

# Los valores exigidos a los empleados de una cadena restaurantera mexicana

César Medina Salgado

## INTRODUCCIÓN

En la cosmogonía nahua, el águila era el animal acompañante y protector del sol, su nahual. Los mexicas creían que esa ave descendía por los corazones y se elevaba al cielo para llevar al sol esa ofrenda que los hombres le hacían para que siguiera viviendo y así vivieran ellos también. Era un acto en el que pagaban su deuda con los dioses por haberlos creado (DIAZ, 2014, p. 57).

En el presente documento se analizan los valores establecidos por una cadena restaurantera mexicana, cuyo cumplimiento y ejercicio práctico se exige a todos sus empleados de manera cotidiana. Para comprender este proceso se construirá (en esta etapa un *tipo ideal* de trabajador para su aplicación en obras posteriores a



los empleados de la compañía restaurantera) un herramental metodológico sustentado en dos pilares los estudios de caso y el tipo ideal de Max Weber. Como consecuencia de este levantamiento teórico la pesquisa se puede caracterizar en su naturaleza como cualitativa, práctica y puntual. Los niveles de análisis abordados a lo largo del documento de manera indiferente serán el individual, grupal, organizacional y social. Los términos empleado, trabajador, persona e individuo se utilizarán de manera indistinta como sinónimos.

Por lo anterior el documento se inscribe teóricamente dentro del ámbito de los estudios organizacionales en el apartado referente a la cultura básicamente por los conceptos axiológicos expuestos. La propuesta de este análisis pretende incorporar al lector en un proceso de apreciación del concepto de cultura organizacional a partir de algunos de sus principales representantes. A pesar de ser un concepto muy utilizado dentro del campo administrativo (como agente de cambio y estratégico) todavía presenta algunas ambigüedades en su valoración por lo cual no existe consenso entre los teóricos sobre su definición (FEBLES ACOSTA; OREJA RODRÍGUEZ, 2008: 16). A fin de estar en posibilidad de plantear ciertas interrogantes sobre este tema. En este camino exploratorio se dibujarán algunos aportes prácticos resultantes de estas valoraciones para tratar de fundar las premisas para nuevos debates teóricos.

Para comenzar la indagación es necesario reconocer a la globalización actual como un impulsor que obliga a las empresas a incorporar la cultura organizacional dentro de su instrumental de cambio estratégico. En este sentido Yúdice (2002, p. 23) opina la cultura se ha convertido en un elemento para “el mejoramiento tanto sociopolítico cuanto económico”. Además, la literatura indica que la cultura corporativa, a partir de sus valores, se relaciona con la capacidad de absorción de conocimiento y la transferencia del mismo (MÁYNEZ, 2012). Sin embargo, ante la incertidumbre y las escasas oportunidades de mercado parece constituirse también como un detonante de soluciones y decisiones torales para la sobrevivencia de la organización. Consecuentemente la cultura opera al menos en tres aristas vivenciales relacionadas con: la naturaleza y sus recursos, la sociedad y las fuerzas (naturales y humanas) ubicadas por encima de las dos primeras.

Por otra parte en el ámbito de las Ciencias Sociales los aportes más importantes para lograr el entendimiento de la cultura tienen distintos abrevaderos teóricos provenientes de la Antropología, la Sociología, la Psicología Social y la Economía. Por esta razón existe un débil consenso sobre su significado o lo que debería significar el término cultura (ver, para una revisión antropológica, a KUPER, 2001), cómo debe medirse, cómo debería utilizar en beneficio de las organizaciones (SÁNCHEZ; ALONSO; PALACI, 1999, p. 287-8). A pesar de sus campos

de estudio tan distintos éstas disciplinas encuentran en su devenir un punto de convergencia al concentrarse en el entendimiento del ser humano y su forma de comportarse – individual y grupal. En especial donde la cultura se convierte en una consecución inequívoca de las relaciones interpersonales.

También en los albores de la administración se creó un campo propicio para el estudio de la cultura organizacional y sus implicaciones en las relaciones interpersonales. Dando forma a la noción de cultura aplicada a la organización, la cual fue ganando terreno gracias a la denominada Escuela de las Relaciones Humanas y los experimentos desarrollados en la *Western Electric Co.* por el psicólogo australiano Elton Mayo (1972). Donde se reconoce la importancia de los factores subjetivos e informales presentes en el comportamiento humano. Destacan como productos analíticos de la Escuela de las Relaciones Humanas el descubrimiento de los agentes impulsores del desempeño del trabajador y la elevación de su productividad. Dentro de éstos se reconoció al ambiente grupal como un elemento medular en la percepción del individuo acerca de los aspectos formales de la organización.

Dentro de esta concatenación disciplinaria en opinión de Omar Aktouf (2002, p. 64) “ha habido muchos precursores lejanos e indirectos de la corriente de la cultura organizacional, entre los cuales se puede mencionar a Barnard (1938), Follet (1964),

o Selznick (1957), quienes, cada uno a su manera, hacían de los dirigentes bien sea los depositarios de los valores, orientaciones y deseos de la organización, bien sea los proveedores de ejemplos a seguir y de actitudes a interiorizar, bien sea los catalizadores que favorecían la formación de grupos, la cooperación y la colaboración, bien sea aún los factores de ambiente y de imagen que le conferían a la empresa una suerte de color propio, de 'personalidad', permitiendo una identificación e ideología particulares".

En opinión de Terrence E. Deal y Allan A. Kennedy (1982), la cultura es "la forma en que nosotros hacemos las cosas aquí". Para Tom Peters y Robert H. Waterman (1984) por su parte, dicen la cultura organizacional es un "conjunto dominante y coherente de valores compartidos transmitidos por significados simbólicos como cuentos, mitos, leyendas, *slogans* y anécdotas".

Por su parte y desde el ángulo de la antropología norteamericana Clifford J. Geertz (1987, p. 103) afirma "la cultura es un patrón de significados transmitidos históricamente, incorporados en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en forma simbólica, por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades en relación con la vida".

Para Yvan Allaire y Mihaela E. Firsirotu (1992, p. 33) la cultura organizacional se concibe en una visión más amplia considerando tanto aspectos internos como externos a la organización como “un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también por diferentes factores de contingencia (como la tecnología, el mercado y la competencia)”.

Algunos estudios recientes como el de Amal Altaf (2011) en el cual replica el modelo cultural de Geert Hofstede (ver 1980; 1983; 1991) orientado al logro de la efectividad organizacional. Éste se basa en las cuatro dimensiones propuestas por Hofstede para el estudio de culturas nacionales y busca determinar las formas de lograr la eficacia dentro de una organización. Para la realización del estudio se recibieron y evaluaron 123 respuestas. Los resultados más significativos condujeron a la conclusión: la cultura tiene un impacto significativo en la efectividad organizacional. Aunque en otros estudios (como se verá a continuación) tan sólo reconocen algunas categorías como impulsoras de la efectividad gerencial y organizacional.

En resumen y para los fines de este documento la cultura organizacional es un conjunto amplio de reglas tácitamente asumidas que dicen a los empleados lo que deben hacer en una gran variedad de circunstancias (Hodge, 1998, p. 251).

También conjunta en particular atributos observables de la empresa como: la arquitectura, la decoración, la forma de vestir, el lenguaje, las historias, los mitos, la conducta, las reglas formales, los rituales, las ceremonias y la apariencia con aspectos inobservables como: las normas, las creencias, presunciones, ideología, valores y percepciones compartidas de los miembros de la empresa.

Los valores al ser ideas fundantes o principios generadores de acción. Justifican o impregnan de sentido y coherencia a la mayoría de las diligencias humanas. Por lo tanto, son impulsores u orientadores de nuestras acciones (MARTIN, 2011). Adicionalmente es pertinente resaltar la importancia de los valores como criterios conductores en la toma de decisiones (SOLIMA, 2006).

Dichos valores se aprehenden (toman) y aprenden (asimilan) desde el seno familiar pasando por el temperamento, la sociedad, la religión, la educación, los grupos de interés, las experiencias de vida hasta arribar a la toma de decisiones en el trabajo. A este último proceso se debe agregar un componente emocional (FINEMAN, 1993; HATCH, 1997, p. 214-15) concomitante a las obras, resultados e intereses (CAMERON; GREEN, 2012, p. 5) emprendidos por las personas.

A pesar de lo antes dicho para Calderon, Murillo y Torres (2003, p. 117) – recuperando el trabajo de Hofstede (1991) afirman “la cultura organizacional no

hace referencia tanto a los valores y principios o a relaciones simbólicas, sino a las percepciones compartidas de las prácticas cotidianas, y de esta manera sale al paso a una de las mayores críticas para la intervención de la cultura, pues es más factible intervenir las prácticas que modificar los valores ya arraigados de las personas”.

Por último dentro de esta sección introductoria se subraya como motivación para realizar este estudio precisamente el empezar a abonar argumentos prácticos al debate teórico propuesto por Argandoña (2002). Incursionando así dentro del ámbito de investigación definido por la ética en el ejercicio administrativo.

Para cumplir con este amplio y ambicioso objetivo el documento se ha dividido en dos secciones: 1. Una revisión sintética a las definiciones de los valores propuestos por la organización restaurantera mexicana; y 2. Hacia la construcción de un perfil axiológico ideal de trabajador. Por último cabe destacar que el documento se dirige a todas las personas interesadas en el tema.

## UNA REVISIÓN SINTÉTICA DE LOS VALORES PROPUESTOS POR LA ORGANIZACIÓN RESTAURANTERA MEXICANA

A continuación para contextualizar el caso bajo estudio se recuperan en esta sección introductoria algunos antecedentes, obtenidos del excelente artículo “La





aguja y el Camello” de Miguel Basañez (2006) sobre los valores en México. México hoy es la decimoprimer economía del mundo por su tamaño y el tercer socio comercial de Estados Unidos. Sin embargo, si se considera el ingreso *per cápita*, la economía de México cae del lugar 11 al 68, el país presentaba, en opinión de Miguel Basañez (2006, p. 61) en un pasado reciente un conjunto de valores disfuncionales a la prosperidad y a la democracia.

Estos vetustos valores consistían en la preferencia por la propiedad del gobierno sobre la privada; la baja estima por el trabajo esforzado; el alto aprecio a la obediencia; la baja confianza en las instituciones; la alta aceptación al autoritarismo; los bajos niveles de participación en organizaciones voluntarias (capital social); la creencia en la responsabilidad gubernamental, más que individual, para el bienestar; la baja confianza interpersonal; la baja tolerancia y la baja apreciación por el respeto a la ley, por citar algunos ejemplos. Como se observará más adelante el andamiaje dogmático anterior define el marco referencial en el cual se insertan los valores de la empresa restaurantera. En este sentido se podrá constatar una relativa afinidad entre la lista de valores propuestos por la firma y los otrora predominantes en la sociedad mexicana.

La empresa en estudio fue fundada en 1932 tiene 82 años en el mercado y se especializa en comida mexicana. El platillo principal es el pozole; platillo caldoso

preparado con chile, maíz y carne de cerdo (Figura 1). Dicho guiso otorga su nombre a la empresa: "la casa del pozole" (escrito en náhuatl se omite el nombre para no violar los derechos de autor). Esta firma cuenta con 33 establecimientos de los cuales cinco son franquicias.

Figura 1: Imagen de un plato de pozole



Fuente: Imagen propiedad de la cadena restaurantera.

Tiene presencia en la Ciudad de México, los estados de México, San Luis Potosí y Morelos siendo la zona metropolitana donde más crece. En la actualidad tienen planes de expansión hacia los Estados Unidos de Norteamérica, particularmente San Antonio, Texas. La empresa restaurantera transformará sus instalaciones en edificios coloniales de los Siglos XIV, XV y XVI con una inversión de 4 a 6 millones de pesos por unidad.

La decoración de sus establecimientos sigue los dictados de las viejas haciendas establecidas en México tras la conquista española. Abunda la cantera en sus paredes, los pisos de ladrillo rojo o marrón, mobiliario en madera con barniz transparente (Figura 2).

Figura 2.: Decoración interior de un restaurante de la cadena “La casa del pozole” en México, Distrito Federal



Fuente: Imagen propiedad de la cadena restaurantera.

Por otra parte, los colores predominantes en los uniformes de los empleados son el verde y el rojo. Los hombres visten camisas de manga corta con líneas verdes y blancas y pantalón beige. Las mujeres usan blusas blancas con vivos en rojo con faldas verdes o rojas. Los gerentes visten con camisas con líneas rojas y blancas con pantalón negro. ¿Por qué utilizan estos colores? Porque son los colores de la bandera mexicana y en segundo término se constituyen como un elemento diferenciador de la posición jerárquica y de los tramos de control que tienen cada uno de los empleados. Con respecto a la arquitectura y el mobiliario en conjunto con la vestimenta forman parte de los elementos tangibles de la cultura. El conjunto habla de un apego hacia las tradiciones arraigadas en el *ethos* de los mexicanos desde la colonia española. Por esta razón se buscan perpetuar mediante la arquitectura y sus materiales decorativos.

Por otra parte los valores establecidos por la firma mexicana fueron obtenidos de su manual de métodos y procedimientos. El encargado de impulsar el proceso de socialización axiológica es el gerente de cada establecimiento. Los 29 valores universales permanentes (calificados así por la empresa) definen el tipo de perfil ético-moral deseado por la firma mexicana en cada uno de sus empleados. A continuación se listan los valores propuestos por la cadena restaurantera (Cuadro 1). El orden de prelación es el presentado en el manual de métodos y procedimientos.

Cuadro 1. Valores de la Compañía mexicana La Casa del Pozole

Fe	Humildad
Bien	Disciplina
Amor	Autoestima
Valor	Honestidad
Orden	Cooperación
Belleza	Generosidad
Alegría	Confiabilidad
Verdad	Perseverancia
Estudio	Respeto mutuo
Audacia	Esfuerzo sostenido
Armonía	Desarrollo de talentos
Fortaleza	Independencia responsable
Descanso	Interdependencia para el Desarrollo
Sacrificio	Pasión
Optimista	

Fuente: Tomado del Manual de métodos y procedimientos de "La Casa del Pozole".

Aquí cabe preguntarse ¿por qué le interesaría a una empresa inculcar determinados valores en sus empleados? Para responder a este cuestionamiento se recuperan las ideas de Antonio Argandoña (2002, p. 1-2) "1) Los valores no son 'un adorno en el pastel' pero son la estructura básica para soportar el edificio (el autor hace referencia al armazón organizacional), 2) cualquier gerente al no tomar en cuenta los valores –propios y los de otras personas- será un mal administrador (ver LIVERMORE, 2010, p. 3-22), 3) los valores forman parte de las competencias distintivas de las compañías y por lo tanto definen su éxito en el largo plazo (aunque no necesariamente su rentabilidad en el corto), 4) los valores elegidos por una compañía para cimentar sus competencias distintivas serán

fundamentales en el diseño de su estrategia; realmente, se puede asegurar si dos compañías tienen diferentes valores ellas seguirán distintos caminos (ver PUYOU *et al.*, 2012: Parte III; V) todas las personas tienen valores pero éstos deben ser definidos, discutidos y usados, una parte vital de este proceso es preguntarse cómo se pueden impulsar los valores dentro del individuo y difundirlos a toda la organización”.

¿Qué aspectos positivos o qué riesgos corre esta empresa al establecer un cerco axiológico de actuación? Dentro de los aspectos positivos se encuentran la identificación y el compromiso grupal. Esto se ve reflejado en aquellos trabajadores orgullosos de pertenecer a su organización y con un fuerte compromiso hacia ella. Generalmente son empleados confiables al internalizar las normas del grupo y también son capaces de adaptarse y dar su esfuerzo para ayudar a la consecución de las metas colectivas. En este sentido Gerdhe (citado en RODRÍGUEZ; ROMO, 2013, p. 17) afirma mientras más comprometidos se encuentran los trabajadores con los valores organizacionales, puede generarse una cultura organizacional más fuerte, que promueva comportamientos más apegados a lo que requiere o es correcto para la organización.

Con respecto a los aspectos negativos ya sea que el trabajador se suscriba o no a ciertas características y valores particulares de la organización esta adhesión no

depende solo de él o de quién se lo proponga, sino de la orientación del contenido implícito en dichas características y valores hacia un estado final deseado/deseable para el empleado. Por otra parte, anclar a un empleado en una determinada cultura puede ser riesgoso sobre todo en los procesos de cambio porque generaría resistencias e incluso un desapego hacia la organización. El trabajador trataría de regresar a lo ya conocido, es decir hacer las cosas como se le había indicado y no como ahora se necesitan hacer (ver HASLAM *et al.*, 2003).

De esta forma el análisis y la construcción del tipo ideal se inicia con el estudio de los valores propuestos (Tabla 1) como deseables en cada uno de los trabajadores de la organización restaurantera mexicana "La Casa del Pozole". Para realizar este estudio se tomarán como punto de partida las definiciones sugeridas por el diccionario de la Real Academia Española (DRAE, 2001).

¿Por qué iniciar de esta forma el análisis? La razón descansa en tener una línea metodológica de carácter inductivo, es decir, comenzar con particularidades hasta arribar a una generalización. Para retornar en trabajos posteriores a confrontar esta representación con datos obtenidos de la realidad y estudiar con detalle las discordancias. Porque de las incompatibilidades se podrán esclarecer los aspectos explicativos del fenómeno bajo estudio. Además el diccionario expresa el "deber ser" de las cosas constituyendo un ingrediente imprescindible



en todo tipo ideal. También se reflejan en él de alguna manera los ordenamientos socialmente aceptados. El orden de aparición de los valores será el mismo del listado desplegado en la introducción de este apartado.

*Fe (Del lat. fides).*

1. f. En la religión católica, primera de las tres virtudes teologales, asentimiento a la revelación de Dios, propuesta por la Iglesia.
2. f. Conjunto de creencias de una religión.
3. f. Conjunto de creencias de alguien, de un grupo o de una multitud de personas.
4. f. Creencia que se da a algo por la autoridad de quien lo dice o por la fama pública.

*Bien (Del lat. bene, bien).*

1. m. Aquello que en sí mismo tiene el complemento de la perfección en su propio género, o lo que es objeto de la voluntad, la cual ni se mueve ni puede moverse sino por el bien, sea verdadero o aprehendido falsamente como tal.
2. m. Utilidad, beneficio.
3. m. ant. Caudal o hacienda.
4. m. pl. Der. Cosas materiales o inmateriales en cuanto objetos de derecho.



5. adv. m. Con gusto, de buena gana.

*Amor (Del lat. amor, -ōris)*

1. m. Sentimiento intenso del ser humano que, partiendo de su propia insuficiencia, necesita y busca el encuentro y unión con otro ser.

2. m. Sentimiento hacia otra persona que naturalmente nos atrae y que, procurando reciprocidad en el deseo de unión, nos completa, alegra y da energía para convivir, comunicarnos y crear.

3. m. Esmero con que se trabaja una obra deleitándose en ella.

4. m. ant. Voluntad, consentimiento.

5. m. ant. Convenio o ajuste.

*Valor (Del lat. valor, -ōris)*

1. m. Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite.

2. m. Alcance de la significación o importancia de una cosa, acción, palabra o frase.

3. m. Cualidad del ánimo, que mueve a acometer resueltamente grandes empresas y a arrostrar los peligros. U. t. en sent. peyor., denotando osadía, y hasta desvergüenza.

4. m. Fuerza, actividad, eficacia o virtud de las cosas para producir sus efectos.
5. m. Fil. Cualidad que poseen algunas realidades, consideradas bienes, por lo cual son estimables. Los valores tienen polaridad en cuanto son positivos o negativos, y jerarquía en cuanto son superiores o inferiores.

*Orden (Del lat. ordo, -inis).*

1. amb. Colocación de las cosas en el lugar que les corresponde. Regla o modo que se observa para hacer las cosas.
2. amb. Cada uno de los grados del sacramento de este nombre, que se iban recibiendo sucesivamente y constituían ministros de la Iglesia.
3. m. Uno de los siete sacramentos de la Iglesia católica, que reciben los obispos, presbíteros y diáconos.
4. m. Ling. En una lengua, conjunto de fonemas que poseen un rasgo fonético común.

*Belleza (De bello).*

1. f. Propiedad de las cosas que hace amarlas, infundiendo en nosotros deleite espiritual. Esta propiedad existe en la naturaleza y en las obras literarias y artísticas.

*Alegría (De alegre).*

1. f. Sentimiento grato y vivo que suele manifestarse con signos exteriores.
2. f. Palabras, gestos o actos con que se expresa el júbilo o alegría.
3. f. Irresponsabilidad, ligereza.
4. f. coloq. Persona que es causa de gozo o júbilo.

*Verdad (Del lat. veritas, -ātis).*

1. f. Conformidad de las cosas con el concepto que de ellas forma la mente.
2. f. Conformidad de lo que se dice con lo que se siente o se piensa.
3. f. Propiedad que tiene una cosa de mantenerse siempre la misma sin mutación alguna.
4. f. Juicio o proposición que no se puede negar racionalmente.
5. f. Realidad.

*Estudio (Del lat. studium).*

1. m. Esfuerzo que pone el entendimiento aplicándose a conocer algo.
2. m. Trabajo empleado en aprender y cultivar una ciencia o arte.
3. m. Obra en que un autor estudia y dilucida una cuestión.

4. m. Aplicación, maña, habilidad con que se hace algo.

*Audacia (Del lat. audaciã).*

1. f. Osadía, atrevimiento.

*Armonía (Del lat. harmoniã, y este del gr. ρμova, de ρμϋ, ajustamiento, combinación).*

1. f. Conveniente proporción y correspondencia de unas cosas con otras.

2. f. Amistad y buena correspondencia.

*Fortaleza (Del prov. fortalessa).*

1. f. Fuerza y vigor.

2. f. En la doctrina cristiana, virtud cardinal que consiste en vencer el temor y huir de la temeridad.

3. f. Defensa natural que tiene un lugar o puesto por su misma situación.

*Descanso (De descansar).*

1. m. Quietud, reposo o pausa en el trabajo o fatiga.

2. m. Causa de alivio en la fatiga y en las dificultades físicas o morales.
3. m. Intermedio en el desarrollo de un espectáculo, audición o sesión.

*Sacrificio (Del lat. sacrificiūm)*

1. m. Ofrenda a una deidad en señal de homenaje o expiación.
2. m. Matanza de animales, especialmente para el consumo.
3. m. Peligro o trabajo graves a que se somete una persona.

*Optimismo (De óptimo)*

1. m. Propensión a ver y juzgar las cosas en su aspecto más favorable.
2. m. Doctrina filosófica que atribuye al universo la mayor perfección posible.

*Humildad (Del lat. humiliŕtas, -ātis)*

1. f. Virtud que consiste en el conocimiento de las propias limitaciones y debilidades y en obrar de acuerdo con este conocimiento.
2. f. Bajeza de nacimiento o de otra cualquier especie.
3. f. Sumisión, rendimiento.

*Disciplina (Del lat. disciplīna)*

1. f. Doctrina, instrucción de una persona, especialmente en lo moral.
2. f. Arte, facultad o ciencia.
3. f. Especialmente en la milicia y en los estados eclesiásticos secular y regular, observancia de las leyes y ordenamientos de la profesión o instituto.
4. f. Acción y efecto de disciplinar.

*Autoestima*

1. f. Valoración generalmente positiva de sí mismo.

*Honestidad (Del lat. honestitas, -ātis)*

1. f. Cualidad de honesto.

*Cooperación (Del lat. cooperatīo, -ōnis)*

1. f. Acción y efecto de cooperar.

*Generosidad (Del lat. generositas, -ātis)*

1. f. Inclinação o propensão del ánimo a anteponer el decoro a la utilidad y al interés.
2. f. Largueza, liberalidad.
3. f. p. us. Valor y esfuerzo en las empresas arduas.

*Confiabilidad*

1. f. Cualidad de confiable.
2. f. fiabilidad (probabilidad de buen funcionamiento de algo).

*Perseverancia (Del lat. perseverantia)*

1. f. Acción y efecto de perseverar.

*Respeto (Del lat. respectus, atención, consideración)*

1. m. Veneración, acatamiento que se hace a alguien.
2. m. Miramiento, consideración, deferencia.
3. m. Cosa que se tiene de prevención o repuesto.



*Mutuo, tua (Del lat. mutūus).*

1. adj. Dicho de una cosa: Que recíprocamente se hace entre dos o más personas, animales o cosas.
2. m. Der. Contrato real en que se da dinero, aceite, granos u otra cosa fungible, de suerte que la haga suya quien la recibe, obligándose a restituir la misma cantidad de igual género en día señalado.

*Esfuerzo (De esforzar).*

1. m. Empleo enérgico de la fuerza física contra algún impulso o resistencia.
2. m. Empleo enérgico del vigor o actividad del ánimo para conseguir algo venciendo dificultades.
3. m. Ánimo, vigor, brío, valor.

*Sostenido, da (Del part. de sostener).*

1. adj. Mús. Dicho de una nota: Cuya entonación excede en un semitono mayor a la que corresponde a su sonido natural. Do sostenido.
2. adj. Mús. Dicho de una nota: Cuya entonación es dos semitonos más alta que la que corresponde a su sonido natural. Fa DOBLE sostenido.



*Desarrollo*

1. m. Acción y efecto de desarrollar o desarrollarse.
2. m. Econ. Evolución progresiva de una economía hacia mejores niveles de vida.

*Talento (Del lat. talentum, y este del gr. ταλαντον, plato de la balanza, peso).*

1. m. inteligencia (capacidad de entender).
2. m. aptitud (capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación).

*Independencia*

1. f. Cualidad o condición de independiente.
2. f. Libertad, especialmente la de un Estado que no es tributario ni depende de otro.
3. f. Entereza, firmeza de carácter.

*Responsable (Del lat. responsum, supino de respondēre, responder).*

1. adj. Obligado a responder de algo o por alguien. U. t. c. s.
2. adj. Dicho de una persona: Que pone cuidado y atención en lo que hace o decide.

3. com. Persona que tiene a su cargo la dirección y vigilancia del trabajo en fábricas, establecimientos, oficinas, inmuebles, etc.

### *Interdependencia*

1. f. Dependencia recíproca.

### *Pasión (Del lat. passio, -ōnis, y este calco del gr. πάθος)*

1. f. Acción de padecer.

2. f. Lo contrario a la acción.

3. f. Estado pasivo en el sujeto.

4. f. Inclinação o preferencia muy vivas de alguien a otra persona.

5. f. Apetito o afición vehemente a algo.

El conjunto de definiciones anteriores servirán como materia prima y de manera simultánea permitirán establecer los parámetros para consolidar en la siguiente sección el perfil ideal de trabajador. Este proceso se logrará al recuperar algunos fragmentos de las acepciones de los valores requeridos por la compañía restaurantera mexicana y así estar en posibilidad de responder al cuestionamiento ¿cuál es el perfil ideal de trabajador para dicha empresa? Es

menester recordar el tipo ideal no es un fin en sí mismo es un medio para facilitar al investigador la comprensión del hombre y su cultura. La mente se objetiva en las teorías y conceptos construidos utilizados, y esgrimidos para comprender un fenómeno determinado. Esto es lo que se encuentra detrás de la importancia de contar con este perfil para futuras investigaciones.

### HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UN PERFIL IDEAL AXIOLÓGICO DE TRABAJADOR

En esta sección se pretende construir a partir de la información definida en la primera sección un posible perfil ideal (tipo ideal Weberiano – HEKMAN, 1999) del trabajador contratado para su desarrollo profesional dentro de la empresa restaurantera mexicana “La Casa del Pozole”. A cada valor propuesto se le aplicará la pregunta ¿Cuál es la contribución de esta categoría al acervo axiológico de los empleados? Es decir a partir del conjunto de respuestas obtenidas se conformará un modelo hipotético ubicado dentro del ámbito del deber ser.

Valor Moral	Contribución al “perfil ideal Weberiano” de Trabajador
Fe	Si el empleado profesa la religión católica, quizás se requiere como parte de su acervo moral la primera de las tres virtudes teologales, como un asentimiento de la revelación de Dios, propuesta por este tipo de Iglesia. En caso contrario, tan sólo se tendrían un conjunto de creencias de su religión, las propias, las de una autoridad o personaje importante para él, de su grupo inmediato de contacto o de una multitud de personas. También su confianza, su palabra o promesa hecha a alguien con cierta solemnidad o publicidad. Por

	último su seguridad, su certidumbre, su propensión a la verdad, su fidelidad, y su lealtad.
Bien	Le solicita al trabajador la perfección en su propio género como objeto de su voluntad. La cual, ni se mueve, ni puede moverse sino por el bien. Le permite proyectar sus valores de/y hacia la realidad con un valor positivo y por ello es estimable. Preservar las cosas materiales o inmateriales (Hodge, 1998: 214-25) como objetos de derecho. También su capacidad para ponderar una situación o un hecho. Hacer lo debido, con razón, perfecta o acertadamente, de buena manera. Extrae de él su buena salud, el ser sano, su felicidad, sus propias maneras para el logro de algún fin según se apetece o requiere con gusto, de buena gana, sin interponer inconveniente o dificultad de ningún tipo manifestando asentimiento o conformidad. Esta última acepción apunta claramente hacia las ideas propuestas por Frederick Winslow Taylor (1976) y la <i>Administración Científica</i> .
Amor	El amor extrae del empleado sus sentimientos de manera intensa como ser humano para buscar el encuentro y unión con otro ser partiendo de su propia insuficiencia. También sus sentimientos hacia otras personas cuya atracción o procuración ocurre de manera natural a fin de obtener su reciprocidad en su deseo de unión, así se completa, alegra y da energía para convivir, comunicarse y crear. Propiciar su esmero al trabajar incluso deleitándose con ello. Obtener su voluntad, consentimiento mediante convenio o ajuste. Propiciar el ser objeto de cariño especial para alguien y dar expresiones de amor, caricias, requiebros.
Valor	Establece en el trabajador un cierto grado de utilidad o aptitud sobre las cosas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar. La significación o importancia de una cosa, acción, palabra o frase. Esta cualidad del empleado o su ánimo lo mueve a acometer resueltamente grandes empresas y a arrostrar los peligros inherentes a ellas. A fin de mantener su subsistencia y firmeza de algún acto con su fuerza, actividad, eficacia o virtud de las cosas para producir los efectos deseados. Una persona con estas cualidades positivas se considera como apta para desarrollar una determinada actividad. Los empleados con estas características quizá conocen los títulos representativos o las anotaciones a tomar en cuenta al participar en un grupo.
Orden	La empresa necesita del empleado la capacidad para colocar las cosas en el lugar correspondiente manteniendo la buena disposición de las cosas entre sí. Es decir materializar una regla o modo para hacer las cosas en serie o en sucesión. También mediante el orden se establece una relación, respecto de una cosa con otra (correspondencia biunívoca). Incluso puede ser un

	<p>mecanismo de interacción social porque a través de la lengua o un conjunto de sonidos con un rasgo fonético común se logra la comunicación. El concepto orden incluye el cumplimiento de un mandato por obedecer, observar y ejecutar parecería una preparación casi militar del empleado y cuyo impacto al interior de la empresa bajo estudio podría comprender incluso la relación de platillos solicitados por los comensales en el restaurante.</p>
Belleza	<p>El empleado puede concebir la propiedad de las cosas de una manera especial llegando inclusive a amarlas, infundiendo en otros una especie de deleite espiritual. Esta propiedad existe en la naturaleza, y en las obras literarias y artísticas. El término belleza incluye el saber decir algo con gracia y primor.</p>
Alegría	<p>Evoca en las personas un sentimiento grato y vivo cuya manifestación se hace patente con signos exteriores, mediante palabras, gestos o actos. Una persona con esta característica puede ser causa de gozo o júbilo provocando en otros la misma emoción.</p>
Verdad	<p>Conforma en los individuos un patrón mental de las cosas y así establecer congruencia entre pensamiento y sentimiento. Permitiendo en consecuencia un juicio o proposición irrefutable desde la razón. Define a un hombre como veraz o confiable y le permite aceptar con expresión clara, sin rebozo ni lisonja si alguien le corrige o reprende. Actitud necesaria cuando se labora en una empresa.</p>
Estudio	<p>Compromete el esfuerzo y el entendimiento de las personas aplicándolos al conocimiento de algo como ocurre al aprender y cultivar una ciencia o arte. El estudio admite la aplicación, maña, o habilidad al emprender una determinada acción o actividad. En las organizaciones actuales esto es vital porque todos los días se enfrentan situaciones nuevas que requieren ser asimiladas.</p>
Audacia	<p>El empleado deberá actuar con osadía o cierto grado de atrevimiento al desempeñar sus actividades cotidianas incluyendo las laborales.</p>
Armonía	<p>El trabajador establecerá una conveniente proporción y correspondencia de unas cosas con otras en un ambiente amistoso y el deseo de saber o averiguar algo.</p>
Fortaleza	<p>La fuerza y el vigor permitirán al empleado ideal manifestar la virtud cardinal necesaria para vencer el temor y huir de la temeridad. De esta forma logrará una defensa natural en lugar o puesto de trabajo.</p>
Descanso	<p>Permitirá el alivio del empleado de las cargas de trabajo causantes de dificultades físicas, morales y de fatiga física. La pausa en el trabajo posibilita un mejor desempeño (Pfeffer, 1997: 52) más seguro e impide contraer enfermedades como la fibromialgia o la muerte por exceso de trabajo</p>

Sacrificio	La firma pretende transformarse en una especie de deidad a la cual se le hace una ofrenda en señal de homenaje o expiación. Quizá solicite al trabajador el superar los peligros o las faenas graves a las cuales será sometido en su diaria jornada laboral. Incluso si las actividades por desarrollar le resulten repugnantes traduciéndose en un acto de abnegación inspirado por la vehemencia del amor hacia la organización.
Optimismo	Exige al empleado una propensión a ver y juzgar las cosas en su aspecto más favorable. Llegando en situaciones extremas a buscar la mayor perfección posible.
Humildad	La empresa impulsará al trabajador hacia el conocimiento de sus propias limitaciones y debilidades y obrar de acuerdo con este saber. Omitir o soslayar su extracción de nacimiento o de otra cualquier especie (raza, religión o preferencia sexual). También solicitará su sumisión y rendimiento a las órdenes impartidas por sus superiores.
Disciplina	Posibilita a las personas para mostrar y vivir en apego a la moral. En consecuencia observar las leyes y los ordenamientos de su profesión o instituto. También le permitirá juzgar o inducir al orden a otros individuos.
Autoestima	Generalmente permitirá al individuo valorarse a sí mismo de manera positiva.
Honestidad	Que el empleado posea la cualidad de ser honesto y conducirse en apego a esta norma moral.
Cooperación	Permite a un individuo o grupo de individuos actuar y producir distintos efectos orientados al logro de objetivos comunes.
Generosidad	La firma necesita del empleado una inclinación o propensión (natural) del ánimo a anteponer el decoro a la utilidad y al interés. También su valor y esfuerzo orientado hacia el logro de empresas arduas. Quizá bajo la premisa de haber heredado esta cualidad de sus mayores.
Confiabilidad	El empleado deberá conducir su actuación dentro de un margen de probabilidad garante del buen funcionamiento de las operaciones en el trabajo.
Perseverancia	Posibilita a un individuo actuar y producir una mejora en su forma de vivir y la de otros.
Respeto	La empresa requiere que el empleado actúe con veneración hacia ella y acaté las órdenes dictadas por alguien. De esta forma logra un punto de vista sustentado en el miramiento, la consideración, y la deferencia. Además facilita la asimilación de una cultura proclive a la prevención o repuesto (Rosen, 2007: 1-110). Incluso se evita una posición recelosa con respecto a sus jefes y compañeros. En suma se hacen manifestaciones de acatamiento más allá de la

	simple cortesía.
Mutuo	Eslabona de manera recíproca la actuación entre dos o más personas, animales o cosas. Para los fines de la empresa esta es una situación básica para el logro de sus objetivos.
Esfuerzo	El esfuerzo permite obtener el empleo enérgico de la fuerza física contra algún impulso o resistencia. Este esfuerzo se desdobra de manera vigorosa o mediante una actividad del ánimo para conseguir los objetivos organizacionales al vencer las dificultades operativas.
Sostenido	Concede a la organización el obtener apoyo y firmeza de los empleados durante mucho tiempo. También el prestar auxilio o dar aliento a otras personas. Incluso se habla de proporcionar lo necesario para subsistir o la manutención.
Desarrollo	Permite a las personas actuar y evolucionar dentro de la compañía de manera progresiva hacia mejores niveles jerárquicos y de vida.
Talento	Permite a la firma obtener la inteligencia (capacidad de entender), la aptitud (capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación) de las personas
Independencia	La firma busca obtener la cualidad o la condición de libertad en el accionar de sus empleados. De manera simultánea apropiarse de su entereza y firmeza de carácter.
Responsabilidad	La compañía quiere a su personal con capacidad para obligarse a responder de algo o por alguien. También aspira a confiar en lo dicho por sus empleados. A fin de poder encargarles la dirección y la vigilancia del trabajo de otros.
Interdependencia	Posibilita a los empleados a entender la dependencia recíproca existente con el resto de sus compañeros y con la firma en su conjunto.
Pasión	La empresa quizá ha cometido un error conceptual en la utilización de la palabra pasión. Porque la definición destaca la acepción de algo pasivo (aunque podría concordar con una visión tradicional de explotación laboral en México) consecuentemente deberá negar la pasión es decir (cambiar por apasionar) el estado sedentario del empleado para pretender capitalizar la inclinación o preferencia muy vivas de parte de ellos. Es decir orientado al logro de los objetivos organizacionales.

Fuente: Elaboración propia.

## ANÁLISIS DE DATOS

En este apartado es pertinente recordar la naturaleza cualitativa, práctica y puntual de la investigación. La cual se encuentra en su primera etapa consistente en la construcción del instrumental metodológico (tipo ideal Weberiano) para su aplicación posterior en otros trabajos. De esta forma con todo este conjunto de definiciones se establece un código de interpretación mediante el tipo ideal de empleado solicitado por la empresa restaurantera mexicana. Como se muestra a continuación. La cédula por aplicar a una muestra estadísticamente representativa de empleados contendrá el listado completo de valores. Posteriormente se cuestionará a cada uno de los trabajadores para saber si creen poseer o no un conjunto determinado de valores (su percepción). Para cotejar la veracidad de las respuestas se confrontará el listado con su jefe inmediato y el de éste último con los subordinados.

Figura 3: Ejemplo de cédula para determinar la percepción axiológica de los empleados


VALOR MORAL	SI (1)	NO (0)
Interdependencia	↓	↓
Total por empleado	↓	↓

Fuente: Elaboración propia.



Una vez levantada y verificada la información por frecuencia de afirmaciones y negaciones se podrá determinar cuantitativamente la percepción axiológica de toda la compañía. Además el resultado de seguir esta plantilla moral abstracta permitirá el reconocimiento de los valores que creen poseer cada uno de los empleados. A continuación mediante un análisis horizontal por cada valor moral se puede estimar de manera relativa (%) su grado de apropiación por el conjunto de empleados. De igual forma se hará con las respuestas negativas para saber el rango de rechazo de ciertos valores morales y trabajar en ellos en función de los intereses individuales y organizacionales.

Figura 4: Ejemplo cédula para saber el grado de apropiación total de valores morales en la compañía

VALOR MORAL	# de respuestas afirmativas	Porcentaje (%)	Total por valor
Interdependencia			
Total			

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera se podría concluir (dependiendo de los hallazgos obtenidos por la aplicación de estas cédulas) de este ejercicio metodológico sobre los trabajadores

su grado de utilidad o aptitud sobre las cosas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar a otros. También entender la significación o importancia para ellos de las cosas, acciones, palabras o frases. Determinar si tienen cualidades o ánimo para acometer resueltamente grandes empresas y arrostrar los peligros inherentes a ellas incluso cometer errores.

Por otra parte el análisis cuantitativo daría alguna orientación sobre el conjunto de creencias y sus abrevaderos; las propias, las obtenidas de alguna autoridad o un protagonista importante para ellos, de su grupo inmediato de contacto o de muchas otras personas. El ubicar la fuente de las creencias ayudará en el proceso de introyección o no de valores en función de las necesidades del área de recursos humanos de la organización. También al tratar de determinar su convicción, su palabra o promesa se daría cuenta de su valía como trabajadores. Por último se tendrían elementos para saber el grado de seguridad, certidumbre, propensión a la verdad, fidelidad, y lealtad presentes en los empleados. En otros términos saber si se tienen trabajadores confiables.

Así el esfuerzo de los empleados generará una ventaja enérgica derivada de su fuerza física contra algún impulso o resistencia proveniente del trabajo diario. Este esfuerzo se desdoblará de manera vigorosa para conseguir los objetivos organizacionales y vencer las dificultades operativas. Entonces la compañía

conocerá el grado de responsabilidad inherente a sus empleados. A fin de poder encargárles la dirección y la vigilancia del trabajo de otros. Esto posibilitará a los empleados el entendimiento de la dependencia recíproca existente con el resto de sus compañeros, con la firma en su conjunto y los agentes situados en su contexto.

Establecer estas condiciones de trabajo proporciona un ámbito propicio para la inteligencia (capacidad de entender), la aptitud (capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación) de las personas. De esta manera la firma mexicana estaría en condiciones de obtener la cualidad o la condición de libertad en el accionar de sus empleados y simultáneamente apropiarse de la entereza y firmeza de carácter de cada uno de ellos.

En este punto cabe advertir como lo señalan Sandra Ventura y Silvia Marcia Russi (2012) citando a

“Vroom (1996) hace hincapié en que los individuos se sienten atraídos por las organizaciones en las que creen poder realizar o practicar sus valores. Sin embargo, la gente sólo continuará trabajando en las organizaciones sí a través de la búsqueda de los objetivos de la organización realizan sus propias metas personales. De lo contrario, experimentarán desgaste y la dejarán (Schneider 1987). Por la fricción

ocurrir cuando las expectativas individuales no se corresponden con la rutina organizacional (SCHNEIDER 1987, SCHNEIDER, GOLDSTEIN Y SMITH, 1995):

Además se puede afirmar, la idea anterior coloca a la cadena restaurantera mexicana en una "*croisée des chemins*" porque debe empatar su escala de valores organizacionales con la de sus empleados, situación al parecer no contemplada hasta este momento por ella. Pero se podría mejorar la situación al proponer algunos instrumentos para lograr el ajuste entre individuos y organización a partir de la información obtenida con la aplicación del tipo ideal y los resultados desprendidos de su análisis.

Por último no se menciona nada sobre el error visto como un mecanismo de estudio, aprendizaje y de mejora continua. El cometer errores es una característica definitoria del ser humano. Así éste último se convierte en un agente a través del cual la organización en su conjunto aprende. Para generar las respuestas apropiadas a los retos internos y externos provenientes de su ambiente. Probablemente esta sea la huella indeleble del estilo de cada persona. Estas ausencias no se encuentran bosquejadas en el manual de métodos y procedimientos.

## CONCLUSIONES

En el presente artículo se ha empleado como instrumento de análisis a la cultura organizacional desde una visión tradicional al contemplar aspectos tangibles e intangibles. Ambas representaciones fueron corroboradas con algunos datos provenientes de un estudio de caso desarrollado en una cadena restaurantera mexicana etiquetada aquí como "La casa del pozole". Dicha información se utiliza en la construcción de un tipo ideal Weberiano.

De esta forma y con respecto a los factores físicos éstos recuperan una visión añeja y tradicional basada en la Hacienda heredada de los españoles en la época Colonial. Pero el énfasis analítico se centro en un punto nodal intangible: los valores. Sobre todo los valores vistos como andamiaje de la organización y guías de actuación para los empleados. En particular se analizaron 29 valores propuestos por la cadena restaurantera mexicana. De esta forma se integró un perfil hipotético de trabajador ideal acorde con la estrategia de personal seguida por esta compañía mexicana.

En concordancia con esta estrategia, si la empresa logra una formación ético-moral en sus trabajadores esto les permitirá a la postre una mejor empleabilidad y el consecuente aumento en el desempeño. En este sentido, la directora regional

de selección personal de Adecco señala, por ejemplo: "la clave es la formación en conocimientos así como en habilidades, valores y competencias personales" (VIRTO, 2012 *apud* ARISTEGUI FRADUA, 2013, p. 45).

¿Por qué el énfasis en los valores? Porque la ética al estar integrada por un conjunto interno de códigos morales y razonamientos basados en las normas prescriptivas (deber ser) y sociales. Propone la idoneidad ética en relación con la conducta de las personas y ésta es evaluada a menudo en términos de conceptos abstractos altamente idealistas con respecto a las creencias u ordenamientos del comportamiento humano. Esta idoneidad ética (control intangible) busca cerrar el margen de discrecionalidad individual al tomar decisiones como otrora lo hicieran los métodos y procedimientos tradicionales y los modernos a través de los equipos de cómputo electrónicos.

A continuación se cierran las conclusiones con el señalamiento de las posibles divergencias o coincidencias entre las exigencias sociales y las guías de actuación individual sustentadas en la moral. Este ejercicio es importante para saber qué más hay detrás del fenómeno bajo estudio.

Así se tiene por ejemplo para superar la baja estima por el trabajo esforzado, la firma opone la autoestima, la fortaleza, la perseverancia y el esfuerzo sostenido.

Para rebasar los bajos niveles de participación en organizaciones voluntarias (capital social) utilizan como impulsores a la fe, el bien, el amor, la alegría, la belleza, la armonía y el optimismo.

Ante la baja confianza interpersonal se solicita al trabajador confiabilidad, valor, y audacia.

La baja tolerancia busca ser superada por la firma mediante la interdependencia responsable, y el desarrollo de talentos.

Como una solución a la baja apreciación por el respeto a la ley (ver HARRIS, 2003) se contraponen como valores torales específicos la verdad y la honestidad.

Por otra parte se reafirma por la compañía el alto aprecio a la obediencia cuando solicita, disciplina, respeto mutuo, y cooperación.

Con respecto a la alta aceptación del autoritarismo ésta se corrobora por la empresa en su exigencia a los empleados de expresar un comportamiento ordenado, humilde, pasivo y sacrificado.

La creencia en la responsabilidad gubernamental, más que individual para el bienestar se observa en la demanda efectuada a los subalternos de conducirse con interdependencia para el desarrollo.

También es útil recordar como colofón del documento el grave riesgo en el que se coloca la empresa restaurantera al establecer un cerco axiológico en torno a sus trabajadores porque puede provocar en ellos desgaste, frustración y al final del camino cansancio y deslealtad.

Para no incurrir en este yerro podría tratar de incidir en los comportamientos de sus trabajadores a través del entendimiento particular de sus motivaciones. Instrumentar un programa de incentivos tanto en dinero como en reconocimientos al buen desempeño y actitud cooperativa. Además deberá identificar como elemento de aprendizaje organizacional al "error" como parte inherente del ser humano. Por último la definición del tipo ideal aquí construida necesita ser confrontada con la realidad. Esta situación será abordada en trabajos posteriores.



## REFERENCIAS

AKTOUF, O. El simbolismo y la 'cultura organizacional': de los abusos conceptuales a las lecciones de campo. *Ad-Minister*, Medellín, n. 1, p. 63-93, Jul./Dic. 2002.

ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU, M. Teorías sobre la cultura organizacional. In: ABRAVANEL, H. (Org.). *Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá: Legis, 1992. p. 3-37.

ALTAFF, A. The impact of organizational culture on organizational effectiveness: implication of Hofstede cultural model as organizational effectiveness model. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, Champaign, v. 6, n. 1, p. 161-174, Mar. 2011.

ARGANDOÑA, A. *Fostering values in organizations*. Barcelona: IESE Business School, Dic. 2002. [Research Paper n. 483]

ARISTEGUI FRADUA, I. E. La inserción laboral en el siglo XXI: los futuros perfiles profesionales. *Revista Latina de Sociología*, Coruña, n. 3, p. 43-53, 2013.

AURELI, A. La ética incomoda. *Revista Este País*, México, n. 171, p. 35-37, Jun 2005.



BARNARD, C. The functions of executive. Cambridge: Harvard University Press, 1938. 334 p.

BASAÑEZ, M. La aguja y el camello. Revista Este País, México, n. 183, p. 61-7, Jun. 2006.

CALDERÓN, G.; MURILLO, S.; TORRES, K. Cultura organizacional y bienestar laboral. Revista Cuadernos de Administración, Bogotá, v. 16, n. 25, p. 109-137, Ene./Jun. 2003.

CAMERON, E.; GREEN, M. Making sense of change management. 3. ed. Nueva Delhi: Replika, 2012.

COLLINS, H. e WRAY-BLISS, E. Discriminating ethics. Human Relations, London, v. 58, n. 6, p. 799-824, June 2005.

DEAL, T.; KENNEDY, A. Corporate culture: the rites and rituals of corporate life. New York: Addison-Wesley, 1982. 232 p.

DÍAZ, D. El misterio de una famosa escultura ¿Calendario Azteca, Piedra del Sol, Cuauhxicalli...? Revista Relatos e Historias de México, México, año 6, n. 67, p. 52-57, Mar. 2014.

DRAE. Diccionario de La Lengua Española es la obra de referencia de la Academia. 22. ed. Disponible em: <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>  
Acesso em: 20 maio 2014.

FEBLES ACOSTA, F.; OREJA RODRÍGUEZ, O. Factores externos e internos determinantes de la orientación de la cultura estratégica de las empresas. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vigo, v. 14, n. 1, p. 13-32, 2008.

FINEMAN, S. (Ed.). Emotions in organizations. London: Sage, 1993. 304 p.

FOLLETT, M.P. Dynamic administration: the collect papers of Mary Parker Follett. New York: Harper and Brothers, 1964. 322 p.

GEERTZ, C. La interpretación de las culturas. Barcelona: Gedisa, 1987. 392 p.

GORDON, K.; WYNHOVEN, U. Business approaches to combating corrupt practices. Working Papers on International Investment, New York, t. 2, jun. 2003.

HARRIS, G. Corruption: how to deal with its impacts on business and society. New York: Fidler Doubleday, 2003. 148 p.

HASLAM, A.; KNIPPENBERG, D.; PLATOW, M.; ELLEMERS, N. (Ed.). Social identity at work. developing theory for organizational practice. New York: Psychology Press, 2003. 352 p.

HATCH, M. J. Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives. Oxford: Oxford University Press, 1997. 384 p.

HEKMAN, S. Max Weber, el tipo ideal y la teoría social contemporánea. México: UAM-Iztapalapa, 1999. 178 p.

HODGE, B. Teoría de la organización: un enfoque estratégico. 5. ed. Madrid: Prentice-Hall, 1998. 480 p.

HOFSTEDE, G. Culture's consequences: international differences in work-related values. 2. ed. Beverly Hills: Sage, 1980. 328 p.

HOFSTEDE, G. National cultures in four dimensions. *International Studies of Management & Organizations*, Armonk, v. 13, n. 1/2, p. 46-74, Spring/Summer 1983.

HOFSTEDE, G. *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill, 1991. 576 p.

KUPER, A. *Cultura: la versión de los antropólogos*. Madrid: Paidós, 2001. 304 p.

LENNICK, D.; KIEL, F. *Moral intelligence: enhancing business performance and leadership success*. New York: FT Press, 2005. 336 p.

LEVINE, D. The corrupt organization. *Human Relations*, London, v. 56, n. 8, p. 723-740, Aug. 2005.

LIVERMORE, D. *Leading with cultural intelligence: the new secret of success*. New York: AMACOM, 2010. 240 p.

MAGALHÃES, D. The habitus and the new: from social (re)learning to practices. *Revista Latina de Sociología*, Coruña, n. 2, p. 23-41, 2012.

MARTIN, G. Human values and ethics in the workplace. Sydney: GP Martin/lulu.com, 2011.

MAURINO, S. V.; DOMENICO, S. M. R. Realização de valores pessoais no ambiente organizacional (RVP): olhando as relações entre indivíduos e organização para além dos valores pessoais. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 177-213, período 2012.

MÁYNEZ, A.; CAVAZOS, J.; NUÑO, J. La influencia de la cultura organizacional y la capacidad de absorción sobre la transferencia de conocimiento tácito intra-organizacional. Revista Estudios Gerenciales, Cali, v. 28, ed. esp., p. 191-211, 2012.

MAYO, E. Problemas humanos de una civilización industrial. Buenos Aires: Nueva Visión, 1972. 170 p.

MOORE, G. Re-imagining the morality of management: a modern virtue ethics approach. Business Ethics Quarterly, Charlottesville, v. 18, n. 4, p. 483-511, Oct. 2008.

PÉREZ, A.; NARANJO, R.; E ROQUE, Y. La cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Tecnología en Marcha*, Cartago, v. 22, n. 3, Jul./Sep. p. 56-64, Jul./Set. 2009.

PETERS, T.; WATERMAN, R. *En busca de la excelencia*. Bogotá: Editorial Norma, 1984. 340 p.

PFEFFER, J. *Ventaja competitiva a través de la gente*. México: Compañía Editorial Continental, 1996. 266 p.

PUYOU, F.; QUATTRONE, P.; MCLEAN, C.; THRIFT, N. *Imagining organizations: performative imagery in business and beyond*. London: Routledge, 2012. 274 p.

RODRÍGUEZ, R.; ROMO, L. *Relación entre cultura y valores organizacionales*. *Conciencia Tecnológica*, Aguascalientes, n. 45, p. 12-17, Ene./Jun. 2013.

ROSEN, E. *The culture of collaboration*. San Francisco: Red Ape Publishing, 2007. 320 p.

SAMOVAR, L. *Communications between cultures*. 7. ed. London: Cengage Learning, 2009. 432 p.

SAMPFORD, C.; SHACKLOCK, A.; CONNORS, C.; GAITUNG, F. Measuring corruption.

London: Ashgate Publishing, 2006. 302 p.

SÁNCHEZ-EXPÓSITO, M. J.; NARANJO-GIL, D. Honesty and management control system design: an experimental study. Sevilla: Universidad Pablo Olavide, jul.

2012. [Working Paper FIECAC]

SÁNCHEZ, J.; ALONSO, E.; PALACI, F. El concepto de cultura organizacional, sus fundamentos teóricos e investigación en España. Revista de Psicología General y Aplicada, Valencia, v. 52, n. 2-3, p. 267-299, 1999.

SCHWANINGER, M. Intelligent organizations: Powerful Models for systemic management. Saint Gallen: Springer, 2007. 230 p.

SELZNICK, P. Leadership in administration: a sociological interpretation. New York: Harper and Row, 1957. 162 p.

SOLOMON, R. C. Victims of circumstances? A defense of virtue ethics in business. Business Ethics Quarterly, Charlottesville, v. 13, n. 1, p. 43-62, periodo 2003.



SOLIMA, L. L'impresa cultural: processi e strumenti di gestione. 2. ed. Roma: Carocci, 2006. 309 p.

TAYLOR, F. Administración científica. 21. ed. México: Editorial Herrero Hermanos, 1976. 278 p.

THORNBURG, D. Los costos de la corrupción oficial. Istmo, México, año 48, n. 286, p. 20-27, 2006.

VIRTO, S. Tendencias del mercado laboral. In: JORNADA DE EMPLEO, 2012, Bilbao. Anales... Bilbao: JORNADA DE EMPLEO, 2012 *apud* ARISTEGUI FRADUA, I. E. La inserción laboral en el siglo XXI: los futuros perfiles profesionales. Revista Latina de Sociología, Coruña, n. 3, p. 43-53, 2013.

YÚDICE, G. El recurso de la cultura. Usos de la cultura en la era global. Barcelona: Gedisa, 2002. 480 p.

## Los valores exigidos a los empleados de una cadena restaurantera mexicana

### Resumen

En el presente documento se analizan los valores establecidos por una cadena restaurantera mexicana, cuyo cumplimiento práctico se exige a todos los empleados de manera cotidiana. Para contextualizar el caso bajo estudio se recuperan algunos antecedentes sobre los valores en México. Los valores universales permanentes (calificados así por la empresa) expresados en su manual de métodos y procedimientos son 29 y definen el tipo de perfil ético-moral deseado por la firma mexicana en cada uno de sus empleados. El objetivo principal de este documento consiste en descubrir y establecer a partir de estas particularidades ¿cuál es concepto de empleado compatible con los valores de la compañía?

### Palabras clave

Ética; Cultura organizacional; valores.

# Os valores exigidos dos empregados de uma cadeia de restaurantes mexicana

## Resumo

No presente documento analisam-se os valores estabelecidos por uma cadeia mexicana de restaurante, cuja cumprimento prático exige-se a todos os empregados de maneira quotidiana. Para contextualizar o caso baixo estudo recuperam-se alguns antecedentes sobre os valores em México. Os valores universais permanentes (qualificados assim pela empresa) expressados em seu manual de métodos e procedimentos são 29 e definem o tipo de perfil ético-moral desejado pela empresa mexicana na cada um de seus empregados. O objetivo principal deste documento consiste em descobrir e estabelecer a partir destas particularidades ¿qual é conceito de empregado compatível com os valores da companhia?

## Palavras-chave

Ética; Cultura organizacional; Valores.

# The required values of employees of a Mexican retaurant chain

## Abstract

The aim of this paper is to analyze the values established by a Mexican food restaurant chain, whose practical accomplishment is demanded to all employees on a daily basis. To provide a context to this study of case some backgrounds about the values in Mexico have been retrieved. These (so called by the company itself) Permanent Universal Values expressed in its methods and procedures manual are 29 and they define the type of ethical and moral profile desired by the Mexican company for every one of its employees. To discover from these very especific features and to stablish which worker concept is compatible with the values of the company is the main objetive of this document.

## Keywords

Ethics; Organizational culture; Values.

## Autoria

### César Medina Salgado

Doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa. Professor Investigador da Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco (México). E-mail: medina.cesar24@gmail.com.

### Endereço para correspondência

César Medina Salgado. Av. San Pablo 180, Col. Edificio H, Tercer piso, Departamento de Administración, Col. Reynosa Tamaulipas, Azcapotzalco, DF, México. CP: 02200. Teléfono: (+52) 5 53 18 91 20. Ext. 118.

### Como citar este texto:

MEDINA SALGADO, C. Los valores exigidos a los empleados de una cadena restaurantera mexicana. Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade, Belo Horizonte, v. 1, n. 2, p. 635-687, dez. 2014.

*Contribuição Submetida em 26 jul. 2014. Aprovada em 22 ago. 2014. Publicada online em 9 out. 2014. Sistema de avaliação: Double Blind Review. Avaliação sob responsabilidade do Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Editor: Luiz Alex Silva Saraiva.*

