategia, por ejemplo, dan como resultado el mejor rendimiento en el largo plazo.

“La efectividad es una función de traducir los valores y las creencias esenciales en políticas y los procedimientos de una manera uniforme”. La visión de cualquier líder debe ser operativa a través de la acción. Crear una cultura fuerte y sólida implica que los valores y las acciones son consistentes. Dicha consistencia es la fuente de la fortaleza organizacional y la mejor manera de rendimiento y efectividad.

“La efectividad es una fusión de la interrelación de valores y creencias esenciales, políticas y procedimientos organizacionales y el ambiente comercial de la organización”. Esta es la principal razón por la cual, la cultura siempre tiene relación directa con el ambiente que la rodea.

En definitiva, Denison intenta explicar que los principios describen un proceso por el cual la cultura de la organización ejerce influencia sobre su efectividad.

1.10 Modelo Competing Values Framework

Cameron y Quinn (2011), desarrollaron un trabajo de investigación para poder analizar y hasta cambiar la cultura de una empresa. Desafiaron los modelos de reingeniería cultural como el modelo de planeación estratégica y el modelo de *Total Quality Managment* (TQM) y *downsizing*, considerando que estos no son efectivos a la hora de realizar un análisis y cambio cultural. El objetivo que se proponen los autores radica en desarrollar una herramienta que, mediante la recolección de información de manera sistemática, se pueda desarrollar un encuadre cultural y de esta manera ayudar a los directivos a tomar las decisiones correctas para adaptar la empresa a las demandas del entorno.

Cameron y Quinn (2011), destacan la importancia de la cultura organizacional al tener un poderoso efecto en el desarrollo y efectividad de la empresa a largo plazo. Por eso, focalizan su trabajo en facilitar una herramienta de diagnóstico y cambio para ser utilizada por los altos directivos a la hora de tomar decisiones. La razón principal de la creación de esta herramienta no es sólo porque las organizaciones necesitan adaptarse a los cambios constantes del entorno ya que es un aspecto necesario por todas las organizaciones hoy en día, sino cómo tienen que hacerlo para incrementar la eficiencia de la empresa. *“The current challenge, therefore, is not to determine whether to change but how to change to increase organizational effectiveness”* (p.10)

Los autores aseguran que la aplicación de la herramienta de diagnóstico y cambio, tiene muchas ventajas:

1. Es práctica porque captura las dimensiones claves de la cultura que se encontraron para hacer una diferencia en el éxito de las organizaciones.
2. Es eficiente porque el diagnóstico y la estrategia para crear el cambio puede ser realizado en un tiempo razonable.
3. Es cuantitativa y cualitativa
4. Es válida. No sólo es coherente para las personas dentro de su organización sino que esta soportado por literatura empírica y verificada.

La recolección de información de la herramienta se hace mediante un instrumento llamado OCAI (*Organizational Culture Assesment Instrument*) basado en el modelo de *Competitive*

value framework diseñado por Cameron y Quinn, quienes consideran que este instrumento tiene un alto nivel de congruencia con la forma en que las personas piensan, sus valores y la manera en que procesan la información. Lo que refleja claramente, las principales opiniones de sus integrantes acerca la cultura empresarial.

El modelo de *Competitive value framework* logra identificar cuatro tipo de culturas que dependen de la dimensión a la que están orientadas. En la Figura 2, se puede observar las dos dimensiones y los cuatro tipos culturales.

Figura 2. Modelo *Competing Values Framework*



Fuente: adaptación de Cameron y Quinn (2011), p.

Las dimensiones están basadas en la orientación que puede tener una empresa. Algunas organizaciones se consideran efectivas si están en constante cambio y adaptabilidad mientras que otras buscan control, estabilidad y predictibilidad. Por eso, una dimensión es el aspecto de flexibilidad o estabilidad que adopta la empresa. La otra dimensión tiene en cuenta si se consideran eficientes cuando están orientados internamente (integración y unidad) o cuando lo están externamente (diferenciación y rivalidad). Estos indicadores de efectividad representan lo que las personas consideran efectivo dentro de una organización.

Junto con estas dimensiones, se forman cuatro cuadrantes cada una representando indicadores de una forma de cultura organizacional. Cada tipo de estructura se fue creando con el paso del tiempo para adaptarse a las necesidades que exigía el entorno. Por ejemplo, el tipo de estructura jerarquizada comienza en 1960 donde se buscaba tener estructuras fuertemente establecidas para que se desarrollen productos estables y eficientes. En cambio el tipo de

cultura de mercado, también desarrollada en 1960, se enfrentaba con desafíos externos muy competitivos donde importaba la transacción con los proveedores, licencias, uniones y regulaciones.

El tipo de cultura jerarquizada se caracteriza por tener un ámbito formal y estructurado. Las personas desarrollan sus actividades bajo procedimientos previamente establecidos. Se consideran líderes efectivos aquellos que son buenos coordinadores y organizadores. El desarrollo de sus actividades se da de manera paulatina y a largo plazo se busca estabilidad, predictibilidad y eficiencia. Las reglas formales y procedimientos hacen que la empresa se mantenga unificada.

Por otro lado, el tipo de cultura de mercado destaca la competitividad y productividad lográndolas a través de fuertes énfasis en el posicionamiento externo y el control. El supuesto básico en la cultura de mercado radica en que tienen un entorno hostil, aunque no maligno. Los consumidores son selectivos e interesados en el valor haciendo que el mayor desafío de los gerentes sea mejorar continuamente la productividad, resultado y ganancias. Por eso, podemos decir que el trabajo en la cultura de tipo mercado está orientado a resultados. Los líderes son muy competitivos y demandantes. Lo que unifica la organización es el énfasis en ganar y su meta a largo plazo es tener acciones competitivas y cumplir con objetivos desafiantes.

Un tercer cuadrante, el de tipo Clan, tiene como supuesto básico que el entorno puede ser administrado de manera más eficiente mediante el trabajo en equipo. Al empleado y los clientes se los considera socios de la organización. El mayor desafío para la empresa es desarrollar un ambiente humano para trabajar donde los gerentes deben potenciar la lealtad, participación y compromiso de los empleados. Este tipo de cultura se caracteriza por tener un ambiente de trabajo amigable, donde los empleados comparten mucho de ellos mismos. A los líderes se los considera mentores y hasta, en algunos casos, figuras paterna. La organización se sostiene por la lealtad y tradición. A largo plazo busca beneficiarse del desarrollo individual.

Finalmente, la cultura de tipo Ad-Hoc se puede encontrar generalmente en industrias de cómo el espacio, desarrollo de software y cine. El mayor desafío para este tipo de industrias es producir productos innovadores y servicios que se adapten rápidamente a las nuevas oportunidades detectadas. Por eso, las culturas de tipo Ad-Hoc se caracterizan por tener un

ambiente de trabajo dinámico, innovador, creativo y emprendedor. Los empleados son tomadores de riesgo y los líderes son considerados aquellos que son visionarios e innovadores. La organización se sostiene por el valor del compromiso a la experimentación e innovación. Asocian el éxito a la creación de un producto o servicio innovador y original.

Cameron y Quinn (2011), habiendo analizado todo lo anterior, sostienen que las empresas tienen que tener una cultura dominante para que sea efectiva. Es decir, que tienen que poder ubicarse en alguno de los cuatro cuadrantes. Y de esta manera, habiéndola identificado, sus estilos de liderazgo, roles de los gerentes, administración de recursos humanos y criterios de eficiencia tienen que ser coherentes con la misma. Es decir, al desarrollar una coherencia entre la cultura y las competencias se facilitará el logro de sus objetivos.

1.10.1 Perspectivas de análisis

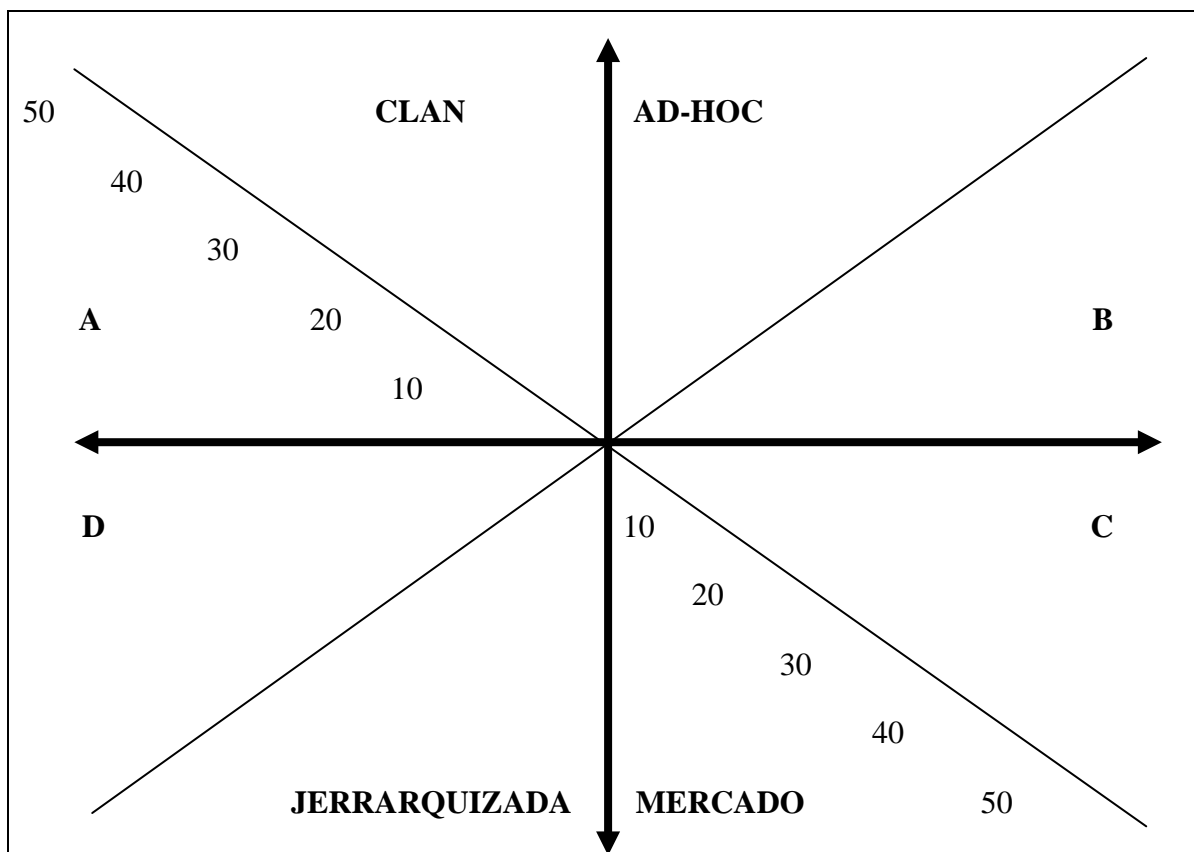
Una vez identificado el tipo de cultura que tiene la empresa a través del método OCAI, se puede interpretar el resultado desde seis perspectivas:

1. El tipo de cultura que domina en la empresa: el cuadrante que tiene la mayor parte de la figura obtenida, refleja la cultura dominante. Es importante identificar la cultura dominante ya que el éxito de la organización depende de cuánto coincide la cultura organizacional con las demandas competitivas del entorno.
2. Las discrepancias entre la cultura actual y la deseada. Este aspecto es importante para ver que decisiones a largo plazo habría que tomar en caso de que no coincidan las culturas actuales y las deseadas.
3. La fortaleza que tiene la cultura dominante en la organización. Cuanto más puntos tenga asignado a un tipo de cultura, mayor fortaleza tiene esta en la empresa. Es importante destacar que hay organizaciones que necesitan de culturas dominantes fuertes y otras que no. Esto depende del entorno en que se desenvuelva. Cada organización debe decidir por sí misma la fortaleza que quiere que tenga su cultura dominante para obtener una compañía exitosa en su entorno.

4. La congruencia de los perfiles culturales generados en los distintos atributos y por diferentes individuos en la organización. Entonces, se busca destacar que la empresa tiene que estar alineada con los perfiles culturales.
5. Poder compara la cultura de la empresa con el promedio del resto de las empresas o de las de su propia industria.
6. Análisis de tendencias. Poder comparar la tendencia de las empresas en general o de las que pertenecen a la industria habilita poder tomar nuevas decisiones para cambios culturales como por ejemplo, buscar alinearse con la tendencia de la industria.

Para ubicar el tipo de cultura que tiene la compañía se utiliza un gráfico similar al ejemplo que mostramos en la Figura 3.

Figura 3. Ejemplo del cuadro de integración del CVF con el cuestionario OCAI.



Fuente: adaptación de Cameron y Quinn (2011), p.

Se ingresan los resultados y se obtiene la figura que representa la cultura dominante.

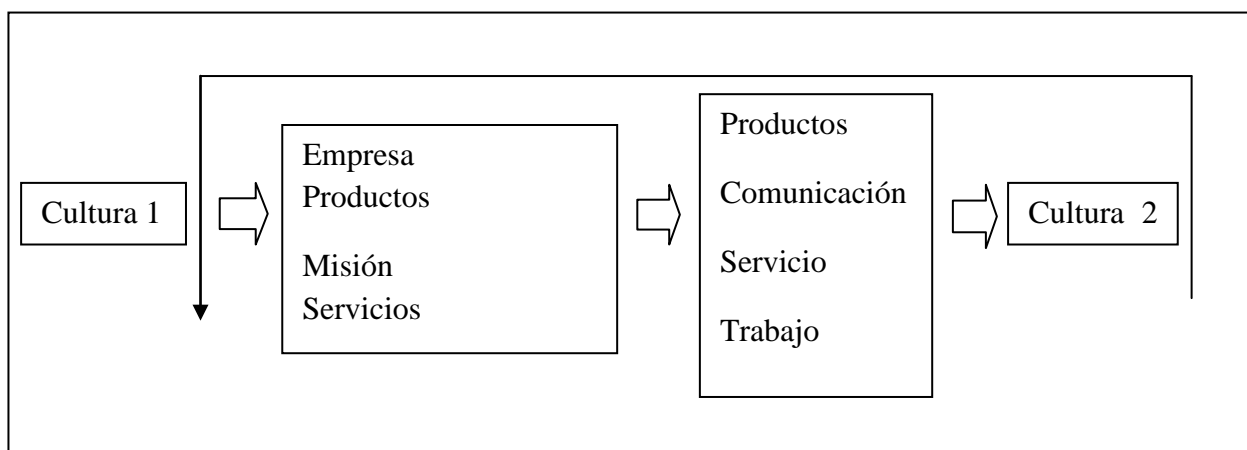
CAPITULO II: LA COMUNICACIÓN EN LA CULTURA

La comunicación tiene un peso significativo en el fluir de la cultura dentro y fuera de la empresa. Es una herramienta muy importante y poderosa para fortalecer y arraigar los valores.

Paladino y Teijeiro, (2006) fundamentan la existencia de una relación empresa-comunicación-cultura y consideran que la comunicación es una manera de crear cultura porque una cultura no se crea verdadera e intencionalmente si no se la comunica. Los autores crean un modelo conceptual donde diferencian las distintas dimensiones en las que se desarrolla una actividad empresarial y donde todas pueden incluirse dentro del concepto general de cultura. En ese entorno, la empresa posee una misión, necesita ser rentable para llevarla a cabo y logra esa rentabilidad ofreciendo productos y/o servicios. Para finalmente, comunicarlo a la sociedad.

En la siguiente figura se puede ver esta acción que muestra que la comunicación tiene un efecto de creación y recreación cultural (Cultura 1). Logrando también un perfeccionamiento y mejora de la cultura existente (Cultura 2). De esta manera, comunicando a todos sus públicos las acciones propias la empresa se convierte en una organización que no solo crea una cultura interna, sino que es creadora de cultura para el conjunto de la sociedad.

Figura 4. Comunicación y Cultura.



Fuente: adaptación de Paladino y Teijeiro (2006), p.16

Por todo lo expuesto, es importante valorar qué comunica la empresa, cómo deben comunicarlo y los resultados que deben esperar tanto la empresa como la sociedad a partir de esa comunicación.

Paladino y Teijeiro, (2006) igualmente destacan que comprensión inadecuada o insuficiente de la relación entre la comunicación y la cultura puede tener una repercusión negativa tanto en la empresa como en la sociedad, para ello plantean escenarios de contradicción interna y externa.

En la contradicción externa se considera que no están alineados los valores de la empresa con lo que comunica a la sociedad mediante publicidades, imagen de marca, valores de contenidos mediáticos. Puede existir una contradicción interna en los valores que la empresa declara, postula y exige y los que de hecho, obliga a vivir a sus propios trabajadores.

Entendemos que si se propone a la empresa como una organización que crea cultura y sentido por medio de las acciones y las comunicaciones de las mismas, se podrá hablar de crecimiento de toda la organización solo si se construye una cultura más sólida, basada entorno a mejores valores y significados profundos y compartidos.

2.1 Comunicación corporativa

Van Riel, (1997) define a la comunicación corporativa de la siguiente manera:

La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, esta armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende. (p. 26)

De esta forma, Van Riel destaca tres formas importantes de comunicación corporativa, “la comunicación de marketing, la comunicación organizativa y la comunicación de dirección”. La comunicación de dirección afecta todos los niveles de la organización siendo esencial la cooperación de todos los integrantes. No sólo plantea un marco general interno de la empresa,

sino que también resalta la importancia de la comunicación de la visión para el respaldo de los *Stakeholders* como así también lo consideran Paladino y Teijeiro (2006). La comunicación de marketing abarca, principalmente las formas de comunicación que apoyan a las ventas de los bienes o servicios. En otras palabras, sería el contacto directo entre el vendedor o el futuro comprador. Van Riel afirma que, generalmente, la mayor parte del presupuesto de comunicación se destina en la comunicación de marketing. Por esta razón, es importante analizar cómo la empresa se organiza en función al marketing.

Van Riel, (1997) desarrolla cuatro tipos de formas de la organización de la función del marketing:

1. La organización funcional: Se caracteriza por ser una estructura simple, generalmente utilizadas por empresas jóvenes. En este tipo, existen especialistas funcionales que son los encargados de planificar la producción, publicidad, ventas y demás. Debido a que nadie tiene la exclusividad de un producto o un mercado, esta estructura no induce a la coordinación.
2. La organización orientada al mercado: La empresa agrupa a sus especialistas según los mercados en donde este funcionando o según sus clientes industriales en proporción a las ventas totales. Al ser característica de una empresa más grande, existe un director de marketing que tiene que coordinar a las subdivisiones de mercados.
3. La organización orientada al producto: hay un responsable en todas las actividades de marketing por cada producto (gerente de producto). Así también recae en el encargado la responsabilidad de éxito de dichas actividades. Sin embargo, carece de línea de autoridad necesaria para tomar decisiones básicas para dicho éxito.
4. La organización matricial: Es la combinación de las tres formas anteriores. La empresa divide su departamento de marketing, como base, según los mercados en los que esta presente. Luego, establece el sistema de gerente de producto. Como resultado, el especialista no solo informa al responsable del mercado, sino que también al responsable del producto. La ventaja de esta estructura es que se le puede prestar igual de atención al producto como al mercado.

Es importante poder identificar la estructura del departamento de marketing adoptada por la empresa porque de esta manera se puede analizar la manera que tienen para comunicar al consumidor final, variable que impacta en la imagen de la empresa.

La tercera categoría, comunicación organizativa, incluye las relaciones públicas, las relaciones con las administraciones públicas, las relaciones con el inversor, la comunicación del mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental y la comunicación interna. Es un conjunto de actividades empresariales que no tienen mucho en común. Pero que sin embargo comparten lo que se llama el “públicos objetivos”, es decir, a los públicos que la organización tiene una relación independiente.

2.2 ¿Como impacta la comunicación en la imagen corporativa?

Hay una estrecha relación entre la comunicación y la imagen corporativa, aspecto que se analiza en profundidad en el capítulo siguiente. Esto es porque según Van Riel, (1997) la comunicación corporativa tiene tres responsabilidades principales: Desarrollar iniciativas dirigidas a estrechar el gap entre la imagen deseada de la empresa y su imagen real; establecer los puntos de partida comunes, para permitir a las organizaciones que desarrollen un perfil consecuente con la empresa tras la marca, y finalmente el desarrollo e implementación de pautas para coordinar la comunicación interna y externa así como el control y regulación de la comunicación en la práctica. Por eso, es que las campañas de imagen corporativa están generalmente relacionadas con un plan de comunicación corporativo.

Capriotti, (2005) también encuentra fundamental la relación entre la comunicación y la imagen empresarial. Establece que debe existir una estrategia global de imagen corporativa ya que por medio de ella la empresa trasmite a los públicos quienes son, qué hacen, y cómo lo hacen, de forma diferente a las demás organizaciones del sector. Comunicar a nivel de imagen corporativa, significa comunicar la identidad y la diferencia. La comunicación es la única forma de que los públicos conozcan nuestras características y nuestras diferencias con la competencia. Si no se comunica, no habría diferencia.

Capriotti (2005) establece premisas de comunicación del Perfil de Identificación Corporativo (PIC) que aportan valor a nuestros fines. El autor, considera que para que la comunicación sea efectiva y coherente se tienen que tener en cuenta aspectos como:

- La imagen corporativa responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, no solamente del área de comunicación.
- Todo se comunica en una organización. No solo sus aspectos publicitarios y de marketing, sino que también sus acciones, productos, comportamientos, etc.
- La comunicación PIC debe estar integrada para que exista una coherencia y apoyo entre las diferentes alternativas comunicativas.
- La comunicación PIC debe ser proactiva adelantándose a posibles situaciones que puedan afectar la imagen.
- La comunicación PIC es generadora de expectativas, donde las acciones de comunicación manifiestan lo que se puede esperar de los productos o servicios.
- La comunicación PIC debe estar en función de los públicos de la organización y no de las disciplinas de la comunicación.

Finalmente crea una estructura básica de la comunicación del perfil de identidad corporativo que consiste en tres niveles. En primer lugar, el núcleo comunicativo que consta en lo que se quiere transmitir a los diferentes públicos de la organización. Luego, el segundo nivel son las formas comunicativas donde se establecen las diferentes posibilidades de comunicar para llegar al público en cuestión. Finalmente, el tercer nivel son los soportes son las actividades o instrumentos por las cuales se llevan a cabo las formas comunicativas.

CAPITULO III: IMAGEN

Garrido, (1999) define la imagen como “un fenómeno perceptible por los sentidos que al ser interpretados por el sujeto, generará en él una representación mental”. El concepto de imagen tiene una estructura dinámica, interactiva y cambiante ya que se construye en la empresa a partir de las creencias, evocaciones y codificaciones de los distintos públicos receptores. La imagen debe estar centrada en la identidad corporativa.

Garrido, define identidad como:

Una construcción que define de modo predeterminado la personalidad de la empresa. La empresa se auto simboliza constantemente en la manifestación de sus acciones de comunicación, que son las de sus funcionarios públicos internos, para con sus clientes y públicos externos. Por ende, la identidad corporativa se construye fundamentalmente en el comportamiento y la comunicación. (p. 111)

Se puede construir una personalidad empresarial a partir de los aspectos generales de la comunicación. Estos se transmiten por el modo de ser, hacer y actuar.

Garrido sostiene que construir una empresa con identidad y personalidad fuerte puede hacer que sus competidores traten de imitarla o asemejarse, pero no igualarla, construyendo de esta manera una ventaja de la personalidad propia. Considera que la cultura corporativa está en la esencia de la identidad. De esta forma, para poder crear una identidad como la descrita anteriormente, existen elementos estratégicos como: los valores, la filosofía, las conceptualizaciones y los comportamientos.

Garrido, (1999) define cada elemento como:

Valores: o ejes dominantes de la conducta de la empresa. Filosofía: eje de orientación de la política de relación de la empresa. Conceptualizaciones: códigos compartidos en señal de integración. Comportamientos: eje coherente que guía la actuación que comunica a la empresa con sus públicos. (p.112)

Por otro lado, Capriotti, (2005) define imagen corporativa como “aquella que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto entidad como sujeto social. La idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta”. Resalta que existen tres grandes concepciones predominantes acerca de la imagen. Cada una se observa desde un ángulo diferente resultando interesante y aditivo al caso de estudio. Las concepciones son: la imagen-ficción, imagen-ícono y la imagen-actitud.

En primer lugar, la imagen-ficción consiste en una forma que adoptan las empresas para ocultar la realidad. Es decir, mediante una manipulación de la realidad logran mostrarse de manera diferente a lo que son. Son puestas en marcha para obtener rentabilidad y crecimiento en el mercado. Se caracteriza por ser sintética, ya que esta creada con el propósito de formar una impresión determinada en las personas; es fundamental para el éxito que sea creíble; se la considera pasiva por ser el objeto que se adecúa a la imagen pre establecida; vívida y concreta porque cumple mejor con su objeto si es atractiva a los sentidos; simplificada ya que sólo incluye algunos aspectos del objeto que representa, resaltando lo bueno y dejando de lado los malos; y finalmente, ambigua fluctuando entre la imaginación los sentidos. (p. 22)

Sin embargo, critica los fundamentos de la imagen-ficción con el argumento de que la imagen es completamente subjetiva, ligada a la percepción de cada ser humano. Por lo que no puede ser fácilmente manipulable y que le damos a cada objeto un significado específico.

La imagen-ícono se considera icónica y se percibe con los sentidos. Son todos los elementos relacionados con la identidad visual: el símbolo, figura icónica; el logotipo; la tipografía; los colores; etc. Cabe destacar que al crear la imagen-ícono se crea una doble construcción de imagen mental de la empresa. Por un lado, la construcción que hace quien elabora la imagen (el emisor). Por el otro lado, la construcción que hace quien mira la imagen (el receptor), que hace una interpretación de la interpretación realizada. (p. 22)

Capriotti, (2005) critica este concepto diciendo que lo que importa es la imagen mental global y no sus elementos ni figura material. Entran en juego otros elementos, más allá de los íconos, por parte del receptor. Además, considera que se le dio un sobredimensionamiento al campo de la identidad visual. Otros elementos como puede ser las acciones institucionales y la comunicación reflejan lo que la empresa hace. Y por esta razón, lo que la empresa dice tiene que estar en función de lo que la empresa hace; creando una imagen corporativa desde ese ángulo.

Por último, la imagen-actitud sostiene que la imagen es una representación mental, concepto o idea que tiene el público acerca de esa empresa. Se apoya en autores que analizan este tema desde una perspectiva psicológica donde conectan esta temática con la psicología social cognitiva y como referencia en la teoría de Gestalt que sostiene que “la imagen es la construcción forjada por un grupo de individuos, los cuales comparten un proceso común de representación.”

Así también analiza esta teoría desde el punto de vista publicitario donde se asocia la imagen con el posicionamiento. Donde la imagen no solo está dada con lo que las personas piensan de ella, sino en lo que las personas piensan de esa empresa comparada a las demás. Es decir, la manera en que esta posicionada frente a sus competidores.

La imagen-actitud tiene tres componentes esenciales. El primero, el componente cognitivo, es cómo se percibe una organización. Se considera el componente reflexivo porque tiene en cuenta las creencias e ideas que tenemos acerca de la empresa. El segundo es el componente emocional. Tiene en cuenta los sentimientos que provoca esa empresa al ser percibida. Finalmente, el componente conductual se relaciona con la conducta, es la predisposición a actuar de una determinada manera frente a una empresa.

Este tipo de imagen tiene determinadas características que consideramos importantes tener en cuenta para poder identificarlas. Una de ellas es que se considera que tienen dirección. Las personas pueden tener una imagen favorable o desfavorable acerca de la empresa. Por otro lado, esa dirección tiene una intensidad; puede ser más o menos positiva o más o menos negativa. Finalmente, esta constituida por una motivación que hace que es la que logra la dirección y la intensidad de la imagen. Esta es la característica fundamental ya que determina la variación cualitativa de la imagen corporativa de las personas.

Otro aspecto importante a la hora de analizar la imagen corporativa es poder identificar en los distintos niveles en que se manifiesta.

3.1 Niveles de imagen

Capriotti, (2005) identifica cinco niveles de la imagen dentro del ámbito empresarial: la imagen del producto genérico, la imagen de marca de producto o servicio, la imagen corporativa o de marca corporativa, la imagen del sector empresarial y finalmente la imagen del país. No significa que una sea más importante que otra, sino que plantea una estructura de integración de las diferentes imágenes.

La imagen de producto genérico tiene que ver con la imagen que tienen los públicos sobre un producto en general, más allá de la empresa. Es decir, del producto o servicio en sí. Por otro lado, la imagen del sector empresarial es aquella que tienen los públicos sobre todo el sector en que se encuentra la organización, independientemente de la empresa. Alejándonos aún más se encuentra la imagen del país que es la asociación mental de un país. Estas últimas dos pueden afectar la imagen de la empresa de manera positiva como negativa.

En cambio, los otros dos conceptos, imagen de marca e imagen corporativa están asociados e influenciados por la empresa. Es decir que son variables que la empresa puede alterar, manipular o controlar.

Capriotti, (2005, p. 29) define imagen corporativa como “la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización”. Sostiene que es un concepto que se basa fundamentalmente en la recepción.

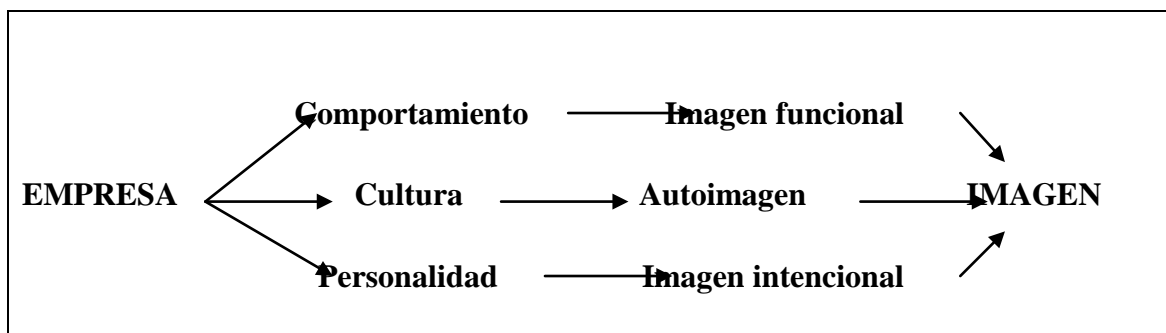
Villafañe, (1999) define la imagen corporativa como “la integración en la mente de sus públicos de todos los inputs emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos”. (p. 30). De esta manera, decide agrupar esa multiplicidad de inputs que integran a la imagen en tres conjuntos: El comportamiento corporativo, la cultura corporativa y la personalidad corporativa.

El comportamiento corporativo son todas las actuaciones de la empresa en el plano funcional y operativo de sus procesos productivos. Es decir, es el resultado de sus políticas funcionales. Las respuestas de estas actividades logran la proyección de lo que el autor denomina “imagen funcional” (p. 31).

Por otro lado, la cultura corporativa compone la construcción de la identidad social de la organización. “El modo de integrar y expresar los atributos que la definen o, dicho de manera todavía mas simple, el modo de ser y de hacer de la organización.” Villafañe, (1999, p. 31). Las manifestaciones de la cultura corporativa logran proyectar una imagen interna o autoimagen por el cual refleja la imagen corporativa.

El último comportamiento, lo denomina personalidad corporativa, y son las manifestaciones que la empresa hace intencionalmente a sus públicos a través de su identidad visual y su comunicación. Es decir, que busca lograr una imagen intencional para inducir en la mente de sus públicos y lograr una imagen positiva.

Figura 5. Empresa e Imagen



Fuente: adaptación de Villafañe; 1999, p. 32

De esta manera, la imagen corporativa es el resultado de tres imágenes, la funcional, la autoimagen y la imagen intencional. Siendo estas consecuencia del comportamiento, la cultura y la personalidad de la empresa.

Para concluir, Villafañe, (1999) considera que existen 4 premisas para lograr una imagen positiva:

1. Que la imagen sea una síntesis de la identidad corporativa.
2. Que la imagen destaque los puntos fuertes del emprendimiento.
3. Lograr sinergias entre las políticas formales y funcionales.
4. Finalmente, integrar la política en la administración o *managment* de la empresa.

3.2 ¿La Identidad visual impacta en la imagen de la empresa?

Consideramos importante analizar la identidad visual de la empresa ya que esto también puede ser una variable que afecta la imagen de los públicos. Por esta razón, creemos que identificar las funciones y estrategias que se pueden adoptar con la identidad visual. Villafañe, (1999) identifica cuatro funciones para las que se debe tener en cuenta la identidad visual. En primer lugar, para lograr una identificación y reconocimiento de la empresa junto con sus productos o servicios. En segundo lugar, para lograr una diferenciación frente a los competidores. Luego, esto impacta en la función de la memoria donde es importante que recuerden y permanezca el mayor tiempo posible en la memoria del público. Finalmente, la función asociativa consiste en establecer el vínculo entre la identidad visual y la empresa.

Analizado lo anterior, es importante distinguir tres estrategias diferentes que toma el autor para poder crear una identidad visual exitosa. De esta manera, poder encontrar en nuestro caso de estudio si existe una correlatividad entre la imagen y la identidad visual.

La estrategia monolítica se caracteriza por “la utilización de la denominación corporativa y un estilo visual únicos en todas sus manifestaciones corporativas convirtiendo a la marca en unos de los activos mas importantes de la empresa” Villafañe, (1999, p.80). Las empresas que generalmente adoptan esta estrategia tienen un perfil similar. Son empresas con gran crecimiento orgánico, orientadas a la calidad de sus productos. Generalmente operan en un sector poco diversificado y tienen gran capacidad de liderazgo, además de adoptar estrategias mas enfocadas a la identidad que en la diferenciación de productos.

La segunda estrategia planteada, de respaldo “es propia de organizaciones constituidas por diversas compañías que siguen estrategias comerciales y organizativas diferentes pero que se

benefician de la capacidad prescriptiva de la matriz al expresar, aunque sea de manera discreta, su vínculo con ésta” (p.80). Es decir, que tienen su propia identidad visual pero al mismo tiempo buscan mostrar el grupo al que pertenecen ya que este provoca en la identidad visual un valor agregado. Son empresas que generalmente vivenciaron fusiones o absorciones de otras compañías y además, tienen mucha diversidad de sectores y actividades comerciales.

Finalmente, la estrategia de marcas sucede cuando “la organización posee diversas marcas que operan con total independencia en el mercado, compitiendo entre ellas y, además, no se expresa la vinculación con la matriz”. (p.80). Son empresas que comercializan productos de consumo masivo y depositan la energía en los productos de manera independiente.

Según *American Marketing Association*, una marca es un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de éstos cuyo fin es identificar los bienes y servicios de un vendedor para diferenciarlos de la competencia. De esta manera, según Keller, (2008) la clave para la elección de marca es que se pueda identificar las características que hacen que se diferencien de la competencia.

Keller, (2008) presenta un modelo para comprender e influir el comportamiento del consumidor y la percepción con la marca, llamado Valor capital de la marca basado en el cliente. Este modelo presenta una premisa básica: el poder de la marca depende de lo que los clientes han aprendido, sentido y escuchado de ella como resultado de sus experiencias con el paso del tiempo. Por ende, el poder de la marca depende de la mente del consumidor. Define formalmente el valor capital de la marca basado en el cliente como el efecto diferencial que el conocimiento de la marca genera en la respuesta del cliente hacia el marketing.

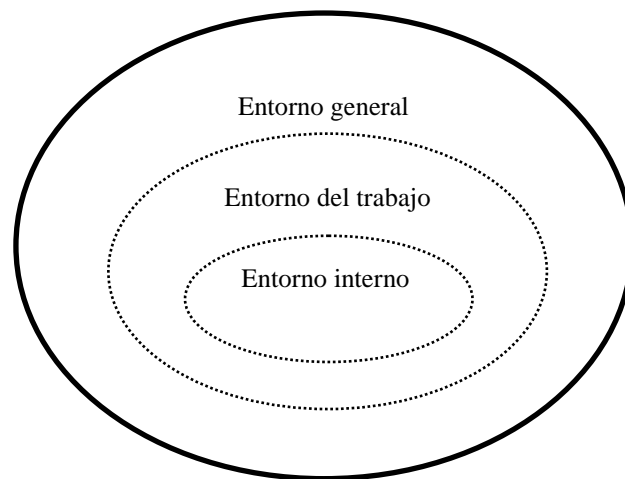
3.3 ¿Cuáles son los tipos de públicos y la manera en que ellos contribuyen a la imagen?

Al momento de analizar la variable imagen empresarial, no se puede dejar de lado la influencia que tiene el público sobre esta. En definitiva, el público es quien tiene la imagen que necesitamos analizar. Es muy importante para las organizaciones conocer y definir adecuadamente los públicos con los que se relacionan. Para nuestro trabajo es fundamental el estudio en profundidad de la formación de los públicos y sus motivaciones ya que como dijimos, la imagen de la empresa se forma en ellos.

Capriotti, (2005) establece los límites del público diciendo que son aquellos que puede tener una relación con la organización y no esta restringido pura y exclusivamente al consumidor. Esto es porque la imagen corporativa se forma en todos los sujetos con los cuales la empresa se relaciona. Finalmente define el público como “un conjunto de personas con las que una organización tiene una relación o un vinculo particular” (p. 38).

A la hora de crear una estructura de los diferentes públicos a los que se enfrenta una empresa, Capriotti, (2005) realiza la siguiente figura:

Figura 6: Entornos del público



Fuente: adaptación de Capriotti; 2005, p. 47

Donde el público del entorno interno son los empleados, el público del entorno de trabajo son los accionistas, clientes, proveedores, comunidades, etc., y finalmente, el cliente del entorno general son las fuerzas político-legales, tecnológicas, económicas o socioculturales.

Lo importante a destacar es que cada organización genera sus propios públicos. Y en cada organización se puede formar una estructura global de públicos con los cuales tiene una relación. Así también, en cada organización existen públicos prioritarios y secundarios en función de las características de la organización y la situación en la que se encuentre.

Así también, los públicos pueden influir decisivamente en otros públicos de la organización. Por esta razón, Capriotti, denomina a la infraestructura de los públicos de la organización al

conjunto de públicos que influyen sobre la imagen que tienen de la organización. Esta infraestructura puede ser de dos tipos: infraestructura de información o infraestructura de influencia. La primera consiste en los públicos de los que un público concreto obtiene información. Influyen aportando datos o restringiendo el acceso a la información de los miembros de un público determinado. Por ejemplo los medios que brindan información de un producto y su público se informa desde ese medio. La segunda infraestructura, la de influencia, con los públicos que afectan de forma directa a un público concreto con su opinión, decisión o conducta. Cabe destacar que un público puede formar parte de ambas infraestructuras. En nuestro caso de estudio, es necesario analizar e identificar cuáles son los públicos que están influenciados o brindando información al público de la empresa ya que ellos son quienes dan lugar a la imagen de la misma.

PARTE III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION Y TRABAJO DE CAMPO

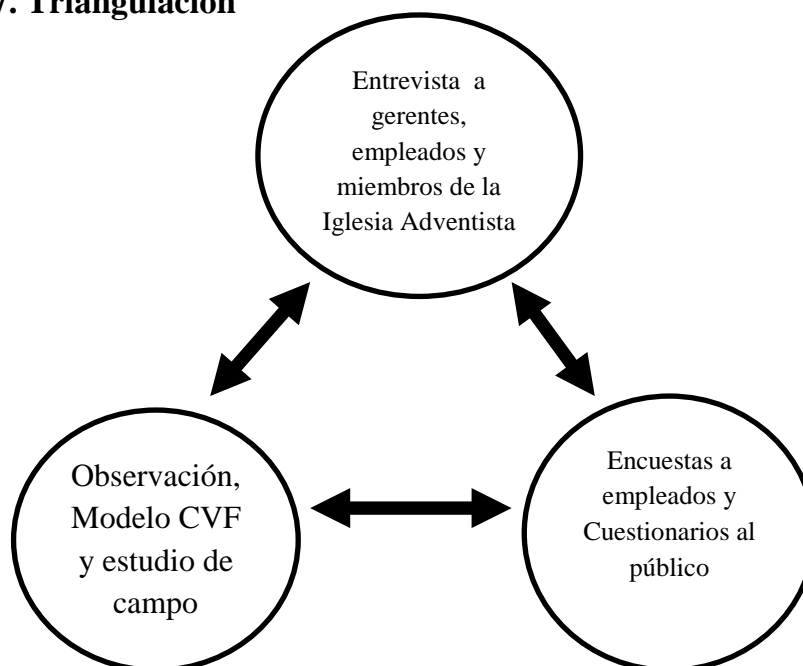
4.1 Metodología de la investigación

Se determina a continuación la metodología de trabajo apropiada para el proyecto bajo un paradigma cualitativo y cuantitativo en investigación.

El enfoque de la investigación es cualitativo, ya que se estudian los elementos de la cultura organizacional de la compañía Alimentos Granix a través de la aplicación y análisis de los instrumentos cualitativos de recolección de información a saber: la observación, las entrevistas no estructuradas y los cuestionarios; considerándolas como metodologías que proporcionan conocimiento y entendimiento del caso de estudio.

Se complementa, con el enfoque de la investigación cuantitativo a través de la recolección y análisis de los datos de las encuestas al público objetivo para determinar aspectos relacionados a la imagen de la empresa y la calidad de los productos.

4.2 Figura 7. Triangulación



La utilización de las herramientas mencionadas permitirán reunir datos e información de valor, provenientes de distintas fuentes, con el fin último de conocer las diferentes opiniones y visiones de los distintos grupos de interés.

4.3 Modalidad de la investigación

El tipo de investigación apropiado compete a la modalidad descriptiva del estudio de caso institucional de la compañía Alimentos Granix.

Las fuentes de información que se utilizaron en esta investigación facultaron el sustento teórico del trabajo, permitiendo el acceso y ampliación de los conocimientos sobre el tema en estudio. Se emplearon fuentes bibliográficas (libros, diccionarios de la lengua y revistas) y fuentes electrónicas como Internet (sitios relacionados a la empresa en estudio).

Se consideran instrumentos de la investigación:

1. Las entrevistas realizadas al Gerente de Ventas, empleados de la fábrica, empleados del restaurante abierto al público de la compañía y miembros de la Iglesia Adventista del Séptimo Día.
2. Los cuestionarios, según el modelo *Competing Values Framework*, realizados al Gerente de Ventas, empleados de la fábrica y empleados del restaurante abierto al público de la compañía.
3. Las encuestas realizadas al público en general.
4. La observación realizada en el restaurant de Granix e Iglesia Adventista del Séptimo Día en la ciudad de La Plata.

4.4 Modelo *Competing Values Framework*

Se ha utilizado la metodología propuesta por Cameron y Quinn (2011), basada en el modelo *Competing Values Framework*, para realizar un diagnóstico de la cultura organización

de la compañía Alimentos Granix. El propósito general del modelo es diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura de una organización en particular, identificando cuatro tipos de cultura dominante: a) Clan, b) Jerárquica, c) *Adhoc* y d) Mercado. El modelo describe, también, lo que miembros de una organización piensan debería en los próximos cinco años.

El cuestionario aplicado en particular consiste en seis puntos principales. Cada punto, tiene cuatro alternativas. El entrevistado debe dividir cien puntos entre las cuatro alternativas de cada opción y dar el puntaje más alto a la alternativa que mejor describe la cultura de la empresa. Inmediatamente, deben repetir el mismo procedimiento en la columna que indica la cultura deseada en los próximos cinco años.

Nuestro principal objetivo es encontrar respuestas de distintas áreas de la empresa para abarcar distintos aspectos de la cultura organizacional. Para recolectar la información se entrevistó al Gerente de Marketing de Alimentos Granix y el Distribuidor directo de la empresa, cuatro empleados de la fábrica y cuatro empleados del restaurante abierto al público de Granix.

Una vez recolectada la información armamos el modelo según los siguientes pasos:

1. Agrupar las mismas alternativas de todos los puntos. Por ejemplo, de los 6 puntos todos los resultados A. Una vez agrupados hay que sumarlos y dividirlos por 6. Es decir, encontrar el promedio asignado a cada alternativa. El mismo procedimiento se hace para las alternativas B, C y D.
2. Una vez obtenidos los promedios se ubican en el correspondiente cuadrante del gráfico desarrollado por el modelo. El promedio de A se ubica en el segundo cuadrante ya que representa la cultura tipo clan. El promedio de las respuestas de B se ubican en el primer cuadrante y refleja la cultura de tipo *Adhoc*. La cultura del tercer cuadrante es la de tipo jerarquizada y la restante cultura, la de mercado se ubica en el cuarto cuadrante.
3. Finalmente, se unen los puntos para obtener la figura que representa la cultura de la empresa estudiada.

Por último se analizan los resultados obtenidos y se los comparamos con la cultura deseada en cinco años.

4.5 Cuadro 1. Cuadro de variables

OBJETOS DE ESTUDIO	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Cultura Organizacional	Definición de Cultura Niveles de Cultura Identidad Organizacional Símbolos Organizacionales <ol style="list-style-type: none"> 1. Historias, relatos, leyendas y mitos 2. Ceremonias y rituales 3. Hábitos organizacionales 4. Metáforas, humor y juego Efectividad Misión	El grado de conocimiento de las creencias y valores organizacionales y compromiso con la compañía. Compromiso de los empleados. Alcance de metas, objetivos y crecimiento.	Entrevistas, OCAI Entrevistas, OCAI Entrevistas Entrevistas y Encuesta Entrevistas Entrevistas Entrevistas, OCAI Entrevistas, OCAI
Imagen y Comunicación Organizacional	Imagen Niveles de Imagen Identidad visual Tipos de Públicos Comunicación Tipos de comunicación <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación de marketing 2. Comunicación organizativa 3. Comunicación de dirección” Comunicación interna Comunicación externa	Calidad de la empresa y calidad de los productos. Alcance del público Importancia de la comunicación Participación de los empleados. El grado de percepción del público.	Entrevista y Encuesta Entrevista y Encuesta Entrevista y Encuesta Entrevista y Encuesta Entrevista y Encuesta Entrevista y Encuesta

	Entrevista a Gerente de Ventas	Entrevistas en el restaurante	Encuesta al público	Entrevista Diacono	Entrevista a médica adventista	Encuesta OCAI
Cultura	La cultura organizacional se basa en creencias y valores de la Iglesia Adventista y principios de la reforma pro-salud.	En líneas generales notamos que la cultura se establece desde las creencias y valores adventistas. Esas creencias se basan en los principios de la reforma pro-salud. La cultura se identifica con los hábitos organizacionales y considera que la identidad de Granix se fomenta desde la creación de alimentos saludables. Es decir, que los empelados están alineados culturalmente a través de la religión adventista.	El 71% de público desconocía que Granix es una empresa fundada y administrada por la Iglesia Adventista. El 54% no considera que sus valores y creencias sean transmitidos a través de sus productos.	Hace referencia a la influencia de las creencias y valores de la Iglesia Adventista del Séptimo Día sobre sus instituciones, incluida Granix. Esto humaniza, organiza y ordena la forma de ser de las instituciones.	La cultura organizacional se basa en creencias y valores de la Iglesia Adventista y principios de la reforma pro-salud. Explica principios de salud holística en los que basan para la creación de sus productos.	Mediante esta encuesta pudimos detectar que Granix tiene una cultura dominante tipo CLAN. Este tipo de cultura destaca el trabajo en equipo y posee un ambiente cálido y amigable de trabajo. A los líderes se los considera mentores y la organización se sostiene por valores de lealtad y tradición.
Imagen y comunicación organizacional	Destaca la responsabilidad de la empresa por la calidad de los productos, sobre lo comercial y el compromiso con el cliente como sus principales motivos por los que no hace publicidad masiva. Destaca la imagen de los productos como sanos y nutritivos.	Los empleados del restaurante coinciden que la imagen que percibe el consumidor acerca de Granix está estrechamente asociada a la nutrición. Esta se ve mayormente reflejada a través de los productos y la imagen de marca. Consideran que la empresa apunta a todo tipo de público y que ellos pueden percibir los valores y creencias que tiene la empresa. Finalmente, concluyen que la comunicación nace desde cada empleado. Ellos son los encargados de transmitir los principios adventistas a través de la organización y hacia sus públicos	Del 82% de los encuestados que consumen productos de Granix, el 23% describe a la empresa como buena y/o excelente, saludable, natural y deliciosa. El 71% de los encuestados no sabía que era fundada por la Iglesia Adventista del Séptimo Día, pero conocía de su compromiso por producir alimentos nutritivos y saludables. Consideran a sus productos como nutritivos y saludables. Califican a la empresa por su calidad en más de 6 puntos de 10.	Sostiene que la organización y sus miembros son coherentes con el estilo de vida que profesan. Su imagen es positivamente saludable y nutritiva.	La imagen que debe ser transmitida es el respeto por las leyes naturales. Las instituciones que dependen de la iglesia así deben reflejarlo.	A través de esta encuesta se identificó que la empresa está orientada internamente, es decir que los públicos van a percibir un resultado del trabajo interno de integración en la empresa.

4.6 Trabajo de campo

4.6.1 Análisis sobre el caso de estudio Alimentos Granix

Desde 1938, Alimentos Granix forma parte de una cadena de fábricas de alimentos saludables, que administra la Iglesia Adventista del Séptimo Día alrededor del mundo para realizar su actividad misional a favor de la comunidad. Cada fábrica está equipada con excelente tecnología y uno de los mejores *know how* en materia alimentaria y nutrición. Es una compañía líder en desarrollo de productos naturales, saludables y nutritivos a precios accesibles. La calidad y el buen sabor de sus productos hicieron posible que la empresa se posicionara rápidamente entre las principales marcas en su especialidad.

La compañía Alimentos Granix opera de forma independiente y se administra con recursos financieros propios apoyando permanentemente la obra de la Iglesia Adventista.

4.6.1.1 Análisis de la misión

Según el punto 1.6 el aporte más significativo de la misión a la cultura organizacional es que esta proporciona sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas para la organización y definiendo funciones individuales con respecto a la función propia. La misión, común a todas las fábricas que administra la iglesia, es “producir alimentos nutritivos y saludables, a precios accesibles para la comunidad” y se basa en el principio de que, sólo una alimentación sana y natural puede ayudar a lograr una vida en plenitud. La mención de este principio proporciona sentido y propósito no solo a las fábricas de Alimentos Granix si no todas las fábricas que administran las Iglesias Adventistas en el mundo y definen de igual forma la función que desempeñan en la comunidad.

El segundo aporte significativo de la misión a la cultura organizacional es la claridad y dirección. Definir una misión mundial le ha dado un significado intrínseco o quizás espiritual al comportamiento de cada una de las fábricas, a pesar de no operar como una empresa multinacional. La misión y los principios han permitido la coordinación en todos los niveles organizacionales de cada fabrica y han generado un impacto y efecto positivo sobre su

rendimiento. Pero lo que es más importante, la misión no solo ha influido en la conducta actual de las fábricas y sus miembros, sino que le ha dado un sentido futuro a los mismos.

4.6.1.2 Análisis de la historia

La historia es un elemento de la cultura organizacional fundamental e importante para la compañía Granix. Está sujeta a la historia de la iglesia adventista, la influencia de sus fundadores y el aporte económico de los miembros, además de su participación activa en el trabajo misional.

Según cuenta la historia, los hechos se presentan a partir de 1865, en la ciudad de *Battle Creek*, Estados Unidos, aunque la compañía Alimentos Granix en Argentina se funda mucho después, recién en 1938.

Los acontecimientos que ocurrieron se disputan entre los actores, John H. Kellogg y la Iglesia Adventista del Séptimo Día. El primero por ser quien realizó importantes estudios dietéticos y desarrollar nuevos productos alimenticios como la granola, los copos de trigo, de maíz, de avena y de otros cereales y una bebida instantánea elaborada a base de cereales tostados para reemplazar al café y más tarde fundar *Kellogg Company*. Y el segundo por atribuirse ser impulsor y colaborador de quien fue John H. Kellogg.

Sin embargo, y es esto lo que hace distinta la historia de la compañía de otras, la Iglesia Adventista del Séptimo Día se propone construir fábricas con similares características a las de *Kellogg Company*, en distintas partes del mundo, con el aporte de los miembros de cada asociación, bajo una misma misión y organizadas independientemente luego de los acontecimientos que se describen en el ANEXO 1.

Según el punto 1.5.1 la historia ha definido e influenciado en las premisas decisorias y las percepciones comunes de la Iglesia Adventista para la creación de fábricas como la de Granix en Argentina, y en todo el mundo. Es la historia de la Iglesia Adventista del Séptimo Día y sus creencias, las que han incitado a los miembros de la iglesia adherir a los valores y acciones conocidos. Es la historia de John H. Kellogg, su relación con la iglesia y los principios alimenticios a los que se refirió Elena G. de White los que se han encontrado

convinciente por los miembros de la iglesia para colaborar y aportar económicamente en la construcción de las fábricas sin esperar convertirse en socios de la misma.

La historia de la compañía ha de transmitir una verdad o sabiduría para sus miembros, un mensaje claro y simple de entender, valores o mitos de manera vivida y convincente.

4.6.1.3 Análisis de los hábitos organizacionales

El vegetarianismo es para los adventistas un hábito que refuerza el sentimiento de estabilidad permitiendo la expresión de fuerza emotiva y social dentro de la compañía y es uno de los principales hábitos organizacionales que favorece a la cohesión. La gran mayoría de los empleados comparten las mismas creencias, valores y prácticas que se basan en la Biblia y los principios de salud dados a conocer por Elena G. De White.

Según los adventistas, el ser humano es una unidad holística indisoluble: es cuerpo, alma y espíritu. Dios desea que todos los hombres no solo tengan vida y salud espiritual si no también física, porque es el cuerpo humano el templo de Espíritu Santo y por lo tanto debe glorificar a Dios. El cuidado del cuerpo es tan importante para los adventistas que practican el vegetarianismo, se abstienen de consumir tabaco y alcohol, realizan actividad física regularmente, cumplen con las horas de descanso necesario por día e ingieren la cantidad de agua diaria que necesita el nuestro cuerpo para eliminar toxinas.

Desde una perspectiva adventista profunda y sostenida por las evidencias científicas que muestran que es la dieta más saludable, el vegetarianismo es una dieta original de Dios, y es esta la razón por la que el ser humano está diseñado para vivir sin necesidad de ingerir carne como alimento.

De acuerdo a la Biblia, la alimentación que Dios estableció para el hombre estaba originalmente basada en cereales, frutas frescas, frutas secas y semillas. Luego del pecado de Adán y Eva, Dios permitió consumir otros alimentos vegetales y a partir del Diluvio, permitió el consumo de ciertas carnes, prohibiendo consumir grasas y sangre. Los animales permitidos para consumo son todos aquellos con pezuña hendida que sean rumiantes y las aves mencionadas en la Biblia. Los que no están permitidos consumir son el cerdo y el camello, el conejo y la liebre, las aves inmundas y los mariscos.

Los adventistas siguen, en general, una dieta ovolactovegetariana, que dentro del vegetarianismo, es la modalidad menos estricta pues además de incluir, aceites, cereales, frutas frescas, frutos secos, legumbres y papas, admite el consumo de miel, lácteos y huevos.

La temperancia es otra práctica de los adventistas desplegada por Elena G. de White. Básicamente consiste en la moderación de las cantidades de alimento que sean beneficiosas para nuestro cuerpo y la abstención del uso de sustancias que no lo sean.

Elena G. De White., fue una líder eclesiástica de la Iglesia Adventista del Séptimo Día que promovió el vegetarianismo, la evangelización y difusión del adventismo en el mundo. Durante su vida escribió más de 5.000 artículos de periódicos y 40 libros con información acerca de salud en lo que los adventistas llaman reforma pro-salud. Dicha reforma estableció los principios básicos de los adventistas con respecto a la salud y el cuidado del cuerpo que siguen vigentes en la actualidad.

Según el punto 1.5.3, los hábitos influyen porque son el producto de las lecciones del pasado y reflejan los conocimientos tomados de la experiencia y de los errores. En definitiva, los hábitos como símbolos organizacionales expresan valores.

4.6.1.4 Análisis de la identidad organizacional

Según el punto 1.5.5, las organizaciones logran expandirse cuando tienen una identidad bien definida sostenida por sus valores y creencias declarados. La Iglesia Adventista como organización mundial ha logrado expandirse gracias a esta identidad a la que nos referimos. Una identidad integrada a un sistema de creencias, valores y prácticas, en donde el conocimiento se ha transformado en ideología y es esta la que sirve para crear, justificar y explotar a todas sus instituciones incluidas las fábricas alimenticias. La ideología ha permitido mantener un lineamiento de políticas organizacionales determinadas a largo plazo y el crecimiento de cada fábrica independiente. La identidad de la Iglesia ha ofrecido un sentido de guía común a todas las fábricas para accionar y tomar decisiones.

Por último, siguiendo las ideas de Abravanel (1992), la ideología de la compañía en estudio es gran ejemplo de que mantiene una doble lealtad, una se fundamenta en “la pureza de los principios morales” y la otra en “las exigencias de las situaciones específicas” que se

presenten en la compañía. Nos referimos a la lealtad misma de los adventistas y a sus sentimientos por ser fieles a sus principios y vivir bajo un plano correcto y espiritual que se les ha enseñado, y bien a la lealtad que se deben a sí mismos en una sociedad que quizás no resiste a tales principios y formas de vivir.

4.6.2 Análisis del Modelo Competing Values Framework

De acuerdo al punto 1.10, el Modelo *Competing Values Framework* es el modelo más actualizado y acertado para analizar la cultura organizacional de Alimentos Granix, pues tiene como finalidad identificar un tipo de cultura dominante según las características de la empresa y el estado futuro deseado por los miembros de la organización.

Focalizamos el trabajo y la recolección de información a partir de una herramienta de diagnóstico práctica, llamada OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) ya que captura las dimensiones claves de la cultura que hacen la diferencia en el éxito de la compañía.

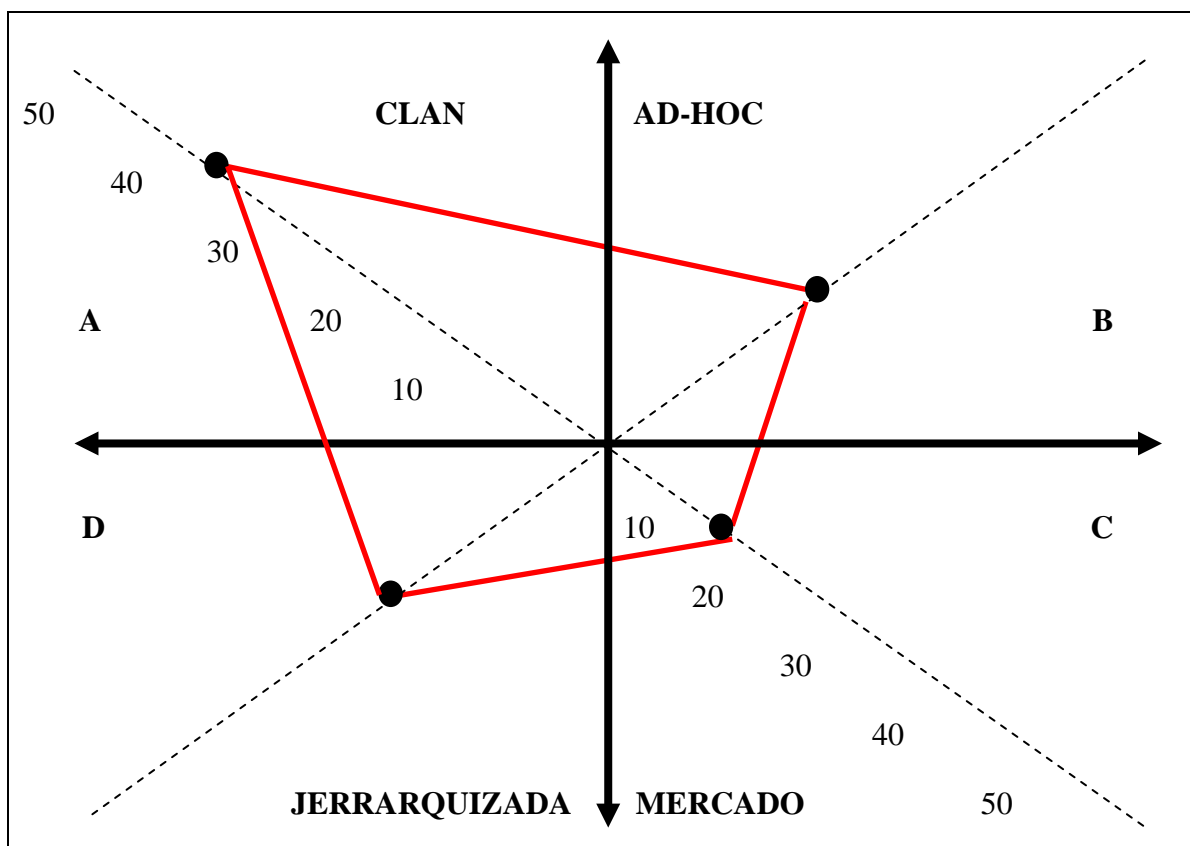
Se realizaron diez cuestionarios a distintos empleados de la empresa con diferentes niveles jerárquicos, (gerente de ventas, siete operarios, un encargado). Al momento de realizarlas, se observó que los empleados se identificaron fácilmente con una alternativa, aquella que era más distintiva en su opinión respecto a la empresa, por lo que no les resultaba difícil asignar los puntajes a las opciones.

Los resultados del cuestionario demostraron que hay un alto nivel de congruencia en la forma en que las personas piensan, sus valores y la manera en que procesan la información, lo que refleja claramente, las principales opiniones de sus integrantes acerca la cultura empresarial. Por esta razón, al encontrar coherencia y similitud en sus respuestas consideramos que es suficiente mostrar una sola respuesta representativa para el resto. Los resultados obtenidos del cuestionario OCAI, se pueden ver en el Cuadro 1, y se sintetizan en la Figura 7.

Cuadro 2. Resultados Modelo Competing Values Framework

Resultados del Cuestionario OCAI					
CLAN	Actual	5 Años	MERCADO	Actual	5 Años
1A	20	10	1C	10	10
2A	20	40	2C	10	10
3A	40	60	3C	10	10
4A	60	50	4C	10	10
5A	30	20	5C	20	30
6A	60	60	6C	10	10
Total	230	240	Total	70	80
Promedio	38,33	40,00	Promedio	11,67	13,33
AD-HOC	Actual	5 Años	JERARQUIZADA	Actual	5 Años
1B	60	70	1D	10	10
2B	30	10	2D	40	40
3B	10	10	3D	40	20
4B	10	10	4D	20	30
5B	30	30	5D	20	20
6B	20	20	6D	10	10
Total	160	150	Total	140	130
Promedio	26,67	25,00	Promedio	23,33	21,67

Figura 8. Cuadro de integración del CVF con el cuestionario OCAI.



En el gráfico se puede ver que los resultados manifiestan una cultura dominante de tipo Clan. Es decir, que la mayor parte de la superficie de la figura se encuentra en dicho cuadrante.

4.6.2.1 Análisis de la cultura dominante tipo Clan

Como se describió en el punto 1.10, la cultura de tipo clan se caracteriza por el trabajo en equipo y el desarrollo humano en la organización. Las empresas con este tipo de cultura tienen generalmente ambientes de trabajo cálido y los empleados tienen un sentido de pertenencia muy fuerte. En casos extremos, esta cultura tiene un significado familiar para sus integrantes. Los principales valores que mantienen a la compañía unificada son la lealtad y la tradición marcado por un alto grado de compromiso.

La cultura tipo clan es la que mejor se adapta a este tipo de empresa pues posee un sentido de pertenencia fuerte dada las creencias y valores compartidos por los miembros de la organización y un alto grado de compromiso para transmitirlos a la comunidad.

Según el punto 1.10 y 1.10.1, hay un gran esfuerzo por parte de las empresas, en general, para poder ubicarse en algún tipo de estructura dominante puesto que implican decisiones que se toman desde el comienzo del proyecto.

El caso de estudio tiene la particularidad de que la cultura dominante se crea de manera natural ya que se origina desde una ideología adventista, que fortalece a una identidad, según explicamos en el punto 4.6.1.4 en donde predominan fuertes creencias. Esta es la razón por la que existe un alto compromiso por parte de los integrantes y se percibe un sentimiento que trasciende al mero hecho de trabajar para una organización. Sin embargo, observamos que la cultura que está dada de manera natural, no está identificada como tal, ni tampoco se alinea explícitamente a la toma de decisiones. Como se analizó en el punto 1.10, uno requisito fundamental para una cultura exitosa es que haya coherencia entre la cultura dominante y sus estilos de liderazgo, la administración de los recursos humanos, parámetros de eficiencia, y otros descritos en dicho punto.

Entendemos que el solo hecho de que todos los empleados comparten los mismos valores y prácticas es muy importante, hasta clave y necesario para el éxito empresarial. Sin embargo,

se pueden tomar decisiones que potencien ese aspecto positivo e incentiven un alineamiento en todos los niveles organizacionales para obtener un mejor rendimiento aún mejor al actual.

En cuanto a si existe o no discrepancia entre la cultura actual y la deseada, se obtuvieron resultados similares entre el estado actual y el estado deseado de la compañía, es decir, que no existe una necesidad visible de buscar un cambio cultural según los integrantes de la empresa. Más bien, observamos que el resultado es un aspecto positivo en la empresa ya que no solamente denota el grado de satisfacción por parte de los empleados, sino que también consideran que hoy en día la cultura es acorde a los valores y principios que quieren seguir fomentando en la sociedad.

Según el punto 1.10, la fortaleza que tiene la estructura dominante no es un aspecto clave para el éxito de su cultura, la fuerza de la cultura dominante tiene que adaptarse al entorno en que se desarrolla. En el caso de la compañía en estudio, la estructura dominante mas fuerte no es totalmente de tipo Clan, también posee un poco de cultura Ad-hoc y Jerarquizada. En cuanto al aspecto que refleja la cultura tipo ad-hoc, destacamos la intensa investigación y desarrollo de productos innovadores y creativos para atraer a los consumidores a un estilo de vida saludable. Por otro lado, el tipo de cultura jerarquizada, se refleja en la manera en que están distribuidos los puestos. La empresa mantiene una estructura rígida y se respeta la jerarquía de tareas, observamos también, el orden metódico y estandarizado de realizarlas. Finalmente, la cultura más débil es la de tipo mercado. Al ser una organización que se preocupa por los aspectos internos y en comunicar los valores y creencias desde sus productos, el aspecto externo toma menor importancia. Las prácticas organizacionales de la empresa no se basan en la competitividad y rivalidad, más bien en el compromiso, la coherencia, la calidad e información de la necesidad de una alimentación saludable.

Por último, a manera de resumen del análisis del modelo, destacamos que al tener una cultura organizacional con creencias, valores y prácticas muy arraigadas y compartidas por todos los empleados, la empresa posee una ventaja muy importante frente a otras organizaciones ya que Granix puede naturalmente ubicarse dentro de un tipo de cultura. Sin embargo, para poder maximizar el poder que tiene la cultura para el desarrollo de la empresa, hay que fomentar la congruencia entre la cultura y aspectos como por ejemplo: estilos de liderazgo, los parámetros de eficiencia y la administración de recursos humanos.

4.6.3 Análisis entrevista a Sebastián Coronel

Sebastián Coronel es el gerente del área de ventas de la compañía Alimentos Granix en zona sur y alrededores, y miembro no activo de la Iglesia Adventista del Séptimo Día en la Ciudad de La Plata.

En su opinión, la cultura organizacional de la empresa se basa en las creencias, los valores y las practicas de la Iglesia Adventista y principios de salud dados a conocer por Elena G. De White, lo que se conoce como la reforma pro-salud.

En cuanto a la compañía Alimentos Granix, por un lado destaca el compromiso y la responsabilidad absoluta de la empresa por la calidad de todos sus productos, sobre lo comercial. Resalta que la empresa no disminuye ni negocia la calidad de la materia prima de sus productos, bajo ningún aspecto. Si los requerimientos de la empresa en cuanto a la calidad de la materia prima dejan de ser aptos o no se cumplen, se inclinan por dejar de producir el producto y retirarlo del mercado. Por otro lado destaca el alto compromiso de la empresa con el cliente, la califica como distintiva para la empresa y fundamental para obtener una retroalimentación.

Internamente caracteriza a los empleados como coherentes con la empresa por compartir sus creencias, valores y prácticas más allá del plano laboral.

Sostiene que la imagen de la empresa transmite valores a la sociedad y fomentan una alimentación saludable y nutritiva a través de productos sanos y naturales lo que es percibido por el público. Afirma que los valores que transmite pueden ser distintos a los de la sociedad principalmente por las creencias y prácticas adventistas desde el momento en que fueron establecidas.

Según el punto 1.7, las organizaciones pueden tener culturas diferentes a la de la sociedad de la cual forman parte, y esto es por la particularidad de su origen y el de su pasado, los rasgos de sus fundadores, líderes y dirigentes, la forma de adaptación a los cambios tecnológicos, como así también las características de la industria a la que pertenece y el ambiente sociocultural en el que convive.

Alimentos Granix es una organización que adhiere a creencias, valores y prácticas dadas por una institución como es la Iglesia Adventista del Séptimo Día y la reforma pro-salud, pero que también adhiere a ciertos valores básicos de la sociedad que la rodea.

La compañía en su calidad de parte comprometida con sus propios objetivos, como lo es su actividad misional a favor de la comunidad y su sistema de valores y cultura, busca garantizar su supervivencia negociando un apoyo para sus fines entre grupos influyentes de la sociedad que la rodea y como especifica el entrevistado, la información que transmiten los medios de comunicación, las empresas o un sector específico.

También describe la actividad de marketing de la compañía sin grandes esfuerzos por dar a conocer sus productos y afirma que Granix no tiene grandes inversiones en publicidad, más bien destaca la información nutricional en el *packaging* de sus productos.

Asegura que la empresa tiene un compromiso con la calidad más que con el marketing de sus productos y que el crecimiento de Granix fue posible por el marketing boca a boca, la información y el interés de los consumidores.

Por último, afirma en que hay un gran compromiso de la Iglesia Adventista a través de la compañía, en producir productos saludables y nutritivos para la sociedad y que ello es también una manera de comunicar sus principios.

4.6.4 Análisis entrevista a Marcelo Herrera

Marcelo Herrera es diacono de la Iglesia Adventista del Séptimo Día en la Ciudad de La Plata.

Describe a la Iglesia Adventista como una institución comprometida y humana que está organizada a nivel mundial a través de una estructura jerárquica bien definida.

La Asociación General con sede mundial en Washington, Estados Unidos agrupa a 13 divisiones independientes: Norteamérica, Interamérica, Sudamérica, Europa Meridional, Europa Central, Europa Septentrional, Rusia, Oriente Medio, Asia Meridional, China, Lejano Oriente, Australasia y Sudáfrica. Cada división se compone de uniones que representan a cada país, y luego en estados o provincias, con sus respectivas iglesias, independientes en cuanto a la administración y elección de sus dirigentes.

Entre las actividades más importantes que desarrolla la iglesia como institución se destacan la escuela sabática, el ministerio de mayordomía, el ministerio dirigido a jóvenes, el culto de jóvenes, el club de guías mayores, el centro universitario, el ministerio para niños y el ministerio de mujeres. Hay actividades dirigidas también al público en general, como cursos para manejar y controlar el estrés, dejar de fumar y cocinar saludablemente.

El sistema de salud de la Iglesia Adventista del Séptimo Día en Argentina incluye sanatorios, clínicas y consultorios de atención integral. Entre las instituciones más reconocidas menciona el Sanatorio Adventista del Plata, en Entre Ríos, la Clínica Adventista Belgrano, en Capital Federal y los centros de Vida Sana en Entre Ríos y Misiones. El sistema educativo incluye escuelas y universidades, como el Instituto Adventistas Tucumán, el Instituto Adventista Balcarce y la Universidad Adventista del Plata.

La Unión Argentina Adventista cuenta con una organización humanitaria que tiene como objetivo ayudar a las personas que padecen pobreza y aflicción, llamada Agencia Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales, ADRA, y con la Asociación Casa Editora Sudamericana, ACES, para la producción de libros, revistas y otros materiales que sirven a sus fines, la compañía comercial Alimentos Granix.

4.6.5 Análisis entrevista a Ayelen Blanco

Ayelen Blanco es estudiante avanzada de Medicina en la Universidad de La Plata y miembro activo de la Iglesia Adventista del Séptimo Día en la Ciudad de La Plata.

En el mensaje dirigido a la congregación definió a la salud holística como una salud completa, que integra el cuerpo, la mente y el espíritu. Explica que cuando el ser humano no respeta las leyes naturales se provocan desequilibrios que generan enfermedades en el cuerpo físico, que a su vez tienen efectos negativos sobre los vínculos personales, los sentimientos y las emociones. En el mismo mensaje menciona ocho remedios naturales para una vida saludable, a los que nos referiremos como hábitos adventistas, a saber:

1. Tomar dos litros de agua diariamente, pues ayuda a eliminar toxinas.
2. Descansar entre siete y ocho horas diarias para una buena reposición física y psíquica.
3. Hacer ejercicios aeróbicos, entre cinco veces por semana, entre treinta y cuarenta minutos.
4. Recibir luz solar pues sintetiza vitamina D, responsable de fijar el calcio en los huesos y activa el sistema inmune.
5. Respirar aire puro.
6. Completar una buena nutrición: los cereales, las frutas carnosas, los frutos oleaginosos, las legumbres y las hortalizas constituyen el alimento vital para el cuerpo, pues son sanos y nutritivos, dan fuerza y resistencia. Lo recomendable es prepararlos de la forma más sencilla y natural posible.
7. Temperancia, abstenernos de todo aquello que sea nocivo para nuestro cuerpo y hacer un uso moderado de las cosas buenas.
8. Tener esperanza y confianza en Dios.

Por último, destaca el trabajo de la iglesia en el campo de la salud, pues como institución promueve que sus miembros inviertan tiempo en la adquisición y preservación de la salud física y mental. Considera que entre los valores más importantes que la iglesia puede transmitir en este campo, el cuidado por la salud holística y la de los pacientes son los más importantes. Resalta además, el compromiso y responsabilidad respecto las necesidades vitales de la comunidad y la coherencia en su forma de accionar respecto sus creencias, valores y prácticas.

4.6.6 Análisis entrevistas a empleados del restaurante de Granix

El objetivo de realizar entrevistas en el restaurante abierto al público de la compañía es lograr una perspectiva diferente a las conjeturas obtenidas en las entrevistas realizadas a empleados de la fábrica. Consideramos que los resultados percibidos son de gran importancia para el desarrollo de la conclusión ya que nos ayudan a tener una visión integrada de la compañía.

Se realizó una entrevista y aplicó el cuestionario OCAI que se pueden ver en el ANEXO 6. Esencialmente, se observó que las respuestas de ambas coincidían ampliamente. Se identificó la manera en que percibió la cultura de la compañía, cuales son los indicadores principales que hacen a la cultura, y cuáles son los valores y símbolos organizacionales predominantes a los que nos referimos en los puntos 4.6.1.2, 4.6.1.3 y 4.6.1.4.

A manera de resumen, los empleados respondieron que la cultura organizacional se establece desde las creencias, los valores y prácticas adventistas y los principios de la reforma pro-salud. Alientan el vegetarianismo, un estilo de vida sano y equilibrado y alejado de los vicios. Asimismo, los empleados consideran que la misión está alineada con los valores y creencias de la Iglesia Adventista del Séptimo Día y coinciden en que la empresa se caracteriza por los hábitos organizacionales, según se explicó en el punto 4.6.1.4.

Un objetivo común en la aplicación de las herramientas utilizadas en la investigación fue identificar la característica que hace que la empresa sea diferente. Los empleados coincidieron en que la principal diferencia radica en que todos comparten las mismas creencias, valores y prácticas.

Por otro lado, para poder analizar la segunda variable en investigación, orientamos las últimas preguntas a la imagen y los públicos de la compañía. Los empleados coincidieron que la empresa no apunta a un público ni segmento específico, sino que busca llegar a todos los públicos en general. El nivel que cobra mayor relevancia para la imagen de Granix, es la imagen de marca del producto. Esta respuesta es coherente con el análisis de otras entrevistas pues deja en claro que la forma que tiene la empresa para manifestar sus valores y creencias es a través de sus productos y no se apoya en estrategias de marketing masivas.

Finalmente, en cuanto a la comunicación, los empleados aseguran que es responsabilidad de cada uno ser lo que dicen ser, y esto implica coherencia. Los empleados se sienten responsables de comunicar interna y externamente los valores y creencias de la empresa, es decir, alientan las creencias y practicas adventistas y los principios de reforma pro-salud, otra gran característica de la empresa que hace la diferencia.

Por último, a manera de resumen destacamos un lineamiento fuerte entre los empleados convirtiendo esta característica en un aspecto crucial para el éxito de la organización. Los empleados comparten la misma ideología y están muy comprometidos con la causa empresarial y misional. Aunque la pulsión sea a través de creencias adventistas, lo importante es que logran que los valores trasciendan a través de la imagen de la empresa a los distintos públicos y esto en última instancia, agrega valor a los productos.

Existe un fuerte sentido de pertenencia lo que significa que hay una motivación más que la del solo hecho de trabajar. Al hacer tareas cuya finalidad sea acorde a sus creencias, logran encontrar un significado aún mayor a la responsabilidad del trabajo.

4.6.6 Análisis encuesta al público

La encuesta se realizó a 50 personas de diferentes edades y se obtuvo que el 74% de los encuestados consumen productos de Granix.

A su vez el 74% de los consumidores son mujeres y el 26% restante hombres. De este número también se desprende que el 87% de los consumidores tienen entre 20 y 50 años y el 13% restante más de 50 años, los menores de 20 años encuestados no consumirían alimentos Granix.

El 20%, consume alimentos Granix diariamente, el 31% una vez a la semana y el 49% más de una vez al mes. El 21% la califica como saludable, el 17% como deliciosa y rica, el 15% como buena o excelente, el 10% por su calidad y el resto en menores porcentajes por ser dietética, natural, nutritiva, seria y enfocada.

El 71% de los consumidores tenía conocimiento de que la empresa pertenece a la Iglesia Adventista del Séptimo Día, y el 54% considera que la empresa transmite sus creencias y valores a través de sus productos.

El 59% de los consumidores considera que Granix produce alimentos nutritivos y saludables y el 96% de los productos son saludables.

Los consumidores califican a la empresa por la calidad en sus productos en más de 6 puntos de 10. El 22% la calificó con 10 puntos, el 16% con 9 puntos, el 31% con 8 puntos, el 24% con 7 puntos, el 5% con 6 puntos y el 2% la calificó con 5 puntos.

Finalmente el 81% de los consumidores cree que su compromiso con la sociedad debe ser ejemplo para otras empresas.

PARTE IV

CONCLUSIONES

Una vez analizadas las metodologías seleccionadas para investigar el caso de estudio, concluimos que su particularidad radica en que:

- La cultura organizacional de la compañía esta lineada a la misión de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, lo que proporciona sentido y propósito, claridad y dirección. La misión y los principios han permitido la coordinación en todos los niveles organizacionales de la fabrica y ha generado un impacto y efecto positivo sobre su rendimiento ofreciéndole un sentido de identidad.
- La historia es un elemento de la cultura organizacional importante para la compañía. Está sujeta a la historia de la iglesia adventista, la influencia de sus fundadores y el aporte económico de los miembros, además de su participación activa en el trabajo misional. La historia de la compañía ha de transmitir una verdad o sabiduría para sus miembros, un mensaje claro y simple de entender, valores o mitos de manera vivida y convincente.
- Los hábitos organizacionales expresan valores e influyen porque son el producto de las lecciones del pasado y reflejan los conocimientos tomados de la experiencia y de los errores,
- Las creencias y prácticas, los valores y principios se comparten por todos los empleados, y en una de las principales causas por la que cada fabrica prioriza la incorporación de miembros adventistas al ámbito laboral como método de cohesión.
- Cada uno de los empleados se sienten comprometidos en la comunicación de las creencias y prácticas, los valores y principios, y sirven fielmente como ejemplo de ello en su vida personal.
- El compromiso con la calidad de los productos es símbolo fiel de sus principios e identifican ello como un claro posicionamiento de la empresa en el consumidor final.

La ideología ha permitido mantener un lineamiento de políticas organizacionales determinadas a largo plazo y el crecimiento de cada fábrica independiente. La identidad de la Iglesia ha ofrecido un sentido de guía común a todas las fábricas para accionar y tomar decisiones.

Por eso, creemos que este particular caso de estudio puede utilizarse como disparador para conectar las variables de cultura e imagen y demostrar al resto de las organizaciones que poseer este tipo de particularidades puede ser consideradas como una ventaja competitiva.

De esta manera, consideramos que la cultura organizacional es un factor relevante que puede ayudar a las organizaciones a mejorar y focalizar su desempeño, fortalecer su imagen y agregar valor a sus productos. Debe considerarse un factor clave para la creación o destrucción de valor organizacional ya que tiene impacto de manera trascendental en la imagen de la empresa.

En cuanto a la empresa, se recomienda que haya una concientización de la cultura que la representa. Esto es, identificar y expresar que posee una cultura de tipo clan según el modelo de Quinn y Cammeron, y alinear el resto de los procesos acordes a esta. Por más que visiblemente, Granix demuestre una cultura con valores muy arraigados que favorecen al desarrollo de la empresa y se convierta en una ventaja competitiva, para maximizar el beneficio de tenerla hay que realizar una congruencia con el resto de los procesos organizacionales.

PARTE V

IMPLICANCIAS

Dada la importancia para los miembros la compañía y la presencia de una cultura organizacional fuerte se han identificado ciertas conductas e inhibiciones por parte de los entrevistados en lo que hace a sus creencias de fe personales y otras por no estar al tanto de la terminología utilizada.

En cuanto a la selección de los encuestados, ésta solo contempla la opinión de consumidores de los productos de Granix.

Finalmente la medición de las variables cultura organización e imagen de marca, se realizaron en base al marco teórico de los autores en general y no de cada uno de ellos en particular.

PARTE VI

ANEXOS

1.1 CASO ALIMENTOS GRANIX

Alimentos GRANIX forma parte de una cadena de fábricas de alimentos saludables, que administra la *Iglesia Adventista del Séptimo Día* alrededor del mundo. No obstante, opera de forma independiente y se administra con recursos financieros propios.

La empresa cuenta con dos plantas industriales ubicadas en la provincia de Buenos Aires, equipadas con excelente tecnología y uno de los mejores *know how* en materia alimentaria y nutrición; y con una planta anexa ubicada en la provincia de Entre Ríos, que opera bajo la denominación de Alimentos CEAPE, donde se fabrican cereales para desayuno y alimentos extrusados proteicos. La calidad y buen sabor de estas galletitas hicieron posible que la empresa se posicionara rápidamente entre las principales marcas en su especialidad. GRANIX lidera el desarrollo de productos naturales y los comercializa en el mercado a precios accesibles.

1.1.1 Misión

A pesar de que Alimentos GRANIX no opera como una empresa multinacional, tiene en común, con todas las fábricas en distintas partes del mundo, una misión empresaria que se basa en el principio de que, sólo una alimentación sana y natural puede ayudar a lograr una vida en plenitud y abundante, a través del respeto por las leyes naturales. Su misión es ayudar a disfrutar de más energía y vitalidad: “Producir alimentos nutritivos y saludables, a precios accesibles para la comunidad” manifestado la filosofía central de todas las fabricas, “una mejor calidad de vida a través de una mejor nutrición”.

1.1.2 Visión

Conforme la visión que se propone, “Ser una empresa pionera y líder en elaboración de alimentos sanos y naturales que aporten a la sociedad una mejor calidad de vida”, GRANIX elabora todos sus productos con materias primas de primera calidad obteniendo sabores agradables y alcanzando los máximos atributos en valores nutricionales.

1.1.3 La iglesia

La Iglesia Adventista del Séptimo Día es una denominación cristiana-protestante distinguida por su observancia del sábado, el séptimo día de la semana como el día de reposo. Es el octavo mayor organismo internacional y se desataca por sus descubrimientos en el campo de la salud y de la alimentación. La administración empresaria de las fábricas alrededor del mundo es una de las formas mediante la cual obtiene recursos para realizar su actividad misional a favor de la comunidad en cada uno de los países en que está presente. Los adventistas del séptimo día presentan un mensaje de salud que recomienda el vegetarianismo y se espera la abstinencia de carne de cerdo, sangre, crustáceos, y otros alimentos proscritos como «animales inmundos» en Levítico 11, al igual que la abstinencia de alcohol y tabaco u otras drogas. Muchos adventistas se abstienen de estos alimentos como deseo de mantener un estilo de vida saludable honrando a Dios en el cuidado de sus cuerpos pues lo consideran según 1 Corintios 3:16-17 templo del Espíritu Santo.

1.1.4 Historia

En 1865, pioneros fundadores de la Iglesia Adventista del Séptimo Día aconsejaron que la Iglesia debiera tener su propia institución médica. Poco tiempo después se creaba el instituto *Western Health Reform Institute*, en la ciudad de Battle Creek. Juan Preston Kellogg, un agricultor y fabricante de escobas de la ciudad, contribuyó materialmente en la obra, pero fue su hijo mayor, John Harvey, quien contribuyó excepcionalmente en todas las áreas. John había sido un joven enfermizo que no había podido asistir a la escuela hasta los nueve años por lo que se propuso recuperar el tiempo perdido escurriéndose de la cama por la noche, a fin de leer y estudiar. A la edad de once años comenzó a trabajar con su padre en la fábrica de escobas, y a los doce entró a trabajar en las oficinas de una imprenta de la Iglesia Adventista. Al principio barría el local, pero a los pocos meses empezó a leer pruebas de impresión, y halló tantos errores, que se lo empleó en la redacción como corrector.

El ideal de John Kellogg era ser maestro, sin embargo, los dirigentes de la Iglesia habían notado la inteligencia y aplicación del joven, por lo que fue incluido en un grupo de cuatro jóvenes talentosos escogidos para el ejercicio de la medicina. Sumisamente John asistió a una escuela para médicos, en el estado de New Jersey. Posteriormente, se lo animó para que se perfeccionara en la Facultad de Medicina de Michigan y por último, se dirigió a Nueva

York para estudiar medicina en el *Bellevue Hospital Medical College*, donde concluyó su etapa educativa. En 1876, el doctor Kellogg llegó a ser médico director del Instituto Occidental de Reforma Pro Salud, al que más tarde le puso por su cuenta el nombre de “sanatorio”, conociéndoselo desde entonces como el Sanatorio Battle Creek.

John Kellogg escogió la profesión médica con pocas ganas, no obstante no solo se destacó en el campo de su profesión. En el área de la mecánica inventó el dinamómetro, empleado para medir fuerzas y en el área de nutrición, fue insuperable no sólo por realizar importantes estudios dietéticos, sino por desarrollar nuevos productos alimenticios. Con solo veintiséis años, introdujo una combinación de cereales tostados saludables al que llamó Granola que perfeccionó porque era algo tosco al principio. Apresuró su decisión el hecho de que una de sus pacientes se quebró la dentadura postiza mordiendo un trozo de pan tostado, por lo que exigió que se le pagaran diez dólares para comprar una nueva.

Cuentan que una noche soñó la manera de fabricar copos alimenticios, por lo que a la mañana temprano, hirvió algo de trigo hasta dejarlo suave y lo estiró hasta que quedó delgado como un papel. Lo cocinó al horno y luego lo quebró hasta convertirlo en copos de trigo. Así concibió los copos de trigo, de maíz, de avena y de otros cereales.

Otro de los productos alimenticios que desarrolló fue una bebida instantánea elaborada a base de cereales tostados para reemplazar al café. Carlos Post, un paciente que circunstancialmente estaba en el sanatorio, observó este hallazgo. Como industrial y comerciante nato que era, le sugirió al doctor Kellogg que se asociara con él para comercializar esa bebida, pero John rechazó la oferta. Su hermano menor, que era supervisor en el Sanatorio, le advirtió que Post podría robarle la fórmula y lanzar la bebida al mercado por su cuenta, lo que lamentablemente desestimó. Más tarde, fue lo que exactamente hizo Post, fabricó un sustituto del café al que llamó Postum lanzándolo al mercado en 1895. Ya en 1903, su fortuna personal ascendía a los diez millones de dólares y su compañía se asociaba con otras hasta que llegó a ser la piedra angular de *General Foods Corporation*.

El hermano menor de John vio como Post se enriquecía a costa de los inventos de su familia, mientras que no ocurría lo mismo con ellos. Decidió entonces abandonar el sanatorio, asociándose con un paciente comerciante, para comenzar la fabricación de *Corn Flakes*, empleando las recetas creadas por su hermano. Al principio fue difícil, pero luego de varios

años de incesante labor, *Corn Flakes* se afirmó en el mercado y su compañía se convirtió en un gigante de la industria alimenticia, conocida hoy como *Kellogg Company*.

La relación entre la Iglesia Adventista y el doctor Kellogg se quebró. Finalmente John junto con alguno de sus colaboradores se quedó con el control del Sanatorio Battle Creek y la fábrica de alimentos.

1.1.4.1 Los comienzos de GRANIX

En 1936, se inició el funcionamiento de una pequeña fábrica en los terrenos de lo que hoy es la Universidad Adventista del Plata, provincia de Entre Ríos, Argentina, que tenía como finalidad la elaboración de copos de trigo y de maíz. Originalmente se pensó inscribirla bajo la sigla “CAP”, pero no fue posible ya que esta marca se encontraba registrada como propiedad de la Corporación Argentina de Carnes. Fue así como se decidió registrar la marca GRANIX.

La producción de aquella época era muy precaria, con un sistema casero y máquinas construidas en el taller del entonces Colegio Adventista del Plata. Se trabajaba con una olla a presión donde se cocinaba el grano, el cual luego de secado, era aplastado en un molino harinero. Este procedimiento deshacía el grano en forma despareja, por lo que el producto era deficiente. A pesar de ello, se vendía en las ciudades de Paraná y Buenos Aires.

Durante el año 1937 se compró el primer equipo para elaborar copos. Con el aporte financiero de distintas entidades, se compró la maquinaria en Inglaterra, desde donde llegó embarcada al puerto de Diamante, provincia de Entre Ríos. Pero en lugar de terminar instalada en la fábrica del Colegio, finalizó su corta vida en el fondo del Río Paraná. Sucedió que al intentar desembarcarla, la grúa que la transportaba se rompió, dando con todo al agua. Con el dinero del seguro se adquirió un nuevo equipo, que al llegar quedó en Buenos Aires. Por ese entonces, las autoridades de la Iglesia Adventista, propusieron que se fundara en Buenos Aires una fábrica de productos alimenticios saludables. Es así como el 20 de Julio de 1938 comienza a funcionar la nueva fábrica en la localidad de Florida, bajo la denominación de Alimentos GRANIX.

La fábrica *Granose Foods Limited* de Inglaterra, envió a su técnico Jorge E. Norris para que supervisara la instalación de la nueva fábrica. Una vez puesta en marcha, fue su

primer Gerente, contando con un personal de alrededor de diez empleados. La aplastadora era de Inglaterra, el horno rotativo a gas y la olla de cocción de los Estados Unidos, y la autoclave rotativa fue construida en la propia fábrica. La producción de aquel entonces se componía básicamente de cereales para el desayuno: Copos de Trigo, Copos de Arroz y Copos de Maíz.

1.4.1.2 La expansión y desarrollo de Alimentos GRANIX

En la década de los años sesenta, comenzó la producción de las primeras Galletitas Dulces. Al iniciarse la siguiente década, se amplió la participación en el mercado de las galletitas, lanzando las primeras líneas de Galletitas Crackers Sin Sal, Galletitas con Cereales de Salvado y Soja, en tamaño sándwich.

El rápido y sostenido crecimiento de la demanda de este tipo de Galletitas Crackers, motivó que la empresa adquiriera una moderna planta ubicada en la localidad de Baradero, destinada a la producción de galletitas Crackers y Dulces, en Enero de 1984.

La calidad y el buen sabor de estas galletitas, acompañado del éxito alcanzado con los cereales para el desayuno, hicieron posible que Alimentos GRANIX se posicionara rápidamente entre las principales marcas en ambas categorías de productos. En la actualidad, la empresa ejerce el liderazgo entre las empresas que producen masivamente, alimentos saludables.

1.1.5 Estructura productiva

La empresa cuenta con dos modernas plantas industriales equipadas con excelente tecnología, la que es empleada en el marco de uno de los mejores “Know How” en materia alimentaria y de nutrición. Una de las plantas está ubicada en Florida, provincia de Buenos Aires, y la otra se encuentra en la localidad de Baradero, también en la provincia de Buenos Aires, distante a unos 130 kilómetros de la anterior.

1.1.6 Red de distribución

La empresa realiza la distribución de en el ámbito nacional, mediante una red de sucursales de venta en la Ciudad de Buenos Aires, Córdoba, General Roca, Mar del Plata, Mendoza y Rosario. Esta red de distribución se complementa con centros de distribución

estratégicamente colocados en distintos puntos del país, y una importante cantidad de concesionarios que hacen posible la llegada de los productos a todo el territorio nacional.

En la actualidad se exporta aproximadamente un 11% de la producción total a Angola, Chile, Inglaterra, Paraguay y Uruguay. También se están haciendo los trámites necesarios para exportar a la brevedad a Colombia, Costa Rica, Estados Unidos, Puerto Rico, República Dominicana y Venezuela.

1.1.7 Esencia productiva

Fiel a la filosofía central, Alimentos GRANIX sólo produce alimentos sanos, nutritivos y naturales, colaborando así para que la comunidad pueda disfrutar de una mejor calidad de vida. Se prefieren los cereales y harinas con menor grado de refinación, para mantener intactas sus cualidades nutritivas. Por esta razón, en todos los productos en que tradicionalmente se emplea grasa animal para su elaboración, ésta es reemplazada por aceite vegetal hidrogenado que no favorece la formación de colesterol en el organismo. Con el mismo objetivo, en la elaboración de las galletitas Crackers y con Cereales, se reemplazan los leudantes químicos que se emplean usualmente, por levadura natural.

A fin de satisfacer la creciente demanda de alimentos saludables y confiables, la empresa investiga y desarrolla permanentemente, nuevas y variadas alternativas de productos. Lo que es posible porque cuenta con un equipo de profesionales idóneos consustanciados con la misión de la empresa, y con un laboratorio equipado con moderna tecnología, donde se llevan a cabo rigurosos controles de calidad tanto en los insumos, como en los productos terminados, para asegurar la confiabilidad de los alimentos que todos los días llegan a las mesas de miles de familias.

2. Entrevista a Sebastián Coronel, Gerente de Ventas de Alimentos Granix

1. ¿Hace cuantos años trabajas en Granix?

Trabajo en la empresa hace cinco años y, aproximadamente, cuatro años como gerente de ventas en zona sur incluida la Ciudad de La Plata, Brandsen, Chascomús y alrededores.

2. ¿Adquiriste experiencia como vendedor en Granix o trabajaste en otras empresas?

Trabajé en una empresa del mismo rubro, como empleado. En Granix comencé a trabajar como vendedor primero y fui ascendiendo.

3. ¿Pertenece a la Iglesia Adventista del Séptimo Día?

Si. Soy adventista.

4. ¿Por qué consideras que es importante una alimentación sana y nutritiva?

Por mis principios. Soy vegetariano. Mi familia es vegetariana. Creo en la reforma pro salud que Dios le revelo a Ellen G. White. En su momento fueron principios de salud muy avanzados.

5. ¿Crees que se puso de moda la alimentación sana y nutritiva?

Si. Hay más información. Todos, en la manera que pueden, tienen posibilidades de leer sobre alimentación saludable y nutritiva. Los medios de comunicación están cumpliendo un papel importante en este asunto.

6. ¿Crees que es positivo?

Si, por supuesto.

7. ¿Todos los empleados, sea cual fuere su posición en Granix, son miembros de la Iglesia Adventista?

Si. Es fundamental para la empresa que todos los empleados sean coherentes con los principios en los que creemos y por los que profesamos.

8. Según tu opinión, ¿Cuáles son las diferencias entre Granix y otras empresas?

Granix tiene algo muy claro y fundamental que es la calidad de todos los productos que están en el mercado, sobre lo comercial. En esto, pienso que es totalmente responsable. Los productos de Granix no bajan la calidad de la materia prima, bajo ningún aspecto. Granix no negocia la calidad de los productos. Por ejemplo, hace unos meses la empresa sacó del mercado un producto porque no estaba conforme con los colorantes y saborizantes que se utilizaban para su producción. Perdieron calidad, y por ende la empresa priorizó su salida del mercado. Por otro lado, Granix tiene un gran compromiso con el cliente. La atención a sus requerimientos es fundamental. La atención que brinda es distinta al del resto de las empresas del rubro, y tengo conocimiento de eso porque es mi tarea informarme de las necesidades de los clientes. Granix tiene un alto compromiso con el cliente.

9. ¿Qué valores crees que la empresa transmite a la sociedad a través de su imagen?

Alimentación saludable y nutritiva, productos sanos y naturales.

10. ¿Crees que son distintos a los de la sociedad?

Creo que pueden ser distintos a la sociedad principalmente por nuestras creencias y prácticas, desde que se establecieron. Quizás la sociedad evoluciona de una manera distinta, no tan apegada a principios y prácticas religiosas, más bien por la información que transmiten los medios de comunicación, las empresas o un sector específicos.

11. ¿Cómo describís la tarea de marketing de la empresa?

Granix no tiene grandes inversiones en publicidad, ni siquiera gráfica. Es de público conocimiento que la empresa tiene un compromiso con la calidad y esto se puede ver en cada producto y la información que se detalla en ellos.

12. ¿Crees que Granix se hizo conocida boca a boca?

Si, obviamente que la iglesia tiene un papel importante también. La información y el interés de los consumidores sobre alimentación saludable y nutritiva en todos los medios también hicieron posible esto.

13. ¿Crees que su compromiso con la sociedad es percibido?

Si. Totalmente.

14. ¿Cuál es tu opinión sobre el compromiso de la Iglesia a través de Granix en producir productos saludables y nutritivos para la sociedad?

La iglesia tiene una misión con la sociedad. Es compromiso de la iglesia compartir los conocimientos sobre vida saludable. Es también una manera de comunicar nuestros principios.

3. Entrevista a Marcelo Herrera, Diacono de la Iglesia Adventista del Séptimo Día en la Ciudad de la Plata.

1. ¿Cómo se organiza la Iglesia Adventista en nuestro país?

La Iglesia Adventista es una institución organizada a nivel mundial que tiene una estructura jerárquica definida en niveles geográficos. La asociación general agrupa a todas las divisiones del mundo, y está en Washington, Estados Unidos. Las divisiones son 13: Norteamérica, Interamérica, Sudamérica, Europa Meridional, Europa Central, Europa Septentrional, Rusia, Oriente Medio, Asia Meridional, China, Lejano Oriente, Australasia y Sudáfrica. En nuestro caso, la Asociación Sudamericana agrupa a la Unión Argentina, como a todas las uniones de países de habla hispana de América del Sur. La Unión Argentina se divide en asociaciones por provincias, en nuestro caso la Asociación Bonaerense se organiza en distritos. A su vez, el distrito de la ciudad de La Plata tiene dos iglesias centrales con un pastor representante cada una. Cada iglesia local está compuesta por los miembros de la iglesia y se administra de forma independiente.

2. ¿Qué actividades desarrolla?

La iglesia como institución desarrolla múltiples actividades a través de distintos ministerios, dirigido a todos los miembros la iglesia que reúnan ciertas características comunes. En principio, en la iglesia se desarrolla la escuela sabática a través de enseñanzas trimestrales, que hacen hincapié en las relaciones interpersonales y el ministerio de mayordomía que tiene como objeto formar miembros con fuertes principios personales, dirigido a todos los miembros la iglesia. El ministerio dirigido a jóvenes, pretende ayudarlos en su crecimiento y desarrollo como cristianos. Entre las actividades más importantes se destaca el culto de jóvenes, el club de guías mayores y el centro universitario. También, hay un ministerio para niños y otro dedicado exclusivamente a las mujeres.

Hay actividades dirigidas también a no miembros de la iglesia, como cursos para manejar y controlar el estrés, dejar de fumar y cocinar saludablemente.

3. ¿Cuáles son las instituciones que dependen de la Iglesia Adventista?

La Unión Argentina Adventista cuenta con una Asociación Casa Editora Sudamericana, ACES, para la producción de libros, revistas y otros materiales para difusión del evangelio eterno y desarrollo espiritual de los miembros de la iglesia. El sistema de salud de la Iglesia Adventista en nuestro país incluye sanatorios, clínicas y consultorios de atención integral. Entre las instituciones más reconocidas te puedo mencionar el Sanatorio Adventista del Plata, en Entre Ríos, la Clínica Adventista Belgrano, en Capital Federal y los centros de Vida Sana en Entre Ríos y Misiones. La Iglesia Adventista tiene, también, un programa educativo importante que incluye escuelas y universidades, entre las instituciones educativas mas reconocidas te puedo mencionar el Instituto Adventistas Tucumán, el Instituto Adventista Balcarce y la Universidad Adventista del Plata. Cuenta con una organización humanitaria que tiene como objetivo ayudar a las personas que padecen pobreza y aflicción, brindándoles una nueva oportunidad al mostrarle amor y compasión. Esta organización es la Agencia Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales, ADRA. Por último, La Iglesia Adventista también se encarga de la administración comercial de Granix.

4. En pocas palabras, ¿Cómo describís la organización de la Iglesia Adventista, sus actividades e instituciones?

Organizada y humana.

5. ¿Por qué consideras que es importante una alimentación sana y nutritiva?

Por fe, los adventistas creemos que Dios nos propone lo mejor a través del mensaje que nos dejo en la Biblia. Por fe, en la Biblia esta lo mejor para nosotros y para todas las personas sin importar la fe o las creencias. Se trata de hacer con nuestras vidas lo que nos hace mejor. Se comprende por la razón, que Dios no nos prohíbe comer lo bueno, pero de lo bueno el exceso no es lo recomendable. Hay determinados alimentos que los adventistas nos abstenemos como carne de cerdo, sangre, y otros alimentos impuros a los que se refiere la Biblia. Por mi parte, soy vegetariano, mis padres fueron adventistas y aprendí a comer de esta forma y por decisión propia recién a los 14 años agregue en reducidas cantidades semanales carne de pollo.

6. ¿Todos los miembros de la Iglesia son vegetarianos?

Todos por decisión propia desean lo que les hace bien, es decisión de cada uno ingerir ciertos alimentos o no.

7. ¿Cuál es tu opinión sobre el compromiso de la Iglesia a través de Granix en producir productos saludables y nutritivos para la sociedad?

La iglesia como organización se preocupa por las necesidades sociales. Si la iglesia conoce una manera saludable de vivir mejor, su misión es transmitirla y comunicarla a todos, sin importar cual sea su fe. Es compromiso de la iglesia compartir los conocimientos sobre vida saludable.

8. ¿Qué valores crees que la iglesia puede transmitir a otras a partir de su compromiso con la sociedad?

Compromiso, Coherencia y Amor al prójimo.

9. ¿Crees que su mensaje de fe puede ser transmitida a partir de sus productos?

Sí, todo lo anterior tiene una base en la Biblia y en nuestra fe, todo lo anterior explica la misión de la Iglesia y nosotros como miembros de ella, es por amor a Dios y a nuestro prójimo.

10. ¿Cual el impacto que usted piensa puede tener una empresa creada por una Iglesia, para la sociedad y otras empresas?

Es cierto, que la primera impresión para cualquier persona no es la mejor puesto que la misión de la iglesia quizás sea entendida de otra manera, sin embargo, cuando se entiende la misión de quien la construye es por el bien de la sociedad cambian las opiniones. En principio, para la iglesia se trata de hacer algo mejor.

11. Para cerrar, ¿te gustaría agregar algo sobre la Iglesia Adventista y Granix?

Resaltar el compromiso de la iglesia a través de sus organizaciones y estas con la gente.

4. Entrevista a Ayelen Blanco, Estudiante de Medicina avanzada en la Universidad de La Plata, miembro activo de la Iglesia Adventista del Séptimo Día en la ciudad de la Plata.

1. En tu mensaje para la congregación hablaste de La Salud Holística. Concretamente ¿A qué te referís con ello?

En mi mensaje hice referencia a la salud completa que involucra no solo al cuerpo sino también a la mente y al espíritu. Los seres humanos interactuamos continuamente con el medio que nos rodea y bajo un entorno social, sin embargo ningún hecho o circunstancia específica es causa directa de una enfermedad. La enfermedad se presenta en un momento y nos alerta sobre ello dando señales en nuestro cuerpo. Es ese el momento en el que tenemos que hacer los cambios necesarios para volver a estar bien. Cuando recuperamos el equilibrio del cuerpo, ampliamos nuestra conciencia y nuestro espíritu evoluciona. Todos nosotros somos responsables de nuestra salud y tenemos la capacidad de curarnos a nosotros mismos. La salud holística es una salud completa, una salud que integra nuestro cuerpo, nuestra mente y nuestro espíritu

2. Entonces, ¿por qué crees que el ser humano se enferma?

El ser humano es responsable de su cuerpo, mente y espíritu. Cuando el ser humano no respeta las leyes naturales se provocan desequilibrios que generan enfermedades en el cuerpo físico, que a su vez tiene un efecto negativo sobre los vínculos personales, los sentimientos y las emociones.

3. ¿Crees que la Iglesia Adventista trabaja a través de sus instituciones para llevar una reforma de salud?

Si. Las iglesias adventistas en todo el mundo tienen un mismo sentir respecto a la salud y trabajan en la obra medico misionera de la Iglesia Adventista a través de los sanatorios, clínicas y consultorios externos bajo las normas de un estilo de medicina moderno pero con un alto nivel de medicina preventiva y vanguardista.

4. ¿Cómo describís el trabajo de la iglesia en el campo de la salud?

La iglesia promueve que sus miembros inviertan tiempo en la adquisición y preservación de la salud física y mental. A través de las clínicas, sanatorios y consultorios externos promueve una atención al paciente diferente, enseñándoles a cada uno de ellos los principios de salud dados por Dios.

5. ¿Crees que hay otras instituciones u organizaciones que promuevan la alimentación sana como la Iglesia Adventista?

Es importante que como adventistas mostremos nuestros principios de salud y lo benéfico que es vivir de una forma sana. Hoy comer sano está de moda, hay más información, información por todos lados, y se sabe lo que explicamos, aprendemos de otros también.

6. En tu predica mencionaste “los ocho remedios naturales para una vida saludable”, menciónanos brevemente de que se trata cada uno.

Dos remedios básicos para nuestra vida diaria es tomar dos litros de agua, porque nos ayuda a eliminar toxinas, y descansar entre siete y ocho horas para reponernos física y psíquicamente. Semanalmente es importante hacer ejercicios aeróbicos, lo recomendable es cinco veces por semana, entre treinta y cuarenta minutos. También recibir luz solar es importante y recomendable porque sintetiza vitamina D, responsable de fijar el calcio en nuestros huesos. Sin embargo no es la única razón por la que es importante recibir luz solar, también ayuda a nuestro sistema inmunológico y activa nuestro sistema inmune para proteger nuestros cuerpos de agentes extraños. Respirar aire puro es recomendable, tomarnos un tiempo para respirar en alguna plaza nos hace bien. Otro remedio natural para una vida saludable es una completa nutrición: los cereales, las frutas carnosas, los frutos oleaginosos, las legumbres y las hortalizas constituyen el alimento vital para nuestros cuerpos. Son sanos y nutritivos, nos dan fuerza y resistencia. Lo recomendable es prepararlos de la forma más sencilla y natural posible. La temperancia es otro de los remedios naturales, para lo adventistas es fundamental abstenernos de todo aquello que sea nocivo para nuestro cuerpo y hacer un uso moderado de las cosas buenas. Por último, tener esperanza y confianza en Dios. Tenemos la promesa de que Dios nos ofrece una mejor calidad de vida.

7. ¿Cuál es tu opinión sobre el compromiso de la Iglesia a través de GRANIX en producir productos saludables y nutritivos para la sociedad?

Fructífero.

8. ¿Qué valores crees que la iglesia puede transmitir a otras a partir de su compromiso con la sociedad?

Cuidado por nuestra salud holística y por nuestros pacientes, compromiso en cada ciudad, país y continente en sus necesidades vitales, responsabilidad como iglesia frente a la sociedad y coherencia en nuestra manera hacer lo que predicamos.

5. Entrevistas a empleados del restaurante de Granix

Empleado 1:

1. ¿Cómo definís el concepto cultura y cómo crees que es la cultura de Granix?

La cultura de Granix es buena porque da prioridad a los adventistas a que puedan tener trabajo. También se da prioridad a la espiritualidad.

2. ¿Cuáles son los valores y creencias que crees predominan en el ambiente organizacional?

La creencia es adventista del séptimo día y predomina nuestra filosofía de principios de vida.

3. ¿Con qué símbolos crees que se identifica la cultura organizacional?

Con hábitos organizacionales.

4. ¿Cómo definís la identidad de Granix y cómo crees que se mantiene?

Se mantiene por medio de la organización. Granix produce alimentos a base de cereales dirigida por la Iglesia Adventista del séptimo día ligada a un estilo de vida lejano a los vicios.

5. ¿Crees que es distinta a otras empresas? ¿En qué piensas que se distingue?

Sí, es distinta porque todos creemos en lo mismo, todos tenemos una misma meta que es predicar los principios de una buena salud y sobretodo atar a Dios y al prójimo, esperando la segunda venida de Cristo.

6. ¿Crees que en la efectividad y misión de Granix?

Sí, por supuesto, completamente. Forma parte de una cadena de fábricas de alimentos saludables, la misión está basada en el principio de que solo una alimentación sana y natural puede ayudar a lograr una vida en plenitud.

7. ¿Cuál es la imagen que fomenta Granix?

Los principios de la buena salud.

8. De los siguientes niveles, ¿cuáles crees que cobran mayor relevancia para la imagen de Granix? ¿Por qué?

La imagen de marca de producto o servicio porque se basan en principios naturales hacia la comunidad.

9. ¿Cuáles son los distintos públicos a los que se dirige Granix?

A todos en general.

10. ¿Consideras que los grupos de públicos comparten la misma imagen?

Algunos sí, otros no.

11. ¿Consideras que en la imagen organizacional se representan sus valores y creencias?

Sí.

12. ¿Se fomentan los valores a través de la comunicación de marketing, la comunicación organizativa y la comunicación de dirección?

Sí, yo fomento una vida sana y creo en esos principios. Quiero que los demás sepan que es bueno y confiable.

Empleado 2:

1. ¿Cómo definís el concepto cultura y cómo crees que es la cultura de Granix?

La cultura está basada en los principios Adventistas del séptimo día.

2. ¿Cuáles son los valores y creencias que crees predominan en el ambiente organizacional?

Al estar basado en los principios adventistas, predominan los principios de la buena salud. Creemos en que hay que acercarse a un estilo de vida lejano de los vicios para poder tener plenitud.

3. ¿Con qué símbolos crees que se identifica la cultura organizacional?

Con hábitos organizacionales.

4. ¿Cómo definís la identidad de Granix y cómo crees que se mantiene?

La identidad de Granix está ligada a la iglesia Adventista y se mantiene a través de sus productos saludables.

5. ¿Crees que es distinta a otras empresas? ¿En qué piensas que se distingue?

Sí, es distinta porque todos creemos en lo mismo y pertenecemos a la misma religión y creencia. En cambio, no encuentro otras empresas que tengan esa misma característica.

6. ¿Crees que en la efectividad y misión de Granix?

Sí creo que es efectiva en lo que se propone: enviar un mensaje a la sociedad de promulgar un estilo de vida saludable.

7. ¿Cuál es la imagen que fomenta Granix?

La imagen que fomenta es de productos saludables.

8. De los siguientes niveles, ¿cuáles crees que cobran mayor relevancia para la imagen de Granix?

Imagen de marca de producto o servicio

9. ¿Cuáles son los distintos públicos a los que se dirige Granix?

No apunta a un público específico, busca llegar a toda la sociedad.

10. ¿Consideras que los grupos de públicos comparten la misma imagen?

Sí. La imagen está muy bien posicionada ya que creemos en ella. Los distintos públicos consideran que somos una empresa que hace productos saludables.

11. ¿Consideras que en la imagen organizacional se representan sus valores y creencias?

Sí, por supuesto.

12. ¿Se fomentan los valores a través de la comunicación de marketing, la comunicación organizativa y la comunicación de dirección?

Creo que donde más se fomentan los valores es entre todos los empleados. La comunicación es importante, pero son los empleados quienes fomentan los valores. Esto se puede ver en toda la empresa. Todos creemos en lo mismo.

6. Cuestionario a empleados del restaurante de Granix, según *The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*

Modelo del cuestionario OCAI

	1. CARACTERISTICAS DOMINANTES	Ahora	Deseada en 5 años
A	La organización es un lugar muy personal. Es como la extensión de una familia y las personas suelen compartir mucho de su vida privada.		
B	La organización es dinámica y genera muchas oportunidades de negocio. Las personas se aferran y están dispuestos a asumir riesgos por la empresa.		
C	La organización está orientada a resultados. La preocupación de sus empleados se centra en cumplir con el trabajo asignado. Es una organización competitiva y orientada a los objetivos.		
D	La organización es muy controladora y estructurada. Cuenta con muchos procedimientos formales que generalmente domina lo que hacen los empleados.		
	TOTAL	100	100
	2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	Ahora	Deseada en 5 años
A	El liderazgo en la organización se manifiesta como una tutoría, busca nutrir a sus empleados de información.		
B	El liderazgo en la organización se considera cuando tiene una actitud de emprendedor o tomador de riesgo ante las nuevas oportunidades.		
C	Se considera líderes aquellos empleados que tienen actitudes orientadas a los resultados, agresivos y con actitudes sin sentido.		
D	Se consideran líderes aquellos que organizan y coordinan un equipo con eficiencia.		

	TOTAL	100	100
	3. ADMINISTRACION DE EMPLEADOS	Ahora	Deseada
A	El estilo de administración de empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, de participación y consensual.		
B	La administración de empleados se caracteriza por tomadores de riesgo individual, innovación y diferenciación.		
C	La administración de empleados se caracteriza por alta orientación a la competencia, exigencia en las demandas y resultados.		
D	La administración de los empleados se caracteriza por destacar la seguridad de los empleados, estabilidad de las relaciones y predictibilidad.		
	TOTAL	100	100
	4. PEGAMENTO ORGANIZACIONAL	Ahora	Deseada en 5 años
A	Lo que mantiene a la organización unificada es la lealtad y confianza mutua. Es alto el grado de compromiso.		
B	Lo que mantiene a la organización unificada es el grado de compromiso con la innovación y el desarrollo. Haciendo énfasis en el riesgo.		
C	Lo que mantiene a la organización unificada es el énfasis en cumplir los objetivos.		
D	Lo que mantiene la organización unificada es su reglamento. Mantener un desarrollo suave del negocio es importante.		
	TOTAL	100	100
	5. FACETAS ESTRATEGICAS	Ahora	Deseada en 5 años
A	La organización hace énfasis en el desarrollo humano. Alto grado de confianza, apertura y participación son constantes.		

B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. Es dominante la actitud de buscar nuevas ideas y oportunidades.		
C	La organización enfatiza actitudes competitivas y el cumplimiento de objetivos. Domina la actitud de ganar objetivos desafiantes y participación de mercado.		
D	La organización enfatiza permanecer y estabilidad. Es muy eficiente en controlar e importan las operaciones moderadas.		
	TOTAL	100	100
	6. CRITERIOS DE ÉXITO	Ahora	Deseada en 5 años
A	La organización define éxito en base al desarrollo humano, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y preocupación por su gente.		
B	La organización define éxito en base a tener productos únicos y nuevos. Son generalmente líderes de producto e innovación.		
C	La organización define éxito en la base de ganar mercado y superar a la competencia. Ser líder competitivo en el mercado es un aspecto clave.		
D	La organización define éxito en base a la eficiencia. Pronósticos moderados y bajo costo en producción son aspectos críticos.		
	TOTAL	100	100

Modelo del cuestionario OCAI completado

	1. CARACTERISTICAS DOMINANTES	Ahora	Deseada en 5 años
A	La organización es un lugar muy personal. Es como la extensión de una familia y las personas suelen compartir mucho de su vida privada.	20	10
B	La organización es dinámica y genera muchas oportunidades de negocio. Las personas se aferran y están dispuestos a asumir riesgos por la empresa.	60	70
C	La organización está orientada a resultados. La preocupación de sus empleados se centra en cumplir con el trabajo asignado. Es una organización competitiva y orientada a objetivos.	10	10
D	La organización es muy controladora y estructurada. Cuenta con muchos procedimientos formales que generalmente domina lo que hacen los empleados.	10	10
	TOTAL	100	100
	2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	Ahora	Deseada en 5 años
A	El liderazgo en la organización se manifiesta como una tutoría, busca nutrir a sus empleados de información.	20	40
B	El liderazgo en la organización se considera cuando tiene una actitud de emprendedor o tomador de riesgo ante las nuevas oportunidades.	30	10
C	Se considera líderes aquellos empleados que tienen actitudes orientadas a los resultados, agresivos y con actitudes sin sentido.	10	10
D	Se consideran líderes aquellos que organizan y coordinan un equipo con eficiencia.	40	40
	TOTAL	100	100
	3. ADMINISTRACION DE EMPLEADOS	Ahora	Deseada en 5 años
A	El estilo de administración de empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, de participación y consensual.	40	60

B	La administración de empleados se caracteriza por tomadores de riesgo individual, innovación y diferenciación.	10	10
C	La administración de empleados se caracteriza por alta orientación a la competencia, exigencia en las demandas y resultados.	10	10
D	La administración de los empleados se caracteriza por destacar la seguridad de los empleados, estabilidad de las relaciones y predictibilidad.	40	20
TOTAL		100	100
4. PEGAMENTO ORGANIZACIONAL		Ahora	Deseada en 5 años
A	Lo que mantiene a la organización unificada es la lealtad y confianza mutua. Es alto el grado de compromiso.	60	50
B	Lo que mantiene a la organización unificada es el grado de compromiso con la innovación y el desarrollo. Haciendo énfasis en el riesgo.	10	10
C	Lo que mantiene a la organización unificada es el énfasis en cumplir los objetivos.	10	10
D	Lo que mantiene la organización unificada es su reglamento. Mantener un desarrollo suave del negocio es importante.	20	30
TOTAL		100	100
5. FACETAS ESTRATEGICAS		Ahora	Deseada en 5 años
A	La organización hace énfasis en el desarrollo humano. Alto grado de confianza, apertura y participación son constantes.	30	20
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. Es dominante la actitud de buscar nuevas ideas y oportunidades.	30	30
C	La organización enfatiza actitudes competitivas y el cumplimiento de objetivos. Domina la actitud de ganar objetivos desafiantes y participación de mercado.	20	30

D	La organización enfatiza permanecer y estabilidad. Es muy eficiente en controlar e importan las operaciones moderadas.	20	20
TOTAL		100	100
6. CRITERIOS DE ÉXITO		Ahora	Deseada en 5 años
A	La organización define éxito en base al desarrollo humano, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y preocupación por su gente.	60	60
B	La organización define éxito en base a tener productos únicos y nuevos. Son generalmente líderes de producto e innovación.	20	20
C	La organización define éxito en la base de ganar mercado y superar a la competencia. Ser líder competitivo en el mercado es un aspecto clave.	10	10
D	La organización define éxito en base a la eficiencia. Pronósticos moderados y bajo costo en producción son aspectos críticos.	10	10
TOTAL		100	100

7. ENCUESTA A PÚBLICO OBJETIVO

Modelo de encuesta

1. ¿Consumís productos Granix?

SI

NO

2. Edad

Menos de 20

Entre 20 y 50

Más de 50

3. Es usted

Hombre

Mujer

4. Consumís alimentos GRANIX

Diariamente

Una vez por semana

Más de una vez al mes

5. Si tuvieses que describir a la empresa en una sola palabra, ¿cuál sería?

.....

6. ¿Sabías que es una empresa basada en los principios Adventistas?

SI

NO

7. ¿Consideras que la empresa transmite sus creencias y valores a través de sus productos?

SI

NO

8. ¿Conocías el compromiso de Granix por producir alimentos nutritivos y saludables?

SI

NO

9. ¿Crees que sus productos sean saludables?

SI

NO

10. Califica la calidad de los productos de Granix del 1-10

.....

11. ¿Crees que las empresas deberían tomar el ejemplo de Granix? ¿Por qué?

SI

NO

▪ ¿Por qué?

.....

Modelo de encuesta completada

1. ¿Consumís productos Granix?

SI

NO

2. Edad

Menos de 20

Entre 20 y 50

Más de 50

3. Es usted

Hombre

Mujer

4. Consumís alimentos GRANIX

Diariamente

Una vez por semana

Más de una vez al mes

5. Si tuvieses que describir a la empresa en una sola palabra, ¿cuál sería?

SALUDABLE

6. ¿Sabías que es una empresa basada en los principios Adventistas?

SI

NO

7. ¿Consideras que la empresa transmite sus creencias y valores a través de sus productos?

SI

NO

8. ¿Conocías el compromiso de Granix por producir alimentos nutritivos y saludables?

SI

NO

9. ¿Crees que sus productos sean saludables?

SI

NO

10. Califica la calidad de los productos de Granix del 1-10

.....

11. ¿Crees que las empresas deberían tomar el ejemplo de Granix? ¿Por qué?

SI

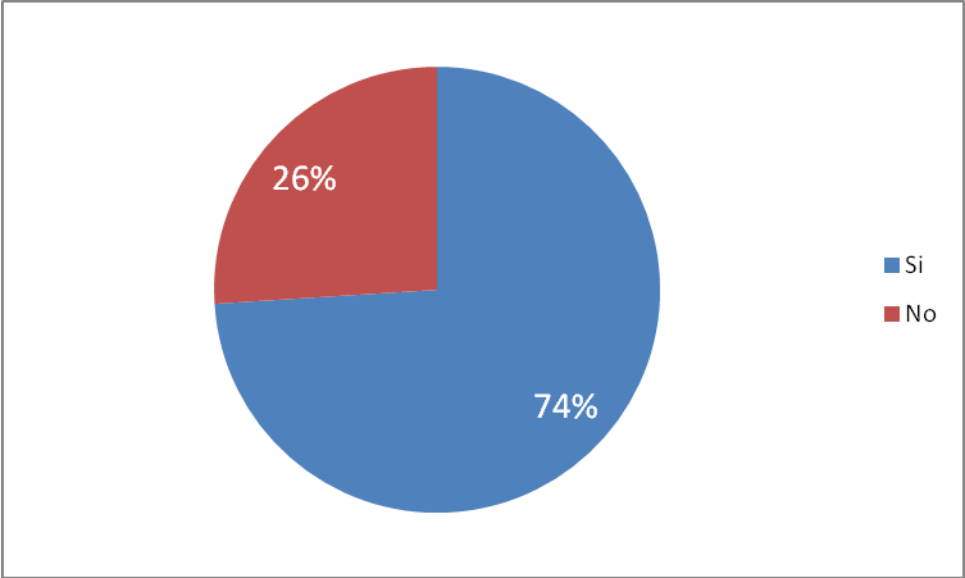
NO

¿Por qué?

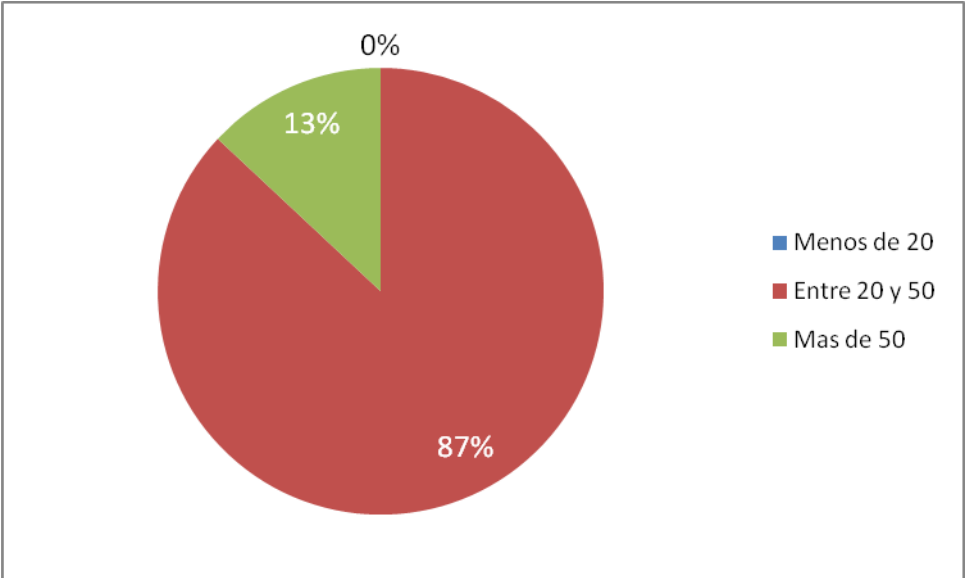
POR EL COMPROMISO CON LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS.

Resultados de 50 encuestas realizadas al público en general

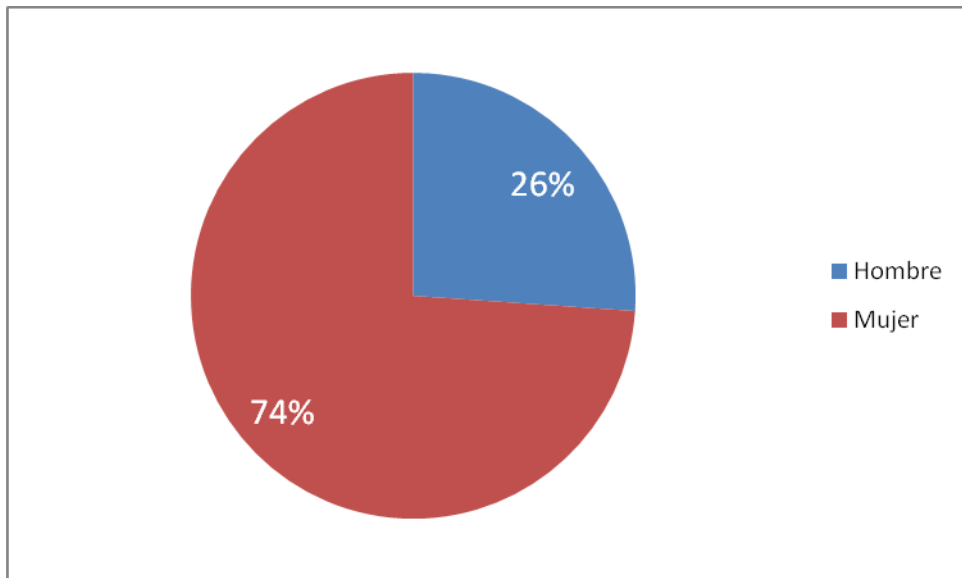
1. ¿Consumís productos Granix?



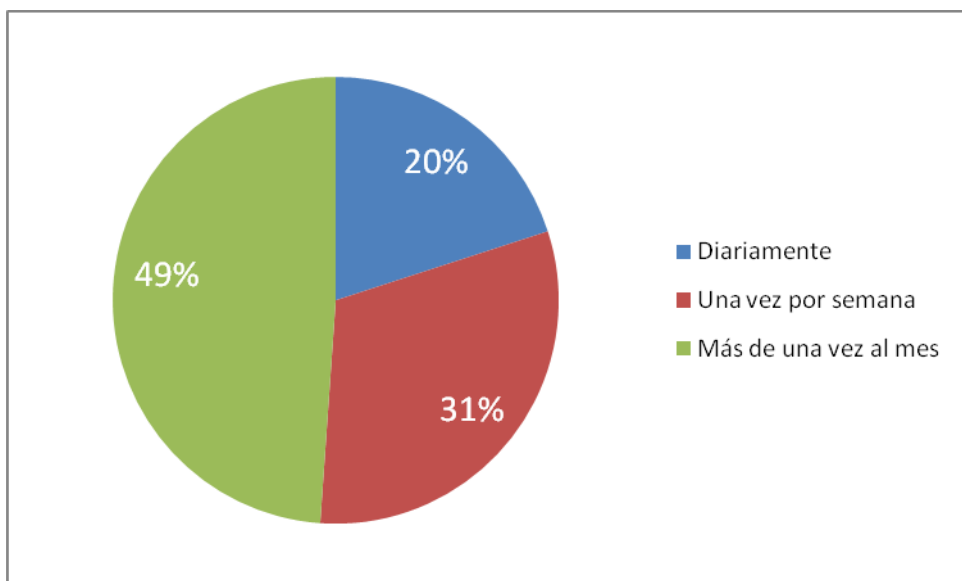
2. Edad



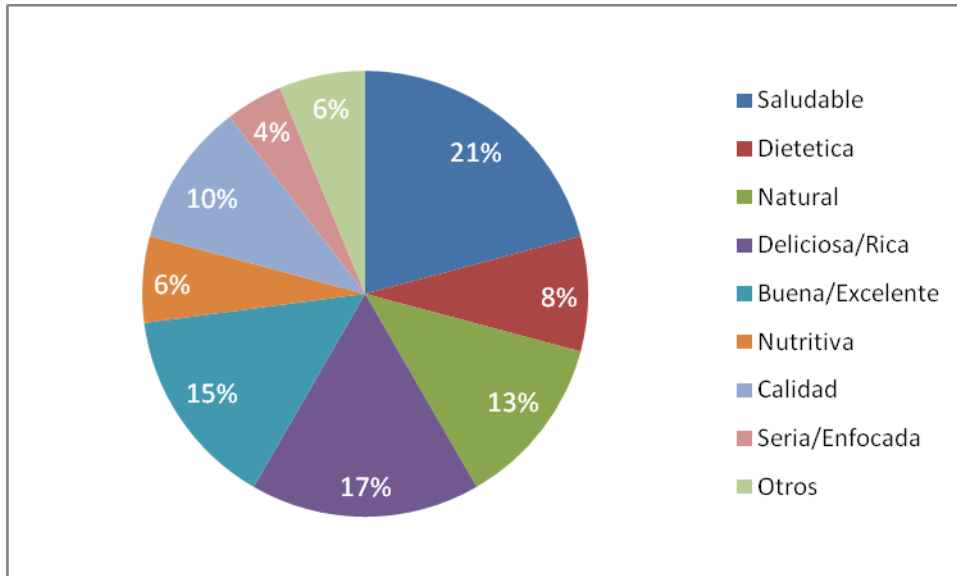
3. Es usted



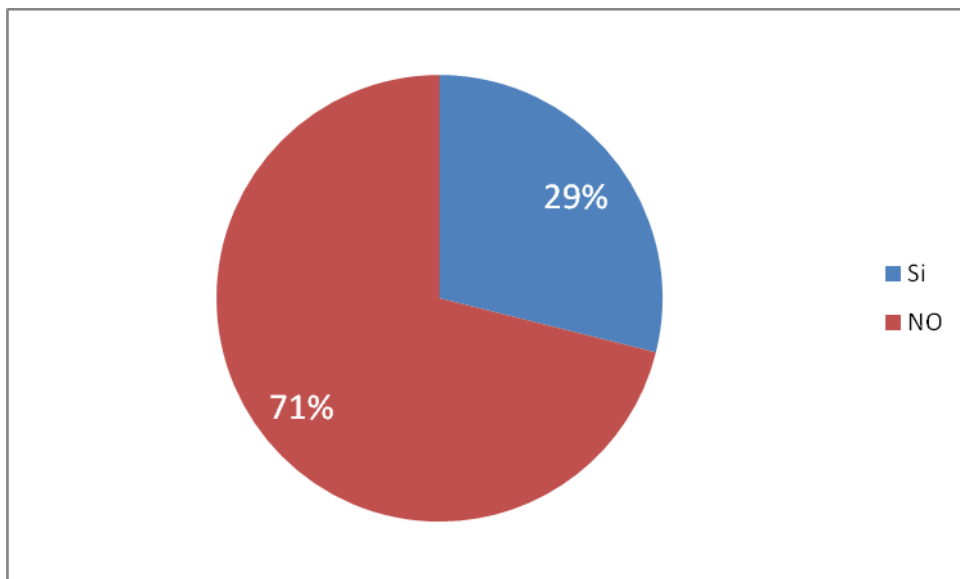
4. Consumís alimentos Granix



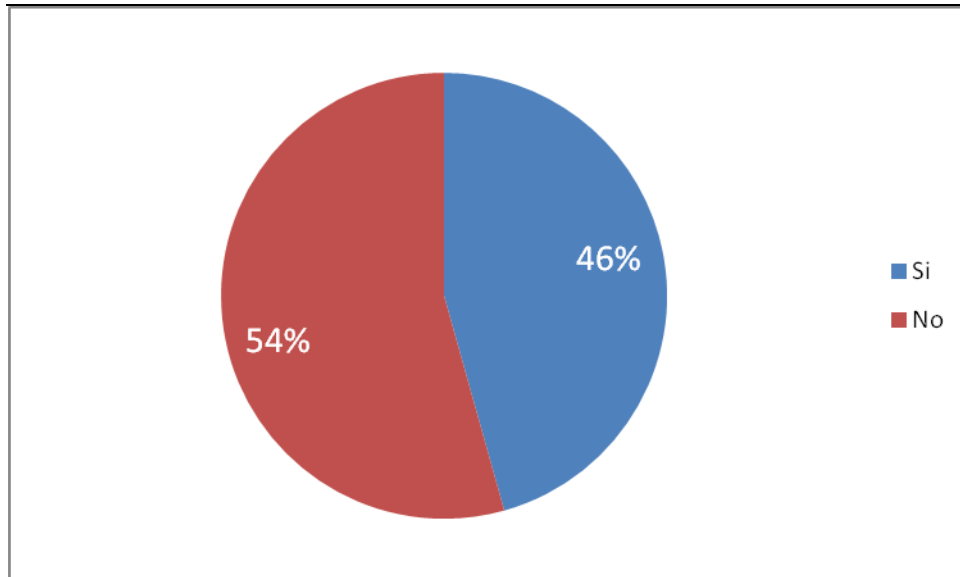
5. Si tuvieses que describir a la empresa en una sola palabra, ¿cuál sería?



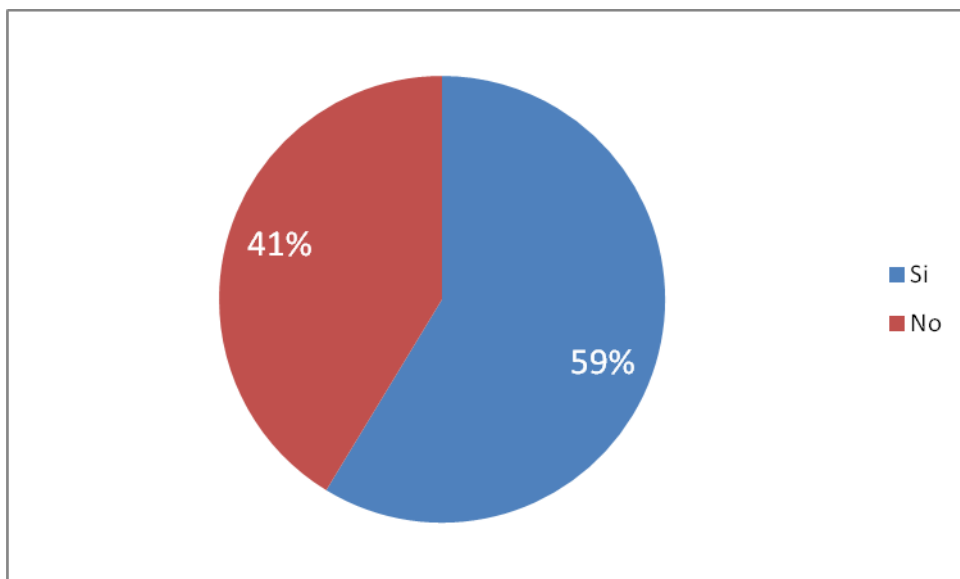
6. ¿Sabías que es una empresa basada en los principios de la religión Adventista?



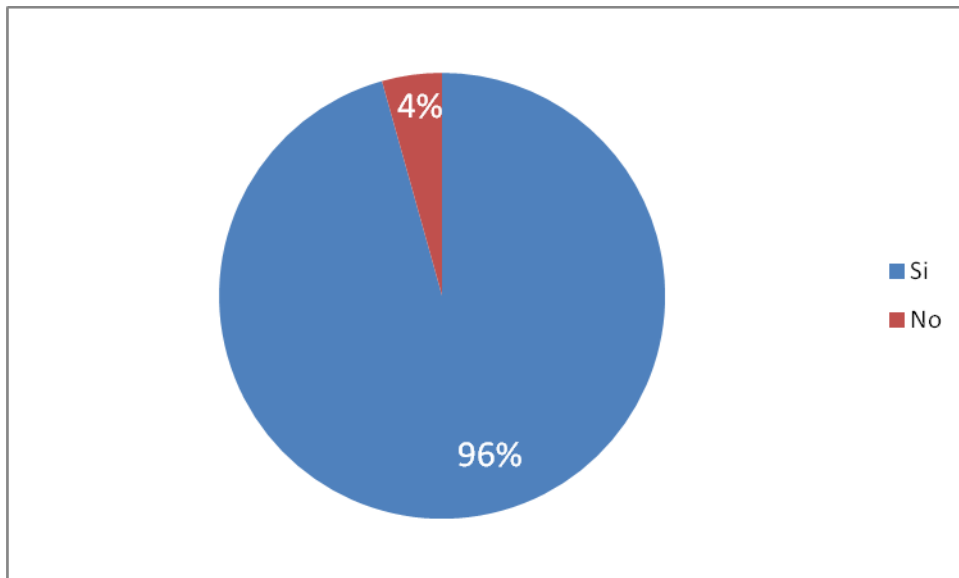
7. ¿Consideras que la empresa transmite sus creencias y valores a través de sus productos?



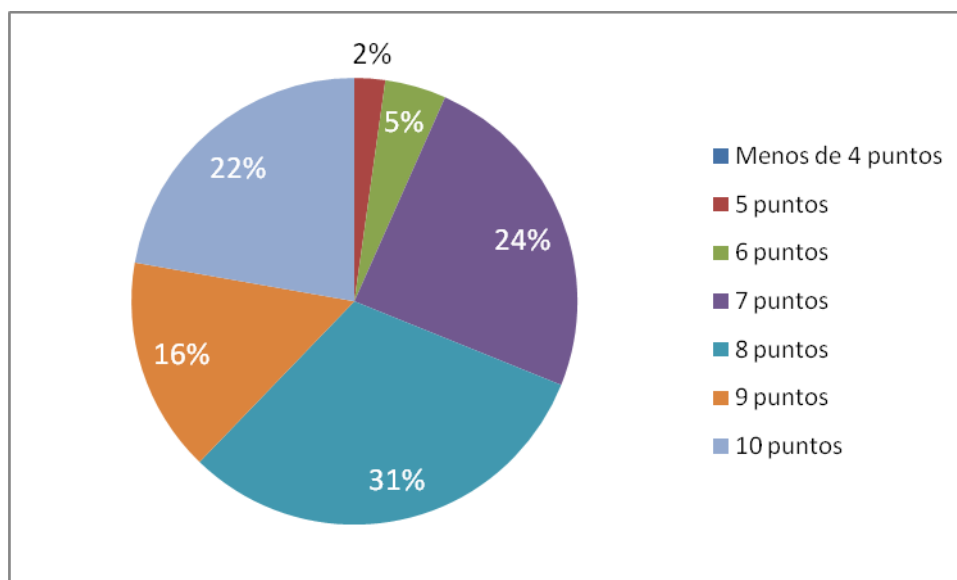
8. ¿Conocías el compromiso de Granix por producir alimentos nutritivos y saludables?



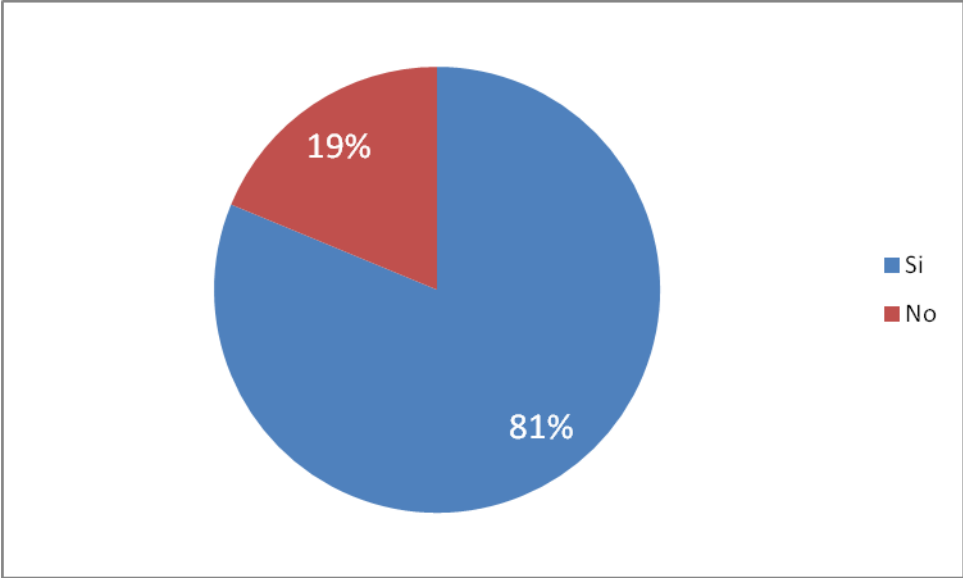
9. ¿Crees que sus productos sean saludables?



10. Califica la calidad de los productos de Granix del 1-10



11. ¿Crees que su compromiso con la sociedad debe ser ejemplo para otras empresas?



BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D.A (2005). *Estrategia de la carrea de marcas*, (1a.ed.). Barcelona: Ediciones gestión
- Abravanel, H. Allaire, Y. Firsirotu, M.E. Hobbs, B. Poupart, R. & Simard J.J. (1992). *Cultura organizcional*. (2da.ed.). Santafé de Bogotá, Colombia: Legis Editores S.A.
- Alimentos Granix. (s.f.). Recuperado el 17 de Octubre de 2012, de <http://www.granix.com.ar/>
- Babor, S.J. (2009). *Un antropólogo en la empresa: de la cultura de la gestión a la gestión de la cultura*, (1a.ed. pp. 40-41). Buenos Aires: Gran Aldea Editores.
- Bolman, L.Q. & Deal T.E. (1995). *Organización y liderazgo*, (2a.ed.). Wilmington, Delaware, E.U.A.: Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture based on competing values framework*. EUA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Capriotti, P. (2005). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, (2da.ed.). Barcelona: Ediciones Ariel S.A.
- Denison, D.R. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*, (2a.ed.). Bogotá, Colombia: Legis Editores S.A.
- Garrido, F. (1999). *Imagen & Empresa*. (1a.ed.). Santiago de Chile: Ril Editores.
- Iglesia Adventista del Séptimo Día. (s.f.). Recuperado el 17 de Octubre de 2012, de <http://www.adventistas.org.ar/>
- Keller, K.L. (2008). *Administración estratégica de marca*. (3a.ed.). México: Pearson educación.
- Marin, A.L. (1994). *Sociología para la empresa*. Madrid: McGraw Hill.
- Océano grupo editorial. (1997). *Gran enciclopedia autodidactica interactiva*. (1a.ed., Vol. 11. pp. 272). España: MM Océano grupo editorial S.A.
- Ouchi, W. (1986). *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. México, D.F.: Addison Wesley Iberoamericana.

Paladino, M. & Alvarez Teijeiro, C. (2006). *Comunicación empresarial responsable*. Buenos Aires: Temas grupo editorial.

Pascale, R.T. Athos, A.G. (1984). *El secreto de la técnica empresarial japonesa*. México, D.F.: Grijalbo.

Peters, T.J. Waterman, R.H. (1984). *En busca de la excelencia: experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos*. Barcelona: Norma.

Robbins, S.P. 1999. *Comportamiento Organizacional* (8va.ed). México: Prentice-Hall Pearson.

Schein, E.H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. España, Barcelona: Plaza y Janes editores. S.A.

Van Riel, C.B.M. (1997). *Comunicación corporativa* (1a.ed. p. 8-15). Madrid: Prentince Hall.

Villafañe, J. (1999), *Gestion profesional de la imagen corporativa* (1ª.ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.

Werner, A. (2012). La reforma pro salud en el siglo XXI. *Revista Adventista*, 112, 8. 13-15.