

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

CAMPUS MONTERREY

PROGRAMA DE GRADUADOS DE LA DIVISION DE
COMPUTACION, INFORMACION Y COMUNICACIONES.



UN ACERCAMIENTO —DESDE LA COMUNICACION—
A LA INTERPRETACION DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL DE UNA MULTINACIONAL
MEXICANA: EL CASO CEMEX

T E S I S

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE
MAESTRO EN CIENCIAS
ESPECIALIDAD EN COMUNICACION

MARIELA PEREZ CHAVARRIA

DICIEMBRE DE 1997

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY**
CAMPUS MONTERREY

**PROGRAMA DE GRADUADOS DE LA DIVISIÓN DE
COMPUTACIÓN, INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES**



**UN ACERCAMIENTO -DESDE LA COMUNICACIÓN- A LA
INTERPRETACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE
UNA MULTINACIONAL MEXICANA: EL CASO CEMEX**

TESIS

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER
EL GRADO ACADÉMICO DE**

**MAESTRO EN CIENCIAS
ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN**

MARIELA PÉREZ CHAVARRÍA

DICIEMBRE 1997

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY**
CAMPUS MONTERREY

**PROGRAMA DE GRADUADOS DE LA DIVISIÓN DE
COMPUTACIÓN, INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES**



**UN ACERCAMIENTO -DESDE LA COMUNICACIÓN- A LA
INTERPRETACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE
UNA MULTINACIONAL MEXICANA: EL CASO CEMEX**

TESIS

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER
EL GRADO ACADÉMICO DE**

**MAESTRO EN CIENCIAS
ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN**

MARIELA PÉREZ CHAVARRÍA

DICIEMBRE 1997

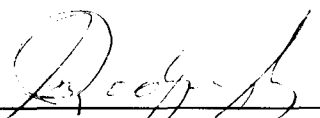
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY
CAMPUS MONTERREY

PROGRAMA DE GRADUADOS DE LA DIVISI6N DE
COMPUTACI6N, INFORMACI6N Y COMUNICACIONES

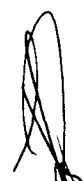
Los miembros del comité de tesis recomendamos que la presente tesis de la Lic. Mariela Pérez Chavarría sea aceptada como requisito parcial para obtener el grado académico de Maestro en Ciencias con especialidad en

COMUNICACI6N


Comité de tesis




Dr. Juan Manuel Rodríguez
Ph.D.
Sinodal



José Rafael López Islas
A.B.D.
Sinodal



Dr. Agustín Buendía
Ph.D.
Asesor



Dr. Carlos Scheel Mayenberger
Ph.D.

Director del Programa de Graduados de la División
de Computación, Información y Comunicaciones

Diciembre 1997

A mi familia y a mis amigos: por su apoyo, su comprensión y su paciencia; pero especialmente a Rodolfo y a mis hijos: Diego, Mariela y Marisol, por tantas horas que eran de ustedes y que yo invertí en este proyecto.
Con todo mi amor, gracias...

A todos los que de una u otra forma me animaron a seguir adelante y con su apoyo contribuyeron a hacer realidad este esfuerzo.

Agradecimientos

Este trabajo no estaría completo si no reconozco el invaluable apoyo de las personas que me guiaron, me fortalecieron con su palabras y sus consejos pues sin su presencia no hubiera podido llevar a cabo este proyecto. Mi profundo agradecimiento para:

Anabella Dávila, por encauzarme en las lecturas, por su apoyo en el desarrollo del marco teórico, así como por su paciencia para leerme y sus consejos en la elección del método de investigación.

Agustín Buendía, por su generosidad, sus palabras de aliento y su visión para ayudarme a culminar esta tarea.

Rafael López y José Carlos Lozano, por su tiempo, por su disposición a escuchar y por animarme a terminar.

Claudia Cárdenas y Magda Elizondo, también por su apoyo, pero sobre todo por sus palabras y su alegría, ingredientes indispensables en una tesis.

Resumen del Estudio

La comunicación y la cultura organizacionales son temas que cada vez parecen cobrar mayor interés tanto para los especialistas, como para las empresas mexicanas, sobre todo a raíz de la globalización y el crecimiento de las multinacionales. De la comunicación se dice que es un lazo vivo de las interacciones entre los individuos y que su importancia es decisiva en los procesos organizacionales; mientras que la cultura puede tomarse como un marco de referencia fundamental para cualquier proceso de comunicación porque contribuye en la comprensión del mensaje. Por otra parte, muchos investigadores han encontrado que este tema de la cultura parece ejercer cierta influencia en la estabilidad y el éxito financiero de las empresas, además de brindar cohesión e impactar en su efectividad.

Estos dos fenómenos, cultura y comunicación en el contexto organizacional, se han analizado desde diferentes perspectivas y han generado una gran cantidad de trabajos que revisan su convergencia. Con todo, existe todavía poca investigación acerca de cómo se comunica esta cultura organizacional, pero menos en las multinacionales. En México, aún son muy pocas las empresas que pueden recibir este calificativo, porque la globalización es un fenómeno muy reciente, por tanto, el estudio de este aspecto de la comunicación de la cultura, en esta clase de corporaciones, sin duda es una oportunidad como área de investigación.

En este trabajo se presenta un estudio de caso que indaga precisamente este aspecto. Para ello se eligió estudiar una de las compañías multinacionales más importante en su género: Cemex, cuya influencia y liderazgo van de México hacia el mundo. Así, a través del análisis de ciertos documentos: informes anuales, video y discursos del director, se plantea un estudio exploratorio de estos mensajes para descubrir qué se comunica respecto a la cultura organizacional.

Es necesario decir que se trata de un estudio cualitativo en el que no se pretende comprobar una hipótesis u obtener un diagnóstico, sino descubrir un fenómeno y para ello se recurre a lo que los teóricos llaman *teoría emergente* (Lincoln y Guba, 1985), porque la misma surge de la propia investigación. Además, el análisis está planteado desde un enfoque interpretativo simbólico y se recurre a un método no intrusivo como es el análisis de documentos para obtener los datos. Al respecto, investigadores como Foster (1995) y McMillan (1986), entre otros, consideran que es una metodología poco empleada en este tipo de investigaciones, pero muy valiosa porque constituye una memoria de hechos y una base de datos para las organizaciones.

Como se trata de un estudio cualitativo, se recurre a la triangulación de fuentes (informes, video y discursos) y a la técnica del auditor para ofrecer confianza en los resultados. Con todo, como el enfoque es interpretativo, el análisis brinda una posible lectura de estos documentos, los cuales, sin duda, admiten muchas posibilidades más.

Tomando como base un modelo propuesto por Bantz (1993a), el análisis se plantea considerando desde las fuentes emisoras de los mensajes, hasta llegar al centro de los mismos por la vía del lenguaje. En otras palabras, va del exterior al interior, o de afuera hacia adentro; es decir de la forma o las manifestaciones más evidentes, hasta llegar a la sustancia o ideología organizacional. A través de un recorrido por el vocabulario, las metáforas, los lemas, los temas, y las historias, entre otros aspectos, se llega a la inferencia de posibles significados organizacionales que pueden tomarse como la base o sustento de la cultura.

Con palabras, la organización ofrece un retrato de sí misma, que no sólo la presenta como un empresa exitosa, sino que también la descubre con algunas fallas o debilidades, pero sobre todo con una constante distintiva: el cambio.

Índice General

Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos.....	iv
Resumen.....	v
Índice General.....	viii
Índice de Cuadros y Figuras.....	x
Introducción.....	xi
1. Algunos antecedentes del tema.....	1
1.1 Acerca de la comunicación de la cultura organizacional.....	2
1.2 Sobre las multinacionales y la cultura organizacional.....	5
2. En torno a la cultura y la comunicación organizacionales.....	9
2.1 Concepto de cultura organizacional.....	9
2.2 Concepto de comunicación organizacional.....	14
2.3 Interrelación de cultura y comunicación.....	19
3. Perspectiva teórica para el análisis. Algunas ideas adicionales.....	23
3.1 Elementos y manifestaciones de la cultura.....	25
3.2 Definición de conceptos y Modelo operativo.....	29
4. Concepción metodológica.....	34
4.1 Tipo de estudio y recolección de datos.....	34
4.2 El caso de estudio: antecedentes y justificación.....	38
4.3 Recolección de los datos y características de las muestras.....	41
4.4 El modo del análisis.....	43
4.5 Estrategias para brindar confianza y credibilidad.....	44
5. Análisis interpretativo: El Caso CEMEX.....	46
5.1 Las fuentes.....	46
Los reportes o informes anuales.....	48

El video.....	50
Los discursos.....	51
5.2 Formas culturales o manifestaciones de la cultura organizacional.....	53
El lenguaje.....	53
Análisis del lenguaje.....	56
Temas fundamentales.....	72
Análisis.....	72
Historias y narraciones.....	75
5.3 Sustancia e ideología.....	82
Análisis.....	84
5.4 Inferencia de significados organizacionales.....	96
Conclusiones.....	105
Bibliografía.....	112

Índice de Cuadros y Figuras

Cuadro 1. Temas antropológicos.....	14
Figura 1. Concepción de cultura.....	29
Cuadro 2. Esquema para el análisis de la cultura basado en documentos.....	33
Figura 2. Esquema de análisis.....	47
Cuadro 3. Características externas de las fuentes.....	52
Cuadro 4. Ejemplos de uso de adjetivos en los documentos.....	62
Cuadro 5. Expresiones.....	70
Cuadro 6. Temas.....	74
Cuadro 7. Diferencia entre misión de 1995 y la de 1996.....	89
Cuadro 8. Valores emergentes.....	94

Introducción

Entender a las organizaciones e interpretarlas a través de su cultura y su comunicación, parece ser -por muchas razones- uno de los temas de mayor interés para los especialistas interesados en este campo. Tanto la comunicación organizacional como la cultura organizacional son conceptos estrechamente relacionados; la comunicación es consustancial al hombre, y éste, como sostiene Goldhaber (1984), es un ser de organizaciones. Por su parte la cultura puede considerarse como la vida organizacional realizada -entre otras formas- gracias a la comunicación (Bantz, 1993a). La cultura es el contexto de las interacciones de sus miembros y es, sin duda, un vínculo invisible e inevitable que los diferencia y los hace ser miembros de una colectividad.

Cultura y comunicación organizacionales parecen ser también elementos fundamentales para las empresas, especialmente en el contexto actual de globalización. Ante el sinnúmero de cambios sociales, políticos y económicos en el mundo, que afectan a las organizaciones y transforman la vida de los individuos en general, la comunicación es el lazo vivo de las interacciones, mientras que la cultura no sólo es el "tejido" resultante de esas interacciones, sino que además impacta en la efectividad organizacional.

Para muchos investigadores como Brown y Starkey (1994), Smirlich y Calás (1992), Roberts y Rollins (1996), Denison (1991), entre otros, considera que la cultura parece ejercer cierta influencia en la estabilidad y el éxito financiero de las empresas, como también lo sugieren Collins y Porras (1995) en su trabajo sobre empresas exitosas. Pero además, la cultura es una realidad que está dentro pero también fuera de las organizaciones, porque se trata de un aspecto que está en el ambiente e influye en el desarrollo, en los alcances y limitaciones de las empresas, añade Morgan (1991).

Por otra parte, los abundantes estudios sobre este tema de la cultura han adquirido relevancia en las últimas dos décadas especialmente por su impacto en la forma de describir y comprender a las organizaciones (Kreiner, 1989), pues se considera a la cultura como la expresión del carácter humano de las organizaciones. En consecuencia, esta forma de estudiar a las organizaciones inevitablemente desemboca en comunicación. La cultura se difunde a través de ella; gracias a los procesos de socialización en las empresas, a las historias, a las leyendas, a los documentos, a los lemas, a las interacciones cara a cara, en fin, gracias a la existencia de sistemas formales e informales de comunicación y al desarrollo de una "lógica colectiva" entre los miembros de las organizaciones, la cultura fluye y se da a conocer. Por eso algunos teóricos consideran a la comunicación como "el canal primario para promover, mantener y desarrollar la cultura organizacional" (Kreps, 1995, p.146).

Para Kreps (1995), Putnam (1983), Bormann (1983) y Bantz (1993a), entre otros, la cultura resalta la manera en que la comunicación une a los miembros de una colectividad en interpretaciones compartidas de la realidad, con lo cual apoyan la idea de que la comunicación es un factor fundamental para la cultura y las organizaciones. A su vez Brown y Starkey (1994) reconocen que el concepto de cultura puede ofrecer nuevas ideas para las investigaciones interesadas en la información organizacional y el fenómeno de la comunicación.

Por todo esto es posible considerar que comunicación y cultura son elementos interdependientes. La primera difunde a la segunda, y la cultura sirve como marco de referencia en cualquier proceso de comunicación y contribuye en la comprensión del mensaje. "La cultura es un producto de las interacciones sociales, mediatizadas o mediadas

a través de los actos de comunicación" ... mientras que "la comunicación es un artefacto cultural, a través del cual los actores de la organización entienden a su organización y su rol en ella". (Brown y Starkey, 1994, p. 809)

Dada esta interrelación y si se considera a las organizaciones como realidades simbólicas constituidas a través de la comunicación (Bantz, 1993a) es posible intentar una interpretación de la cultura y por ende de la organización, a través de sus mensajes. Como lo afirman investigadores como Barnett (1988), Brown y Starkey (1994), Hansen y Kahnweiler (1993), entre otros, los medios orales y los mecanismos interpersonales son los más efectivos para comunicar las normas de la organización, y por ende, la cultura. Pero, qué sucede en las empresas multinacionales con subsidiarias en otros países donde no es posible establecer ese tipo de contacto por la distancia física y el tiempo... ¿Cómo ocurre la comunicación de la cultura organizacional en estas circunstancias?

Por supuesto que en el nuevo contexto de globalización e internacionalización resulta innegable la utilidad de las nuevas tecnologías y hasta resulta lógico suponer que a través de ellas se difunda la cultura organizacional, pero...¿qué pasa con los otros medios? Específicamente, ¿qué papel desempeñan los informes anuales y las historias en video en la transmisión de la cultura? ¿Qué elementos de la cultura organizacional se transmiten por estos medios y cómo se expresan? ¿Será posible encontrar en ellos elementos que contribuyan a la difusión y desarrollo de una cultura organizacional o de una interpretación compartida de la realidad? ¿Intervienen en la comunicación de la cultura organizacional? ¿Cómo, de qué manera?

Es el propósito central de esta investigación hacer un estudio exploratorio sobre la comunicación y la cultura organizacional en una empresa multinacional mexicana. Por

medio del análisis de ciertos documentos a los que se les denominará de comunicación formal por ser primordialmente documentos oficiales, se intentará descubrir e interpretar una parte de la cultura organizacional a través de determinados mensajes, y al mismo tiempo, se buscará tener una aproximación a esa realidad compleja que es una empresa multinacional. Las preguntas formuladas anteriormente guiarán la investigación, pues como lo afirma Bantz (1993b) el análisis de los mensajes parece brindar otro acceso para entender a las organizaciones.

Para desarrollar el estudio se eligió una multinacional mexicana porque se desea considerar el contexto de la comunicación internacional de una empresa, pero concibiéndola como una agrupación cultural. Es decir, como una pequeña sociedad con sus propios modelos culturales o patrones de creencias compartidos, sostenidos -entre otros elementos- por comportamientos o actos de comunicación. Es importante resaltar que los adjetivos multinacional y mexicana expresan mucho, pues no se trata de cualquier empresa, sino de una de las compañías nacionales más exitosas en su género, con oficinas generales en la ciudad y presencia en 54 países. Otra característica de la organización objeto de estudio es que su influencia y su liderazgo van de México al mundo, y no al contrario como normalmente ha sucedido a raíz de la globalización, así que en términos de influencia internacional, la empresa a estudiar resulta especial.

La selección del tema obedece a varias razones: (1) el interés por estudiar la comunicación organizacional y la cultura, (2) la escasa literatura disponible en México acerca de este tema, especialmente desde la comunicación como disciplina, (3) lo exiguo de las investigaciones en este campo, aplicadas a multinacionales mexicanas; lo cual hasta cierto punto es comprensible si se toma en cuenta que este tipo de empresas aun son demasiado jóvenes, tanto en nuestro país como en Latinoamérica, por lo tanto estudiar un

fenómeno que apenas va naciendo es sin duda una gran oportunidad como campo de investigación.

Ahora bien, por su impacto y trascendencia, el tema de la comunicación y la cultura organizacional poco a poco ha comenzado a surgir entre las preocupaciones de los investigadores nacionales, sin embargo, al igual que en el ámbito internacional al parecer se han abordado con mayor énfasis los problemas vinculados a los aspectos interculturales que los relativos a la cultura organizacional. Muchas de estas investigaciones se han llevado a cabo en empresas sin subsidiarias, pero las nuevas condiciones económicas y de globalización obligan a plantear nuevos enfoques en torno al tema, sin que esto signifique necesariamente estudiar sólo los problemas ocasionados por los intercambios y el nuevo flujo de personas y de recursos.

Como lo afirma Hofstede (1991), cultura nacional y organizacional son fenómenos de diferente orden y hay que diferenciarlos bien. Es verdad que esa realidad está ahí, pero lo que se desea plantear en esta investigación es un acercamiento a la cultura organizacional de una multinacional mexicana que se desenvuelve en estas circunstancias globales y se enfrenta con todos esos problemas de intercambios entre países.

Por otro lado, es importante mencionar que en las organizaciones existen diferentes formas de comunicar la cultura, pero en esta investigación se eligió analizar sólo algunos documentos específicos. Entre las ventajas de adoptar esta forma de análisis destacan las siguientes: no se interrumpen los procesos organizacionales (método no intrusivo), la información es verificable porque está grabada o impresa, y la organización puede estudiarse longitudinalmente; además se trata de un procedimiento de investigación ampliamente aceptado en las disciplinas sociales.

Respecto al tipo de estudio propuesto en este trabajo, se optó por el exploratorio debido a que no se encontraron evidencias de estudios similares realizados en empresas mexicanas, por ello se plantea el descubrir y describir la cultura y no, confirmar una postura. Además, la investigación comprende sólo una empresa particular porque se pretende hacer un estudio de caso a fin de trabajarla a profundidad y ésta parece ser una buena forma de descubrir la cultura organizacional, que como fenómeno, está presente en cualquier organización pero es único y propio en cada una.

El estudio se divide en cinco partes. En el primer capítulo se presenta -a manera de antecedentes- una revisión de la literatura referente a los temas de comunicación de la cultura organizacional, así como sobre las multinacionales y la cultura organizacional; esto con el fin de explorar algunos trabajos dedicados a esta área. El segundo capítulo se concentra en mostrar un panorama sobre los conceptos de cultura y comunicación organizacionales y sus diferentes enfoques, así como en mostrar la interrelación de estos dos temas para terminar delineando el marco teórico del análisis.

El tercer capítulo plantea la perspectiva teórica que sustenta la investigación, además se definen conceptos básicos y se propone el modelo o esquema operativo para llevar a cabo el análisis. El cuarto capítulo está dedicado por completo a describir el diseño metodológico de la investigación, y por último, en el capítulo cinco se desarrolla el análisis.

Finalmente, es necesario mencionar, como lo señala Schein (1996), que el fenómeno de la cultura es amplio y complejo y una de las principales limitantes es que los conceptos empleados en este campo son un producto de la propia cultura del investigador.

Con esto no se buscan justificaciones, sólo se pretende dejar en claro que además de las limitantes personales y de las antes mencionadas, las investigaciones sustentadas en documentos tienen la desventaja de basarse en fuentes que podrían resultar fragmentarias y subjetivas, aunque este riesgo está implícito en cualquier tipo de sistema que constituya un registro de hechos, pues siempre prevalecerá en ellos la óptica del recopilador.

Capítulo Uno

Antecedentes

Los estudios y los conocimientos sobre cultura organizacional resultan cada vez de mayor utilidad para las modernas empresas, como lo afirma Bantz (1993b); sobre todo en el contexto de globalización, donde las fusiones, las asociaciones y el crecimiento de las multinacionales son un signo característico de la época. El tema de la cultura y su influencia e importancia en las organizaciones ha sido estudiado por muchos investigadores quienes con distintos enfoques han resaltado aspectos como la efectividad (Roberts y Rollins, 1996), el compromiso (Larkey y Larkey, 1995), el éxito (Schneider, Gunnarson y Niles-Jolly, 1994), entre otros más.

Una gran parte de estos análisis se han centrado en hacer un recuento de innumerables aspectos que atañen a la cultura, como los mitos, los valores y otros componentes de este singular fenómeno, pero parecen ser pocos los trabajos que han abordado la problemática de la comunicación de la cultura. Por otro lado, las investigaciones que integran estos dos elementos: cultura y comunicación, ofrecen nuevas avenidas para explorar la vida organizacional, porque la convergencia de estos fenómenos brinda otras perspectivas para comprender a las organizaciones. Como afirma Bantz (1993b)...

Cuando el conocimiento acerca de una cultura en particular se liga al reconocimiento del papel de la comunicación como canal primario para diseminar información cultural, se esclarecen muchos caminos para promover el desarrollo cultural en las organizaciones. (Bantz, 1993b. p.116)

Por esta razón, a manera de antecedentes se ofrece en este capítulo una revisión de la literatura relacionada con la comunicación de la cultura organizacional, así como sobre las multinacionales y la cultura organizacional.

1.1 Acerca de la Comunicación de la Cultura Organizacional

Los estudios sobre esta temática particular no parecen ser muy abundantes y la mayor parte se han concentrado especialmente en las interacciones correspondientes al ámbito de la comunicación interpersonal, formal o informal. De acuerdo con Barnett (1988) y Pacanowsky y O'Donnell-Trujillo (1983), los intercambios comunicativos que ocurren entre los miembros de una organización, especialmente entre los más antiguos y los recién llegados son de las formas más impactantes de transmisión de la cultura porque en esas transacciones interpersonales se negocian y se comparten significados respecto a conductas, lenguaje, símbolos y otros elementos de la cultura organizacional que poco a poco son comunicados a los nuevos integrantes de la organización. A dicho proceso se le denomina *socialización* o *enculturación* (Pacanowsky y O'Donnell-Trujillo, 1983) y ha sido estudiado por distintos investigadores como Falcione y Wilson (1988), Eisenberg y Riley (1988), entre otros.

Con esta misma temática, pero específicamente centrados en determinar el mantenimiento de la cultura -no sólo la socialización- Harrison y Carroll (1991) realizaron un estudio sobre transmisión y mantenimiento en organizaciones formales, donde argumentaron que a pesar del enorme interés de los investigadores en la cultura organizacional, existe muy poca teoría e investigación dedicada a analizar este aspecto concreto de la transmisión, el cual incide en el desempeño posterior de los individuos, dentro de la organización. Otro trabajo similar es el de Gundry y Rousseau (1994),

quienes analizaron las experiencias de los recién llegados, respecto a la asimilación de la cultura organizacional, centrándose en la incorporación de las normas de conducta.

Por su parte Brown y Starkey (1994) y Morán (1993), estudiaron la importancia de la comunicación cara a cara en la transmisión de la cultura. Entre sus hallazgos ellos reportaron que la comunicación oral, sobre todo de los líderes, influye en el soporte de la cultura y facilita las relaciones interpersonales. Otros estudios basados también en comunicación oral como vehículo de transmisión cultural son los referentes a las historias organizacionales, como lo han reportado Feldman (1990), y Hansen y Kahnweiler (1993).

La fuerza de este mecanismo, dicen los expertos, radica en que las historias son fáciles de recordar, resultan entretenidas, son recreables y por lo tanto socialmente construidas al pasar de una persona a otra. Con ello, afirma Feldman (1990), impactan en la manera como las personas ven a la organización, a sí mismas y a su comportamiento, y todo esto, junto, parece contribuir a la integración de los empleados, por lo que las historias pueden considerarse como un camino fácil para el aprendizaje de las normas culturales en las organizaciones. Este medio -dicen Hansen y Kahnweiler (1993)- actúa como guía común, como mapa de eventos y es una poderosa herramienta de comunicación y una excelente vía para comprender la transmisión de la cultura organizacional.

Otro recurso -muy distante de los anteriormente mencionados- pero que puede tomarse como medio o factor de comunicación de la cultura, parece encontrarse en elementos externos a las organizaciones pero propios de la industria a la que éstas pertenecen, los cuales conllevan alguna forma de enlace cultural y en cierto modo contribuyen en la difusión y especialmente en el mantenimiento de la cultura. Estos factores, son "menos conscientes, más tácitos y por consiguiente más ocultos y poderosos

cuando se trata de influir en las acciones y el comportamiento" -expresan Allaire y Firsirotu (1992)- pero al parecer están presentes en el contexto organizacional y podrían evidenciar la existencia de un mecanismo de transmisión poco estudiado.

Phillips (1994) ofrece un trabajo de investigación en esta línea, en el que a través del estudio comparativo de dos industrias diferentes entre sí (un museo de arte y los viñedos de California), explora la existencia de una cultura de la industria basada en constructos cognitivos. Esta autora dice que hay predisposiciones compartidas en el ambiente organizacional y con su trabajo presenta evidencias de la existencia de esa cultura de la industria a través de la cual también se transmiten conductas, normas y valores. Tales predisposiciones, refiere Phillips, trascienden las fronteras suborganizacionales, transorganizacionales y organizacionales para sostenerse en un ambiente común a todos los miembros de dicha industria.

Las referencias anteriores parecen sugerir que las investigaciones enfocadas específicamente en los mecanismos de comunicación de la cultura no son muy abundantes, a pesar de que como lo expresan los estudiosos, esta clase de análisis contribuye a comprender un aspecto diferente de la cultura organizacional. Con todo, no es atrevido afirmar que en la mayoría de los trabajos orientados a los contenidos de la cultura, (descriptivos, interpretativos o de cualquier perspectiva) cuando se hace la revisión de las manifestaciones -mitos, rituales, ceremonias, lenguajes, héroes, conductas, entre tantas más- indirectamente se analizan también como enlaces y como mecanismos de transmisión.

1.2 Sobre las Multinacionales y la Cultura Organizacional

Es claro que en cuanto a las multinacionales en general, los estudios son abundantes y muy variados. También lo son cuando el tema se concentra sólo en la problemática de la cultura, sin embargo, no parece ocurrir lo mismo en el ámbito de la cultura organizacional, pues según Tudor y Trumble (1996) en el desarrollo de una empresa multinacional muy pocas veces se considera este aspecto. Sí se le da gran importancia al hecho de que en los procesos de crecimiento e internacionalización las empresas negocian con países de costumbres y formas de vida diferentes a las de la casa matriz, pero quizá los directivos y los administradores se han detenido muy poco a pensar en la comunicación de la cultura interna, que es la esencia de la organización.

Las investigaciones encontradas, de Levinson y Asahi (1995) y Sölvell y Zander (1995) reflejan una mayor preocupación por el renglón del aprendizaje global y la creación de nuevas ventajas competitivas en las operaciones internacionales; también reconocen la influencia de la cultura nacional en la organizacional, pero no hay alusión directa a la cultura organizacional, con excepción del trabajo de Fedor y Werther (1995) quienes reconocen que en las nuevas alianzas internacionales empresariales es fundamental tomar en cuenta la cultura de las compañías que se unen para identificar los aspectos críticos que podrían afectar el éxito de estas alianzas. No obstante, ellos se inclinan más por destacar elementos de la administración interna, como: relaciones jerárquicas, relaciones entre iguales y sistema de recompensas.

Otra problemática que abordan las investigaciones en empresas multinacionales con respecto a la cultura, es lo intercultural, lo multicultural y lo global (McQueen, 1994 y Emmotl, 1993). Es decir, cómo las variaciones culturales afectan la vida organizacional; qué sucede con la diversidad cultural o el choque entre culturas y, por último, hasta dónde

verdaderamente las nuevas organizaciones son globales. Los cuestionamientos son sin duda muy interesantes, sólo que en este sentido la preocupación cae en el ámbito de lo intercultural y no propiamente en el de la cultura organizacional. Es cierto que el nuevo contexto internacional demanda estudiar los problemas ocasionados por los intercambios y el flujo de personas y recursos en general, pero nuevamente debe recordarse la afirmación de Hofstede (1991), cultura nacional y cultura organizacional son fenómenos distintos y es necesario distinguirlos con claridad para evitar confusiones.

Precisamente en este contexto de las multinacionales y la cultura nacional y organizacional no puede dejar de citarse un importante trabajo realizado por Hofstede, Neuijen, Daval y Sanders (1990), quienes estudiaron la cultura organizacional en 20 unidades de 10 diferentes organizaciones en Dinamarca y los Países Bajos. En su estudio ellos midieron cuantitativamente la cultura y con su trabajo comparativo encontraron que las diferencias en la cultura organizacional de las distintas organizaciones, reside fundamentalmente en las prácticas y en las percepciones de los miembros.

En su análisis partieron de la hipótesis de que la cultura organizacional está parcialmente predeterminada por la nacionalidad, la industria y la tarea, las cuales tienen un efecto significativo y visible en las dimensiones de la cultura calificadas en esa investigación. Su trabajo los llevó a concluir que los valores representan el centro de la cultura organizacional y demostraron empíricamente que las percepciones compartidas de las prácticas diarias son el corazón de esa misma cultura. Otra conclusión es que los valores de los fundadores y los líderes sí le dan forma a la cultura organizacional, pero eso se manifiesta a través de las prácticas diarias. Su trabajo es muy importante no sólo por tratarse de un estudio extenso y completo, sino porque como ellos mismos lo expresan, su investigación contribuye a desmitificar el constructo de cultura organizacional,

cambiándolo de novedad pasajera a un elemento regular de la teoría y la práctica de los administradores en las organizaciones.

Finalmente, en la línea de la comunicación en las multinacionales, Shuter y Wiseman (1994) dicen al respecto que a medida que las compañías globalizan sus operaciones, la comunicación organizacional y sus nexos con la cultura nacional y la cultura corporativa se tornan más complejas; sin embargo, no es fácil localizar investigaciones que aborden esta línea específica y como resultado se sabe muy poco sobre la comunicación en las Multinacionales, pero mucho menos sobre la interrelación de estos factores en determinadas regiones del mundo, como América Latina y África.

Al parecer los estudios acerca de las multinacionales en América Latina se han concentrado en subrayar el desarrollo y el crecimiento económico de empresas pertenecientes a países como México, Chile, Brasil y Argentina en particular. (Giles, 1991 y Emmotl, 1993). Tal vez la razón de esta preferencia se deba sencillamente a que la internacionalización de las empresas latinas es un fenómeno muy reciente, y por otra parte, como refiere Emmotl (1993), el desarrollo ha comenzado gracias a la afiliación a redes regionales y si esto es cierto, entonces es posible suponer que el compartir un idioma y un pasado comunes de algún modo ha suavizado las barreras culturales.

En síntesis, la revisión de la literatura respecto a la comunicación de la cultura organizacional muestra que la mayoría de los trabajos han explorado especialmente la comunicación interpersonal a través de interacciones orales de contenido formal e informal, donde destacan los estudios sobre procesos de socialización, la comunicación del líder y las historias como medios de transmisión cultural. Y una nueva vertiente menos investigada parece ser la de la cultura de la industria.

En cuanto al campo de las multinacionales no se detectaron estudios con el tema de la transmisión de la cultura organizacional, aunque sí hay preocupación por la problemática de la cultura en general y en especial por lo intercultural como lo demostró el estudio de Hofstede et al (1991). Por último, los trabajos referentes a análisis en multinacionales latinoamericanas tampoco contemplan este aspecto, por lo que al parecer, puede suponerse que no existen estudios centrados en la comunicación de la cultura organizacional en una multinacional mexicana.

Capítulo Dos

En Torno a la Cultura y a la Comunicación Organizacionales

Analizar la cultura organizacional desde la comunicación, implica adentrarse en el estudio de dos fenómenos singulares y complejos: la cultura y la comunicación. Ambos son inherentes a la naturaleza humana e intrínsecamente contenidos en cualquier forma de organización, por lo que su estudio no es una tarea sencilla. Tanto cultura como comunicación son conceptos muy amplios e imprecisos, por tal motivo, en este capítulo que sirve como marco teórico a la investigación, se pretende: (a) mostrar un panorama sobre el concepto de cultura organizacional y sus diferentes enfoques; (b) acercarse al fenómeno de la comunicación organizacional a través de las distintas perspectivas que lo han estudiado a fin de delinear el enfoque que enmarcará la investigación, y (c) presentar la interrelación de estos dos fenómenos.

2.1 Concepto de cultura organizacional

Como se sabe, las organización presentan características y cualidades peculiares gracias a que cada una tiene su propia forma de hacer las cosas y también una manera única de hablar acerca de lo que hace (Pacanowsky y O'Donnell-Trujillo, 1982). Este fenómeno relacionado con aspectos tangibles e intangibles de la organización, que expresa ese modo especial de hacer las cosas, de actuar, de comportarse, en suma, de "vivir" en el interior de las empresas, se le ha denominado cultura.

El vocablo originalmente proviene del campo de la antropología y lo mismo se utiliza para referirse al origen o nación de un individuo, que para las investigaciones relacionadas con los aspectos organizacionales antes nombrados. Smircich (1983), Kreps (1995), Morgan (1991), Hofstede (1991) y Schein (1989), entre otros especialistas

coinciden en afirmar que el concepto es impreciso y se ha estudiado desde diversos ángulos a partir de los cuales se revelan distintos aspectos de las organizaciones. Por tanto, la literatura sobre el tema es abundante y variada, y tal profusión corrobora la importancia y el interés por explorar este fenómeno.

Debido precisamente a la proliferación de estudios y a los diferentes enfoques con que se ha analizado el tema, es útil distinguir cada perspectiva a fin de evitar confusiones. En este apartado brevemente se ofrece una revisión de dos importantes artículos que contribuyen en esta tarea diferenciadora. Se trata del trabajo de Smircich (1983), y Smircich y Calás (1992), quienes proponen tres grandes marcos desde los cuales clasifican la literatura sobre cultura organizacional: *Temas antropológicos*, *Paradigmas sociológicos* e *Intereses epistemológicos*.

En el primero, -*Temas antropológicos* - las autoras sugieren cinco temas, los cuales difieren en el modo de conceptualizar la cultura: como variable externa o interna, o como "metáfora fundamental". Los primeros dos temas llamados: *administración comparada* y *cultura corporativa*, aunque son distintos comparten la visión de que la cultura es una variable. En cambio los otros tres temas denominados: *cognición*, *simbolismo* y *proceso inconsciente*, proponen que la cultura no es una característica que la organización tiene, sino lo que la organización es.

El marco de referencia de los *Paradigmas* reconoce la existencia del *paradigma funcionalista*, (positivista) y el *interpretativo*, (crítico). El primero se caracteriza por proponer una visión objetiva de la realidad donde destaca la "utilidad" para predecir y controlar; en contraste, el otro paradigma parte de una visión subjetiva y se centra en las experiencias a través de las cuales la gente construye la realidad organizacional.

El último marco, el de *Intereses epistemológicos* se basa en la teoría del conocimiento y reconoce la existencia de tres intereses: *técnico*, *práctico* y *emancipatorio*. En el primero, las investigaciones se centran en la manipulación y el control del ambiente natural y social; en el segundo tratan de comprender el significado de una situación específica, y en el tercero se interesan por incrementar el nivel de la autonomía humana y la responsabilidad en el trabajo.

Estos tres enfoques o marcos representan diferentes formas de agrupar la literatura y las investigaciones en torno a la cultura, pero existe mucha correspondencia entre ellos. Así por ejemplo, para Schall (1983), definir la cultura como algo que la organización *tiene*, (variable) es consistente con el paradigma funcionalista; mientras que concebirla como cultura (la organización *es* cultura), va de acuerdo con el paradigma interpretativo. Igualmente lo reconocen Bantz, 1993; Smircich y Calás, 1992; Putnam y Pacanowsky, 1983; Pacanowsky y O'Donnell-Trujillo, 1982. Una revisión somera de las dos principales concepciones (variable y metáfora; cultura como algo que la organización *tiene* y algo que la organización *es*,) permitirá acercarse más a la intersección entre cultura y organización, para más adelante establecer el vínculo entre ambas y la comunicación. A continuación se presenta esa revisión.

Primera Concepción: La cultura como algo que la organización *tiene*.

Cuando la cultura se ve como variable independiente (externa) a la organización, se toma como un factor del medio ambiente, es decir del país. Las investigaciones de esta corriente se denominan de *Administración comparada* porque analizan las diferencias y similitudes a nivel administrativo, entre las diferentes culturas. Por ejemplo, japoneses y americanos; mexicanos y americanos. Trabajos como los de Eva Kras (1990) parecen seguir esta línea porque en sus investigaciones ella revisa las implicaciones de la cultura

nacional y la efectividad organizacional, e incluso promueve la incorporación y adopción de determinados valores. “La utilidad práctica de estas investigaciones se ve inmediatamente en las organizaciones multinacionales, sobre todo a partir del reconocimiento de la interdependencia global” (Smircich, 1983 p. 344).

Cuando la cultura se toma como variable interna, según Smircich (1983), ello implica reconocer que la organización por sí misma produce el fenómeno de la cultura, pero ésta se considera una variable más, como pueden serlo la estructura interna o la contabilidad. A este tipo de investigaciones se les llama *Cultura corporativa*. Uno de los trabajos más ilustrativos de esta corriente -para Smircich- es el de Deal y Kennedy (1982), quienes argumentan que la cultura es una norma social compuesta por creencias, valores e ideales compartidos por los miembros de la organización, y se manifiesta en mitos, ritos, historias, leyendas y lenguaje especializado.

Desde este enfoque abundan las investigaciones en torno a diferentes dimensiones de la cultura organizacional, algunas se centran en estudiar el folklore, otras en las historias, pero todas coinciden en que desde esta perspectiva la cultura cumple muchas funciones importantes. Por ejemplo, (a) proporciona sentido de identidad a los miembros de la organización, (b) facilita la generación de compromisos, (c) incrementa la estabilidad del sistema social, (d) sirve como guía del comportamiento porque actúa como mecanismo del “cómo hacer” (Smircich, 1983).

Segunda Concepción: La cultura como algo que la organización es (Metáfora)

Cuando se dice que las organizaciones no *tienen* cultura, sino que *son* cultura, se alude a metáforas. Según Smircich y Calás (1992), existen tres corrientes o temas en esta concepción: *cognición*, *simbolismo* y *proceso inconsciente*. En el primero llamado *Cultura*

como estructura de conocimientos se habla de conocimientos compartidos; es decir, la cultura es: "un sistema de significados que acompañan los comportamientos y las prácticas de un grupo en particular" (Smircich y Calás, 1992 p.239).

Uno de los elementos clave de esta perspectiva es el lenguaje, pues contiene patrones de pensamiento mantenidos a través de la comunicación, por lo que se parte de: "...la suposición de que el campo semántico del lenguaje contiene las visiones reales del mundo y lo que la gente hace está íntimamente relacionado con su forma de pensar" (Smircich y Calás, 1992 p. 240). Las investigaciones de esta corriente analizan cuáles son las reglas o patrones que guían las acciones de las personas y cómo le dan sentido a su realidad. Trabajos como los de Schall (1983) son representativos de esta línea.

Cuando la cultura se concibe como un patrón del discurso simbólico que necesita interpretarse, leerse o descifrarse para ser entendido, se trabaja bajo la premisa de la *Perspectiva simbólica*. Las investigaciones de esta línea se centran en encontrar patrones de discusión simbólica que relacionan con valores, creencias y acciones. Entre sus preocupaciones destaca el saber cómo los individuos interpretan y entienden sus experiencias al interior de las organizaciones y en cómo tales interpretaciones se relacionan con sus acciones. Asimismo buscan saber cómo aprenden los recién llegados el sistema de significados que mantiene el grupo; cómo se crea y mantiene la organización a través de la acción simbólica (Smircich, 1983). Los estudios de Trujillo (1986) y Smircich y Morgan (1982), entre otras, cabrían como ejemplos de trabajos con este enfoque.

Cuando la cultura se considera un reflejo de las operaciones inconscientes de la mente, la perspectiva es *estructural y psicodinámica*; es decir, es la expresión del proceso psicológico inconsciente, o una infraestructura inconsciente, es decir, una estructura. Esta concepción se fundamenta en la antropología estructuralista de Levi-Strauss y al aplicarse

al análisis organizacional, las prácticas y las formas de las empresas son vistas como una proyección de procesos inconscientes.

En síntesis, las referencias anteriores ayudan a confirmar que sin duda el campo de estudios sobre la cultura organizacional es vasto y variado. Si bien las perspectivas y los puntos de vista de los investigadores no son compatibles en muchos de los casos, el ingente volumen de trabajos y su misma confrontación demuestran la relevancia del tema y sobre todo, las múltiples posibilidades de abordaje para algo tan complejo e inasible como es la cultura. A manera de extracto en el cuadro 1 se ofrece una integración de lo que Smircich (1983) llama *Temas antropológicos*, base de este apartado:

Cuadro 1
Temas antropológicos (basado en Smircich, 1983)

<i>Concepción de Cultura</i>	<i>Temas</i>	<i>Donde la cultura es:</i>
<i>Variable</i> (La organiz. <i>tiene</i> cultura)	Admon. camparada	Un instrumento
	Cultura corporativa	Una función
<i>Metáfora</i> (La organiz. <i>es</i> cultura)	Cognición	Un conocimiento
	Simbolismo	Una interpretación/contexto
	Proceso inconsciente	Un proceso inconsciente

2.2 Concepto de comunicación organizacional

Tanto el fenómeno de la comunicación como el de la cultura son complejos y polisémicos; pero en el contexto organizacional existen diferentes formas de conceptualizar a la comunicación: (a) como un proceso "que ocurre entre los miembros de una colectividad social" (Fernández y Dhanke, 1988, p.114); (b) como "conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan

entre los miembros de la organización, o entre ésta y su medio" (Andrade, 1991, p.31). Por su parte Goldhaber (1984) habla de que la comunicación sucede en un sistema cambiante y abierto; que implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado; asimismo que supone personas con sus actitudes, sentimientos y habilidades, por lo que define comunicación organizacional como: "flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes"(p.23).

Ciertamente cualquiera de las definiciones anteriores es válida, pero al mismo tiempo parece insuficiente o limitada para abarcar y contener este fenómeno tan discutido, porque envuelve muchas variables: personas, grupos, departamentos, jerarquías, tecnologías, entre tantas más. Quizá por eso investigadores como Euske y Roberts (1992) proponen considerar a la comunicación como la esencia de la organización, pues para ellos no existe la segunda sin la primera. Igualmente Kersten (1986) plantea una idea similar cuando afirma que la comunicación organizacional es una disciplina que visualiza a la organización como una entidad comunicante, con un énfasis en este proceso comunicativo como uno de sus procesos centrales.

En un intento por comprender mejor este fenómeno de la comunicación organizacional, se le ha analizado desde la perspectiva de la comunicación humana. Krone, Jablin y Putnam (1992), basados en algunas investigaciones propusieron cuatro enfoques para su estudio: *Mecanicista, Psicológico, Interpretativo-Simbólico y de Interacción Sistémica*.

En el primero, también llamado *funcionalista* (Putnam, 1983), la comunicación se considera como proceso de *transmisión* en el cual los mensajes viajan por un canal desde un punto hacia otro y se enfatiza en la fidelidad. El enfoque *psicológico* en cambio, se centra en los individuos que intervienen en el proceso de comunicación y en cómo sus

características afectan dicho proceso. Es decir, cómo las actitudes, la percepción y todos aquéllos aspectos no observables de las personas interfieren no sólo en la información que reciben, sino en cómo la procesan.

En ambos enfoques se considera a la organización como un "contenedor" que determina cómo ocurre el proceso de comunicación. Mientras que desde la perspectiva *interpretativa* la comunicación se concibe como "un patrón de conductas o comportamientos coordinados que tienen la capacidad de crear, mantener y disolver a la organización" (Krone, Jablin y Putnam, 1992 p.27). Es decir, gracias a que los individuos poseen la capacidad de comunicarse y de compartir significados, crean y comparten su visión del mundo y por tanto de la organización. La clave reside en los significados que se forman a través de las interacciones sociales. Finalmente, en el enfoque de *interacción sistémica* la comunicación es un patrón secuencial de conductas, donde más que observar la relación causa-efecto, los investigadores se concentran en las categorías, formas y patrones secuenciales del comportamiento de los mensajes. (Krone, Jablin y Putnam, 1992 p.30)

Estas perspectivas, al combinarse con teorías organizacionales permiten entender las diferentes funciones vinculadas con la comunicación en este ámbito. Por ejemplo, en la llamada escuela clásica donde se ubican las teorías de Taylor, Fayol y Weber, el énfasis en los aspectos estructurales provoca que la comunicación sea lineal y formal, relacionándola sólo con información. En la escuela de relaciones humanas, la comunicación facilita la participación y la integración del trabajador; mientras que en la teoría de sistemas en cambio, al concebir a la organización como sistema abierto, la comunicación fluye en todas direcciones, hacia adentro y hacia afuera de los límites de la empresa, aunque también transfiere información y sirve para establecer control y coordinación.

Lo anterior muestra que los distintos puntos de vista sobre la comunicación organizacional generalmente parecen encaminarse sólo a estudiarla como un medio o vehículo de transmisión al servicio de los objetivos de la organización. Muchas investigaciones de este campo tienen esta orientación mecanicista en la que se comparan canales de comunicación para ver su efectividad o determinar los efectos de la transmisión. Sin duda sus aportes son valiosos porque brindan explicaciones e información acerca de ciertos aspectos instrumentales, sin embargo, parecen limitadas en cuanto a que no contemplan otras aristas del mismo fenómeno; como por ejemplo la elaboración de significados a través de las interacciones, o las diferentes "lecturas" que se hacen a partir del uso de distintos medios.

Pacanowsky y O'Donnel-Trujillo (1982) dicen al respecto que las teorías de comunicación organizacional se han orientado más a explicar aspectos relacionados con el trabajo, pero las organizaciones son lugares en donde las personas no sólo cumplen con su trabajo, sino que ahí entablan amistades, bromean, inician romances, hablan de deportes, en fin, llevan a cabo un sinnúmero de actividades que constituyen la vida de las organizaciones.

Ahora bien, desde los enfoques críticos de la teoría organizacional, donde se considera que el comportamiento de las organizaciones rara vez es racional e incluso en ocasiones puede verse absurdo, desarticulado y anómalo, la comunicación, pero especialmente la cultura son esenciales para ordenar esa realidad caótica. Para investigadores como Kreps (1995), gracias a la existencia de la cultura que da sentido a la vida de las organizaciones, los individuos interpretan estos fenómenos ambiguos al comunicarse y comportarse de acuerdo con una lógica simbólica compartida.

Kersten (1986) plantea que a través de la comunicación (y obviamente del lenguaje) "creamos nuestro mundo social y construimos significados para los objetos y los eventos que ocurren alrededor de nosotros"(p. 137). Es decir, la comunicación es "una actividad simbólica e intersubjetiva", como afirma Caubagh (1986). Simbólica porque los individuos recurren a los símbolos para comunicarse (lenguajes) y el contexto permite comprender el significado, pero al mismo tiempo es intersubjetiva porque al hablar la gente se compromete consigo misma y con el otro; el proceso de comunicación se vuelve entonces transaccional y dialéctico.

Desde esta perspectiva, la comunicación es un fenómeno vivo, cambiante y dinámico, que en el contexto organizacional es fundamental para mantener y crear a la organización. Por supuesto, esta afirmación es válida si se está de acuerdo con Kersten (1986), quien visualiza a la organización como: "un cuerpo de conocimientos, una cultura, una realidad normativa, la cual es creada a través de las interacciones simbólicas diarias que ocurren entre los miembros de la organización" (pp. 141-142). Igualmente Bantz (1993) la define como realidad simbólica construida en colectividad, pero finalmente, la afirmación puede validarse si se comparte la posición de Pacanowsky y O'Donnell-Trujillo (1982) mencionada líneas arriba.

Lo anterior sustenta la idea de que efectivamente la comunicación puede tomarse como un eje fundamental para las organizaciones, ya que de acuerdo con la visión de Kersten (1986), éstas son "un campo simbólico de significados, generados, negociados, mantenidos y cambiados a través de las acciones de comunicación de sus miembros." (p. 144). El énfasis recae en los significados y la comunicación está basada en ellos. Esto permite pensar que los integrantes de una organización "construyen" su realidad social a través de sus interacciones y del lenguaje; por lo que desde este enfoque la comunicación sí parece ser la esencia de las organizaciones como lo plantean Euske y Roberts (1992).

Sin duda, esta concepción puede ser muy discutible sobre todo por quienes toman otra perspectiva para analizar la comunicación y la cultura organizacionales, pero este enfoque es también el que parece más cercano para comprender el fenómeno de la cultura, desde la comunicación, porque se orientan más a los símbolos y los significados, y de acuerdo con Carbaugh (1985), la cultura puede concebirse como ese compartir símbolos y significados (p.37).

2.3 Interrelación de cultura y comunicación

Al revisar en el punto anterior los diferentes enfoques teóricos con los que se ha analizado a la comunicación en las organizaciones, parece resultar cada vez más evidente el nexo de esta disciplina con el fenómeno de la cultura. Especialmente si se parte de la idea de que la cultura no es algo físico, no es una entidad ni son artefactos, sino que es todo, es una realidad creada y desarrollada a partir de las interacciones sociales (Kreps,1995) y las interacciones se basan en el intercambio de mensajes y de significados, es decir en actividades de comunicación, entonces, es posible suponer que la cultura depende de la comunicación, pero también la comunicación es dependiente de la cultura.

Como dice Hall (1978): "La cultura es el entramado total de comunicaciones" (p.46). Y Geertz (1987) añade: "La cultura es un sistema de símbolos creados por el hombre"(p. 215). Es decir, es un marco de referencia, es el contexto global en el cual se entienden, se decodifican o se "leen" los mensajes. Es, en las organizaciones, esa realidad particular construida, tejida por ciertas historias, por un modo de hablar, por unos mitos, unas prácticas, en fin, por peculiaridades que -como señalan Pacanowsky y O'Donnell-Trujillo (1982)- le dan sustancia y sentido a lo que de otra manera sería un comportamiento insensato.

Es tan cercana esta relación, que en muchas interacciones verbales, sobre todo en donde hay distancia de por medio (física o cultural), si no se explicita el contexto, el mensaje carece de sentido o se le pueden atribuir significados que no tiene, de ahí que se considere a la comunicación como una manera de crear y constituir la realidad. Según Erez y Early (1993), la cultura y la comunicación se vinculan de tres maneras diferentes: (a) la cultura como un fenómeno de comunicación, (b) la comunicación como una manifestación de la cultura y finalmente, (c) la cultura y la comunicación en una relación recíproca.

Si la cultura se considera como el compartir significados gracias al uso de símbolos (lenguajes), puede inferirse entonces que la comunicación es el sustento fundamental de la cultura, pues ésta se desarrolla por medio de las interacciones humanas. En este mismo sentido Pacanowsky y O'Donnell-Trujillo (1982) expresan la idea de que el "sense-making" o el sentido de las organizaciones sólo se realiza y se muestra comunicativamente. Así, el compartir valores, significados y creencias (cultura), ocurre gracias a la comunicación, pero al mismo tiempo quienes comparten la misma cultura es probable que tengan menos barreras semánticas y por ende de comunicación, pues le atribuyen significados similares a las mismas cosas. (vínculo a)

Por otro lado, afirmar que la comunicación es una manifestación de la cultura (vínculo b) significa ver a ésta última como el referente que determina el que los miembros de una organización o grupo se comuniquen de cierta manera y no de otra, porque la cultura afecta a la comunicación en tanto que prescribe o influye en ciertos estilos comunicativos. Investigadores como Barnett (1988) y Andrade (1991) afirman que la cultura y las pautas de comunicación establecidas entre sus miembros están estrechamente unidas, pues la primera afecta a la segunda y determina cómo se da la comunicación en un

grupo; es decir, su frecuencia, la cantidad de información manejada, la forma de comunicarse y hasta el flujo y direccionalidad de la comunicación.

Igualmente, Erez y Early (1993) coinciden en este aspecto. Ellos han encontrado que mucha literatura sobre este tema revela que existen diferentes atributos culturales que afectan los patrones de comunicación. Por ejemplo, las categorías citadas por Hofstede (1991), de colectivismo versus individualismo, masculinidad versus femineidad, distancia de poder y otras, inciden en la comunicación. Tal es el caso, por citar uno, de las empresas japonesas que tienen un fuerte orientación hacia lo colectivo y por lo tanto son participativas y su toma de decisiones se basa en el consenso; mientras que en las individualistas ocurre exactamente lo contrario.

Finalmente, visualizar a la comunicación y a la cultura como fenómenos interdependientes o en relación recíproca como lo señalan Erez y Early (vínculo c), resulta lógico porque como antes ya se mencionó: una no ocurre sin la otra. La comunicación es una condición necesaria para la cultura organizacional afirma Borman (1983); no es la única, se necesitan muchas más, pero sin comunicación los otros componentes no darían como resultado una cultura. Así, la cultura puede considerarse como un contexto, y la comunicación como un requisito para crear ese contexto en el que se intercambian mensajes. Hall (1978) explica esta relación diciendo: "El contexto nunca tiene una significación concreta. Sin embargo, la significación de un mensaje depende siempre del contexto." (p. 77)

En esta misma línea de cultura como contexto o en interdependencia con la comunicación, Hall (1978) reconoce la existencia de culturas que pueden clasificarse como de alto o de bajo contexto. En las primeras, las personas poseen mucha información que han internalizado gracias a un intercambio comunicativo previo, por lo tanto los mensajes

no necesitan ser muy explícitos. En cambio en las culturas de bajo contexto se requiere definir todo, explicar concretamente; es decir explicitar.

Un ejemplo de cultura de alto contexto ocurre en el hogar o en las asociaciones de profesionistas donde las palabras se acortan y bastan unas cuantas para hacer que un mensaje sea suficientemente comprensible para los integrantes de ese contexto. Por el contrario, los nuevos miembros de una organización necesitan mucha información para comprender y decodificar conductas y/o mensajes porque su contexto es muy pobre o simplemente no lo tienen todavía.

De esta manera, en cuanto al vínculo entre comunicación y cultura es posible asumir que la relación tiende a ser circular, entrelazante e interdependiente. La cultura puede considerarse como un fenómeno de comunicación, pero ésta sin duda es una manifestación de la cultura. Por tanto, ambas se construyen, se influyen mutuamente y se determinan, en un proceso dinámico, cambiante e interdependiente que parece no tener final.

Capítulo Tres

Perspectiva Teórica para el Análisis: Algunas Ideas Fundamentales

Una vez establecida la interrelación entre cultura, comunicación y organización es el momento de definir el enfoque teórico a seguir para la investigación. Sin embargo, el interés por la comunicación refleja ya que el análisis parte del supuesto de que las organizaciones son cultura, y por tanto, con esta idea la perspectiva es interpretativa. De acuerdo con Morgan (1991), Smircich y Calás (1992), Kersten (1986), Pacanowsky y O'Donnell-Trujillo (1982), Bormann (1983), Putnam (1983) y Bantz (1993), éste parece ser el enfoque más apropiado para entender a las organizaciones como culturas. Además, desde la óptica de los investigadores de comunicación organizacional, los análisis que parten de esta perspectiva -a diferencia de otras posturas- son los más cercanos para comprender el fenómeno de la comunicación, el cual constituye el sustento de esa realidad organizacional que interesa explorar.

Los análisis inspirados en esta concepción interpretativa visualizan a las organizaciones como lugares dinámicos, vivos, donde la gente pasa la mayor parte de su tiempo y no hay un individuo más importante que otro, pues todos contribuyen a crear esa "construcción social, simbólicamente constituida y reproducida a través de las interacciones" que Smircich (1985) y otros autores definen como organización. Asimismo, esta perspectiva implica entender -como lo argumentan Pacanowsky y O'Donnell-Trujillo (1982)- cómo la vida organizacional se realiza gracias a la comunicación. "...a través del envío y uso de los mensajes en las organizaciones, la cultura es mutuamente construida, mantenida y transformada." (Bantz, 1993 p.109)

Esta posición también puede sustentarse en las propuestas de Geertz (1987) -uno de los iniciadores de este enfoque-, y en la llamada *Teoría de la Convergencia Simbólica* (Bormann, 1983). Para Geertz:

El hombre encuentra sentido a los hechos en medio de los cuales vive por obra de esquemas culturales, de racimos ordenados de símbolos significativos. El estudio de la cultura (la totalidad acumulada de tales esquemas) es pues el estudio de los mecanismos que emplean los individuos y los grupos, para orientarse en un mundo que de otra manera sería oscuro. (1987, p.301)

Por tanto, el sistema de símbolos es la fuente de información que da sentido a las cosas y al comportamiento. De ahí que la propuesta sea interpretar; es decir, en el análisis de una cultura organizacional con un enfoque como el planteado, lo importante no es hacer un recuento de mitos, historias o ritos, sino destacar el contenido y el significado de tales elementos, con miras a comprender la manera en que contribuyen a darle un sentido a la vida de los miembros de dicha organización.

Por su parte, la *Teoría de la Convergencia Simbólica* (Bormann, 1983), también contribuye a apoyar este enfoque acerca de la centralidad de la comunicación en la creación de una colectividad con significado, pues de acuerdo con Bormann, la teoría esencialmente se basa en:

...la tendencia humana a interpretar objetos y signos atribuyéndole significados(...) La convergencia se refiere a la forma como dos o más mundos privados -simbólicos- se inclinan uno hacia el otro, y se vuelven más y más cercanos o a veces se traslapan durante ciertos procesos de comunicación (Bormann, 1983, p. 102).

La clave radica nuevamente en compartir significados, proceso que ocurre gracias a la comunicación. Por lo tanto, es posible considerar que la *Teoría de la Convergencia Simbólica* también parece útil para explicar cómo se realiza el proceso de "darle sentido"

al mundo organizacional a partir de la comunicación; es decir, ayuda a profundizar en el fenómeno de la cultura organizacional basándose en la comunicación. Sobre todo, si ésta (la comunicación) se concibe como un proceso dinámico en el cual, gracias a las palabras y al comportamiento de las personas, se construye una realidad.

De esta forma, el enfoque del análisis esencialmente queda sustentado en: (a) la idea de que las organizaciones son realidades simbólicas, construidas colectivamente (Bantz, 1993); (b) la centralidad de la comunicación para la elaboración de significados; (c) las ideas sobre el simbolismo de Geertz; y (d) la teoría de la Convergencia Simbólica trabajada por Bantz.

3.1 Elementos y Manifestaciones de la Cultura

Independientemente del enfoque teórico a seguir al momento de profundizar en el estudio de una cultura, los investigadores hablan de elementos y de expresiones o manifestaciones de la cultura. En este sentido ellos se refieren a creencias, valores, suposiciones, mitos, símbolos, héroes, rituales, conductas, historias, leyendas, lenguaje, normas, comportamiento no verbal y hasta instalaciones y mobiliario. Cada uno incluye u omite elementos que varían según sea la perspectiva y la concepción teórica; pero la mayoría diferencia los elementos esenciales o constitutivos de la cultura de aquéllos que son expresiones o manifestaciones de ésta.

Por ejemplo, Hofstede (1991) sostiene que la cultura es como un "programa mental" o un *software* que las personas poseen. "Es un fenómeno colectivo...es la programación colectiva de la mente, que distingue a los miembros de un grupo o categoría" (p. 5). Desde su punto de vista el centro de la cultura o la base de ésta son los *valores*, seguidos por los rituales, los héroes y finalmente los símbolos, que a su vez se

engloban en la idea de *prácticas*, las cuales son visibles y observables pero su significado sólo tiene sentido para los miembros de una cultura; mientras que los valores son inconscientes y pueden inferirse por la manera como actúan las personas ante determinadas circunstancias.

Sin embargo, a pesar de lo anterior, Hofstede (1991) afirma: "la percepción compartida de las prácticas diarias es lo que debe considerarse el corazón de la cultura organizacional" (p.183). Y esta frase, aunque parezca contradictoria con su concepción de valores, de ningún modo lo es, sólo confirma su posición de que los valores están ahí como punto de equilibrio, pero éstos afectan de diferente manera la vida ordinaria de los trabajadores, por tanto en las prácticas reside la variabilidad. Este pensamiento también es útil para explicar la existencia de subculturas en las organizaciones, y por otro lado refuerza la idea que soporta esta tesis en cuanto a compartir significados como esencia de la cultura organizacional.

Schein (1985) por su parte, a diferencia de Hofstede propone que el corazón o la base de la cultura radica en las *suposiciones* y las *creencias*, las cuales "son compartidas por los miembros de una organización, operan inconscientemente y definen la manera como la organización se ve sí misma y a su ambiente" (p. 6); mientras que los valores y los artefactos son manifestaciones o niveles más superficiales de la cultura, aunque no su esencia.

Finalmente, Harrison y Beyer (1993) sugieren dos componentes básicos para la cultura: *Sustancia y Formas culturales*. Para ellos, la base o la sustancia de la cultura reside en las *ideologías*, que definen como "*conjuntos interrelacionados, relativamente coherentes y compartidos, de creencias, valores y normas que tienen gran carga emocional*

y *unen a algunas personas y les ayudan a darle sentido a su mundo.*" [itálicas en el original] (p. 33).

Creencias, valores y normas aparecen dentro de ideologías porque no obstante sus diferencias conceptuales, para los autores tienen una relación causa-efecto con el comportamiento. Las creencias se refieren a concepciones o ideas de todo tipo reconocidas como verdaderas; los valores expresan preferencias por ciertas conductas, y las normas aluden a pautas deseables o comportamientos aceptados. Es decir, los tres elementos empujan a la acción a las personas y actúan como justificantes, ante ellos mismos y los demás, de tales acciones.

Las *formas culturales* en cambio, son manifestaciones concretas de la cultura; es decir, "aspectos observables a través de los cuales los miembros de una cultura (organizacional) se expresan y comunican su esencia cultural" (p.77). *Símbolos, lenguaje, narraciones y prácticas*, son los nombres de las categorías propuestas por Harrison y Beyer (1993) para englobar dichas formas culturales.

Dentro de *símbolos* incluyen objetos de todo tipo, individuos o figuras y escenarios; en *lenguaje* agrupan -entre otros elementos-, jergas (argot, vocabulario), canciones, bromas, chistes, metáforas, proverbios y eslogans. En *narraciones* reúnen historias, leyendas, sagas y mitos; finalmente, con las *prácticas* aluden a ceremonias, rituales, ritos y tabúes. Obviamente estas formas culturales conllevan un significado que a su vez está fuertemente influenciado por el contexto en donde se manifiestan. Y al proceso de significación los autores le llaman "sense-making", que en español puede traducirse como comprensión o "darle sentido" a algo.

Estas diferencias conceptuales y estructurales de los elementos de la cultura obedecen a que los estudios de Hofstede y Schein se ubican -según los teóricos- en el paradigma funcionalista (Schultz, 1995; Smircich y Calás, 1992); mientras que Harrison y Beyer (1993), Morgan (1991), Kersten (1986) y la misma Smircich (1983) entre otros, coinciden con la corriente crítica-interpretativa.

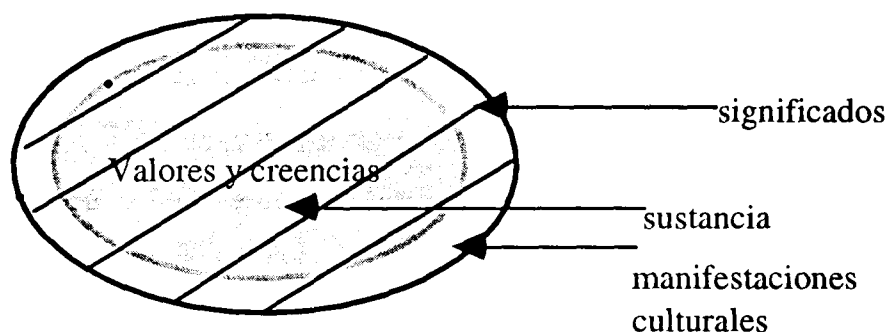
A pesar de esto, las investigaciones más recientes en el campo de la cultura (posmodernismo) plantean que ambos enfoques tienen puntos en común cuando reconocen que la esencia de la cultura (suposiciones, redes de significados) se encuentra en el nivel más profundo de la organización y por encima se hallan las manifestaciones culturales superficiales, es decir: objetos físicos, historias, rituales, y mitos. En ambas perspectivas, el descubrimiento de esa esencia permite descifrar el contenido de los valores y artefactos (si se toma la perspectiva funcionalista), así como entender los significados de las expresiones culturales (desde la perspectiva del simbolismo). (Schultz, 1995)

Para los fines de esta investigación se tomará como base la propuesta de Harrison y Beyer (1993) en cuanto a los dos componentes de la cultura: *Sustancia y formas culturales*. La sustancia o esencia se ligará con creencias y valores (ideología), las cuales yacen a un nivel profundo en las organizaciones y tienen un impacto determinante en el comportamiento y en las expresiones o manifestaciones de la cultura; mientras que las formas son las manifestaciones observables en los documentos. La figura 1 muestra la concepción de cultura.

Por último, en ambos componentes -*sustancia y formas culturales*- la investigación se enfocará no en hacer un recuento de los elementos, sino en el análisis de dichos elementos dentro de los documentos, para intentar descubrir su profundidad, destacar su contenido y su contribución a la creación del "sense making" o el sentido

organizacional. Finalmente, de ningún modo este trabajo se orienta a los receptores, su centro es la organización como emisora de mensajes los cuales conllevan elementos de la cultura organizacional. La investigación pretende, en esencia, un análisis interpretativo de la cultura pero desde la comunicación.

Figura 1



3.2 Definición de Conceptos y Modelo Operativo

Ya se ha explicado la perspectiva de análisis a seguir así como los elementos esenciales para un estudio sobre cultura organizacional y las manifestaciones que ésta puede presentar, ahora es el momento de definir algunos conceptos básicos y el modelo operativo con el que se pretende trabajar el análisis. En primer término, en este trabajo se partirá de la idea de considerar a la *cultura* como una red de significados compartidos, una urdimbre tejida por el hombre (Geertz, 1987), donde la red es la comunicación (Pacanowsky y O'Donnel-Trujillo, 1982). Igualmente las *organizaciones* se definirán como realidades simbólicas construidas colectivamente gracias a la comunicación (Bantz, 1993). Por último, la *comunicación organizacional* será la red o el medio a través del cual los individuos construyen esa realidad simbólica (Geertz, 1987; Bantz, 1993).

En lo que respecta a los elementos que servirán para el análisis, además de las *formas culturales*, y la *sustancia o ideología* descritas en el apartado anterior (3.1), se incorporan las ideas de Bantz (1993), quien a partir de la misma perspectiva interpretativa aquí propuesta, aplicada a análisis de la cultura organizacional basado en mensajes, desarrolló una metodología llamada OCC (*Organizational Communication Culture*), (Bantz, 1993a). Con esta metodología, el autor considera que es posible entender a las organizaciones a partir del análisis de los mensajes y propone tomar en cuenta los siguientes aspectos: (a) mensajes, (b) análisis de mensajes, (c) análisis de formas simbólicas, (d) inferencias de expectativas organizacionales, así como (e) inferencias de significados organizacionales.

En cuanto a los mensajes (a) el autor destaca la procedencia de los mismos; es decir, entre otros aspectos propone considerar si son producto de interacciones o documentos. Para el análisis (b), sugiere revisar vocabulario, temas, arreglo estructural de los mensajes y temporalidad. Para el análisis de formas simbólicas (c) contempla metáforas, historias y fantasías. En el punto (d) incluye como expectativas a las normas, los roles, las creencias y otros componentes vinculados a este aspecto, que emergen de la comunicación organizacional. Finalmente, en el punto (e) propone como inferencia de significados las interpretaciones o ideas que enfatizan el carácter colectivo de la organización, tales como el éxito, la empresa y otras.

Con base en todo lo anterior es posible construir un modelo cuyos componentes básicos proceden de la suposición de que la cultura está constituida esencialmente por dos grandes parcelas concomitantes: *sustancia y formas culturales*, como lo refieren Harrison y Beyer (1993) (explicadas en el apartado 3.1). Pero además, con las aportaciones de Bantz (1993a) se proponen los siguientes elementos por investigar:

- 1.- Fuentes: Descripción externa o relativa a la forma del documento que se analiza.
- 2.- Formas Culturales o Manifestaciones de la Cultura: Como la base son los mensajes, se considerará:
 - Lenguaje (vocabulario, jerga o argot, adjetivos, pronombres, lemas y metáforas...)
 - Temas fundamentales (tópicos de los mensajes)
 - Narraciones (historias)
- 3.- Sustancia o Ideología: Valores y creencias.
- 4.- Inferencia de Significados Organizacionales: Según Bantz (1993a) tales significados enfatizan el carácter colectivo de la organización y es posible inferirlos a partir del análisis de los mensajes y de las expectativas organizacionales. Aquí cabrían ideas como: la empresa, el éxito, la imagen...

Específicamente, en cuanto al lenguaje es necesario definir que el *vocabulario* se refiere como es lógico a las palabras en general, pero el punto de interés en este caso es revisar si son palabras cotidianas, extrañas o especializadas, pues como lo refiere Schvarstein (1991) hay ciertas palabras que una organización utiliza con más énfasis que otras. Esto puede deberse -por ejemplo- al hecho de que tienen un cierto valor de uso, poseen un significado especial para el grupo, están de moda, o las tres cosas.

La *jerga* o *argot* alude al lenguaje especializado o particular que se sale de un cierto estándar y sirve para identificar a los miembros de un grupo; los *proverbios* son dichos populares o expresiones que reflejan creencias de las personas. La línea divisoria entre éstos y los *lemas* es que los primeros son de origen popular y surgen en forma espontánea, mientras que los últimos son "exhortaciones deliberadamente inventadas por

alguien para persuadir a otro a que haga algo" (Harrison y Beyer, 1993, p. 99). Las *metáforas* son comparaciones o figuras literarias con las cuales se sustituye una palabra o frase por otra que ayuda a concretar el significado de lo que se desea expresar. Por ejemplo: organizaciones como máquinas, el tiempo es dinero, gastar el tiempo, entre otros. Respecto a los *temas*, Bantz (1993a) sugiere que es posible identificarlos cuando un tópico exhibe una frecuencia de ocurrencia mayor que otros y reflejan ideas o preocupaciones centrales para la cultura del grupo u organización. Por último, las *narraciones* o historias son manifestaciones simbólicas que relatan sucesos importantes para la organización.

En lo que concierne a *sustancia o ideología*, se entiende que los *valores* expresan aceptación o preferencia por ciertas ideas que luego se manifiestan en normas de conducta para los miembros de la organización, tal es el caso -por ejemplo- de la honestidad, la puntualidad, la calidad y otras ideas que al adquirir valor dentro de un grupo u organización, moldean la conducta de sus miembros. Las *creencias* en cambio, se refieren a concepciones de todo tipo reconocidas como verdaderas dentro de un grupo. Según Andrade (1991) los *valores* se manifiestan en el plano emocional, mientras que las *creencias* se mueven en el plano racional y abarcan concepciones de todo tipo. Sin duda no es fácil diferenciarlos con certeza, pero sí es posible afirmar -como lo sostienen Harrison y Beyer- que ambos, junto con las normas constituyen el corazón ideológico de las organizaciones.

El cuadro número 2 reúne todos los componentes, los cuales servirán como modelo operativo para el análisis. Cabe aclarar que esencialmente el esquema nace del modelo OCC de Bantz (1993a).

Cuadro No. 2

Esquema para el Análisis de la Cultura basado en Documentos

<i>Fuentes</i> (1)	<i>Manifestaciones o Formas Culturales</i> (2)	<i>Sustancia o Ideología</i> (3)	<i>Inferencia de Significados Organizacionales</i> (4)
<ul style="list-style-type: none"> • Informes • Video • Discursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Lenguaje <ul style="list-style-type: none"> - Vocabulario, argot - adjetivos y pronombres - Proverbios y lemas - Metáforas • Temas • Narraciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores • Creencias 	Diferentes ideas, como: <ul style="list-style-type: none"> • la empresa • el éxito

El objetivo específico es describir y explorar qué se comunica respecto a la cultura organizacional y no obtener un diagnóstico ni comprobar hipótesis. Para lograrlo se trabajará con lo que los teóricos llaman *teoría emergente* (Lincoln y Guba, 1985), porque la misma surgirá de la propia investigación a medida que se identifiquen las fuentes, se recojan los datos y se haga el análisis. A diferencia de muchos estudios, en éste no hay ideas preconcebidas acerca del fenómeno por descubrir, ni tampoco se plantea el confirmar una postura o generalizar algo.

Por otra parte, la investigación se hará a través del estudio de un caso en particular debido a que éste permite descubrir aspectos culturales de la organización elegida. Además, como lo señalan Lincoln y Guba (1985), el estudio de caso es ideal para brindar una descripción profunda de la situación que interesa explorar y proporciona una experiencia vicaria a los lectores si se tiene el cuidado de hacer una detallada descripción, de manera que la lectura ofrezca el conocimiento tácito de los sucesos.

Los trabajos de esta naturaleza usualmente implican la utilización del método etnográfico, con el cual el investigador se sumerge en la o las organizaciones objeto de estudio con el fin de descubrir y describir su cultura. Para ello recurre a diferentes técnicas como la observación, la observación participante o las entrevistas y luego de un tiempo comienza a entender dicha cultura.

Existen otros recursos, además de los antes mencionados, que también permiten llevar cabo estudios cualitativos. Uno de ellos es el análisis de documentos, considerado como un método no intrusivo porque a diferencia de la etnografía no obstaculiza ni interfiere con los procesos diarios de las organizaciones (Cassell y Symon, 1995); además, ofrece información verificable, accesible y fija en el espacio y en el tiempo

Capítulo Cuatro

Concepción Metodológica

Como se ha evidenciado en los capítulos precedentes, el análisis de la cultura organizacional -como el de cualquier fenómeno social- es susceptible de abordarse de diferentes maneras. Actualmente hay una gran cantidad de métodos aplicables a este tipo de estudios; dependiendo del enfoque teórico y del objetivo, los especialistas recurren a los métodos cuantitativos o eligen los cualitativos. Por fortuna, como afirma Mayer (1996), hoy en día los estudios organizacionales son multiparadigmáticos pues las organizaciones van cambiando al igual que los individuos y han surgido nuevos temas y nuevas formas de análisis a partir de diferentes perspectivas, como pueden serlo, por ejemplo, los estudios humanísticos o los análisis hermenéuticos.

Así, el propósito de este capítulo es explicar -desde el punto de vista metodológico- el tipo de estudio que se planea llevar a cabo en esta investigación; las características del caso estudiado (empresa); el método a seguir para la recolección de los datos y las características de las muestras; el modo del análisis, y finalmente, las estrategias para brindar confianza y credibilidad en los hallazgos y la misma metodología, así como las justificaciones para todo lo anterior. En suma, el objetivo es plantear el diseño de la investigación en sí.

4.1 Tipo de Estudio y recolección de datos

Ya que el análisis tendrá como punto de partida el enfoque interpretativo con el cual se intentará descubrir -desde la comunicación- características de la cultura organizacional a través de ciertos productos de comunicación utilizados en una empresa multinacional mexicana, por lo tanto se optará por hacer una investigación cualitativa.

(McMillan, 1986). Así, el estudio que aquí se propone se basará totalmente en este método.

De acuerdo con Forster (1995), Beaud, (1991) Barragán (1991) y Duverger (1981), el análisis de documentos es una metodología empleada tanto por los historiadores, los antropólogos, los lingüistas, así como por los sociólogos y los psicólogos. Igualmente se ha usado en investigaciones en organizaciones, aunque con menos frecuencia, sin embargo cada vez se recurre más a esta fuente de información porque constituye una memoria de hechos que lo mismo puede utilizarse como instrumento de análisis de la cultura, que como estrategia de comunicación, "base de datos para la toma de decisiones y para los planteamientos estratégicos a largo plazo" (Barragán, 1991, p. 8).

Por otra parte, como la base de esta investigación son los mensajes, considerados "productos tangibles del proceso de comunicación" (Bantz, 1993 p. 32); es importante decir que tales mensajes pueden estar contenidos en diferentes tipos de documentos. Por ejemplo: revistas, videos, páginas de web, reportes anuales, periódicos, boletines, boletines de prensa, enunciados de misión, políticas, reglamentos, documentos legales, estrategias de recursos humanos, manuales de entrenamiento y capacitación, memorandos, cartas y más. La mayoría son escritos y de índole formal, por lo tanto pueden calificarse como documentos oficiales. Por supuesto, hay muchas otras formas de mensajes en la comunicación informal de cualquier organización, pero no son objeto de esta investigación.

La variedad de fuentes escritas de información -según Forster (1995)- es importante para interpretar la vida organizacional porque constituye uno de los principales productos (medios) de la interacción y la comunicación entre individuos y grupos, a todos

los niveles en una organización. Además, permite a los investigadores acercarse a procesos organizacionales y a su desarrollo, y puede ayudar a interpretar la información y a reescribir la historia. Asimismo, son valiosos porque reflejan la imagen y la cultura que una compañía trata de presentar, interna y externamente a sus empleados, a sus clientes y a sus competidores.

Pese a todas las ventajas antes mencionadas acerca del método, al parecer todavía son pocos los trabajos que recurren a este tipo de herramienta para analizar la cultura, sobre todo en el ámbito organizacional. Tal vez esto se deba a que las investigaciones originadas desde la comunicación todavía no son muy conocidas y tienen poco tiempo de haberse iniciado. A pesar de esto, los estudios aquí identificados ofrecen suficiente evidencia para avalar el método. Un ejemplo concreto son las aportaciones de Bantz (1993a) para analizar la cultura de las organizaciones a partir de sus mensajes, pues su metodología contribuye a reafirmar la intersección entre comunicación y cultura organizacionales.

Otro estudio sobre cultura organizacional con un enfoque interpretativo en donde se utiliza el análisis de documentos es el de Schall (1983), quien a partir de la teoría de reglas de comunicación destaca la importancia de la comunicación en el entendimiento social y la construcción de la cultura. Para su investigación, además de los documentos esta autora recurrió a otras herramientas a fin de descubrir esos patrones o reglas que no son más que patrones de comunicación. Con su trabajo la investigadora concluyó que los miembros de las organizaciones al interactuar intercambian significados y poco a poco desarrollan lo que ella llamó el colectivo "nosotros", que confiere un sentido de identidad y hace que los integrantes de esa colectividad se diferencien de otros.

Con el mismo método está el trabajo de Foster (1995), quien a través de una interpretación hermenéutica de ciertos textos llevó a cabo un estudio vinculado al área de recursos humanos de una empresa. En su trabajo analizó normas, reglamentos, misión, políticas de la Dirección de Personal y otros documentos que le permitieron profundizar en la problemática organizacional de la compañía, la cual presentaba problemas en la implementación de sus políticas. También recurrió a otras técnicas como las entrevistas y la observación, pero esencialmente se basó en el análisis hermenéutico, que podría considerarse como una variante del análisis de documentos propuesto por Krippendorff (1990).

4.2 El caso de estudio: antecedentes y justificación

Como la investigación se basa en el estudio de un caso, la empresa objeto de análisis es la compañía Cementos Mexicanos, S.A. (CEMEX), considerada como una de las primeras multinacionales mexicanas. Actualmente se ubica como una de las productoras de cemento, concreto premezclado y agregados más grande del mundo. Específicamente se autodefine como:

... sociedad controladora de compañías cuyas actividades se orientan hacia la industria de la construcción, a través de la producción y comercialización de cemento y concreto. Asimismo, posee subsidiarias que participan en la industria turística por medio de la construcción de hoteles de categoría gran turismo y desarrollos inmobiliarios (CEMEX, 1994, 54).

Sus orígenes se remontan a 1906, cuando se fundó la primera planta de cemento en México, en un pequeño pueblo del norte llamado Hidalgo, en el estado de Nuevo León. Hacia 1931 se creó la compañía Cementos Mexicanos, con la fusión de Cementos Hidalgo

y Cementos Monterrey, y la empresa siguió su desarrollo con este nombre. Para la primera mitad de la década de los ochenta ya era una modesta cementera con un valor en el mercado de US \$ 400 millones (Zellner, 1996). Pero desde 1985 a la fecha, bajo las riendas de Lorenzo Zambrano, director general, el crecimiento se aceleró hasta llegar a un valor estimado en el mercado de casi US\$ 4,600 millones y sus ventas a unos US \$ 2,600 millones al año (Zellner, 1996). Para 1996 sólo en México se tenían 18 plantas cementeras, 201 plantas de concreto, 74 centros de distribución y tres terminales marítimas.

Su expansión nacional inició en 1988 con la compra de Cementos Anáhuac y Empresas Tolteca en 1989, pero el gran salto internacional ocurrió en 1992 con la adquisición en España de las dos principales cementeras: Valenciana y Sansón; compra que significó contar con 11 plantas más de cemento, 133 de concreto y 7 terminales marítimas. Posteriormente en 1994 se adueñó de Vencemos de Venezuela y Cemento Bayano en Panamá, (5 plantas de cemento, 22 de concreto y 4 terminales marítimas), y a finales de ese mismo año compró la planta Balcones en New Branfels, Texas (1 planta de cemento, 167 de concreto y tres terminales marítimas). Por último, en 1996 adquirió Cementos Diamante y Cementos Samper en Colombia.

Actualmente la empresa es la mayor productora mundial de cemento blanco y opera la flota cementera más grande del mundo. Más de 17, 000 empleados integran la compañía y sus activos a diciembre de 1995 eran del orden de los \$8.3 billones de dólares aproximadamente. (Informe 1995)

La elección de esta organización como objeto de estudio obedeció a varias razones. Como se explicó líneas arriba, la empresa está considerada como una de las primeras multinacionales mexicanas y en este momento es una de las compañías

nacionales e internacionales más exitosas en su género (la tercera a nivel mundial: Zellner, 1996). Sus oficinas corporativas se ubican en la ciudad pero opera en 22 países y tiene relaciones comerciales en 60 naciones alrededor del mundo. Esta característica permite enmarcar la investigación en el contexto de la comunicación internacional, condición importante en este trabajo, dados sus propósitos (comunicación de la cultura organizacional en una multinacional).

Otro aspecto distintivo de Cemex es que no se trata de una empresa mexicana que se ha fusionado como socia minoritaria en los lugares donde tiene intereses, sino que su participación es total, con excepción de uno o dos casos, de ahí que su influencia y su liderazgo vayan de México hacia el mundo, no al contrario como normalmente ha sucedido en este nuevo ámbito de globalización en el cual vivimos. Por lo tanto, si se analizaran los flujos de comunicación organizacional y su influencia internacional, la empresa estudiada resulta especial.

Una razón más que definió la selección fue la accesibilidad para obtener la información. Como Foster (1995) lo expresa, en las investigaciones organizacionales basadas en documentos es fundamental contar con el respaldo de un administrador de alto nivel que franquee la entrada para llegar hasta el material deseado. Esto, en cierta forma podría contribuir a incrementar la confianza en el estudio pues asegura al lector que la recolección de los datos es "legítima". En este caso se contó con el apoyo del director corporativo de Planeación y Finanzas, quien ocupa el cargo desde diciembre de 1996 (anteriormente era director general de Cemex México). Su alta posición facilitó la obtención de documentos en Recursos Humanos y otras áreas.

4.3 Recolección de los datos y características de las muestras

Ahora bien, en cuanto a la recolección de los datos primero fue necesario determinar el tipo de documento a utilizar, para ello se hizo una especie de "grand tour" (Spradley, 1979) por la empresa, a fin de conocer las opciones y elegir aquéllos que fueran más adecuados para los objetivos de la investigación. Esencialmente se buscó que fueran documentos de amplia divulgación en las diferentes subsidiarias. Así, considerando la disponibilidad y accesibilidad se eligieron como muestras: (a) nueve reportes anuales, (b) un video corporativo y (d) dos discursos del director.

La selección de los reportes obedeció a su mismo carácter de documentos con amplia difusión. Como se trata de información oficial que a la empresa le interesa dar a conocer, estos reportes conforman un "rostro" muy particular de la organización, pero tienen -como todos- ciertas ventajas y desventajas. Entre las limitaciones, Barr, Simpert y Huff (1992) argumentan que este tipo de fuente son documentos preparados por los departamentos de relaciones públicas de las empresas. Por lo mismo, tanto el vocabulario como la información han sido pulidos y cuidadosamente seleccionados, por lo que podría pensarse que en este "retrato organizacional" se suprime lo desagradable y sólo se destacan logros.

Posiblemente esto sea verdad, pero como ventaja insuperable tienen a su favor el que ninguna otra fuente pública ofrece información tan detallada acerca de la forma de pensar de los directivos de la empresa a través de un tiempo determinado. Además, como se escriben en un período específico, las cartas a los accionistas reflejan ideas importantes para ese tiempo (Barr et. al 1992). Otra ventaja es que permiten enfocar la investigación a nivel organizacional y pueden contener explicaciones respecto a determinadas acciones y hechos fundamentales para la vida de la empresa, y finalmente, otro punto a su favor es

que ofrecen datos valiosos para hacer estudios longitudinales. De esos informes o reportes anuales de Cemex se reunieron nueve documentos que van desde 1988 -año del inicio de la expansión- hasta 1996, que corresponde al último informe dado a conocer en abril de este año de 1997.

Respecto al video, también se trata de un documento esencialmente de relaciones públicas, por lo que tiene las limitaciones antes descritas para los informes; sin embargo, el uso de imágenes y el guión ofrecen otro tipo de recurso como fuente de datos. Para este trabajo, de los escasos videos a los que se tuvo acceso se seleccionó el conmemorativo de los 90 años de Cemex, el cual se presentó en 1996 durante la segunda Conferencia Ejecutiva Anual de la empresa, celebrada en diciembre de ese año. Por su relevancia este documento se ha difundido en todas las subsidiarias y parece utilizarse además como recurso de imagen y de capacitación a nuevos empleados.

Finalmente, de otras fuentes se tuvo acceso a la transcripción de algunas presentaciones y discursos pronunciados en ocasión de la Conferencia Ejecutiva 1996. De ahí se eligieron dos discursos del director general de la empresa: el de apertura y el del cierre de la conferencia. Esta selección se basó en la relevancia del estatus del emisor y en la ocasión de su pronunciamiento, ya que la importancia del evento parece ser significativa para la vida de la organización porque además de ser el segundo encuentro en su tipo, reunió durante dos días consecutivos a los directivos de 1º, 2º y 3er. nivel de todas las oficinas de Cemex.

Estos son los documentos base, pero...¿Cómo saber si los materiales elegidos son representativos de lo que se desea investigar? Ciertamente -como dice Foster (1995) hay una enorme variedad y cantidad de documentos en ésta y en cualquier otra organización, pero es imposible hacer justicia completa a toda la gama de textos. Así, en este estudio, a

pesar de contar con algunas facilidades para entrar a la empresa, el acceso y la disponibilidad de los materiales fueron limitados, por eso se optó por revisar la recopilación y trabajar con lo antes descrito. Cabe aclarar que esta elección también obedeció a una de las recomendaciones de Bantz (1993) respecto a los recursos de tiempo del investigador, como uno de los límites prácticos de las investigaciones de este tipo.

4.4 El Modo del Análisis

Con base en el marco teórico y en lo que se ha llamado el modelo operativo descrito en el capítulo tres, el proceso a seguir para el análisis y la interpretación constará de los siguientes pasos:

1. Descripción de las características externas de las fuentes o las unidades de análisis de donde provienen los mensajes, así como a los emisores y los posibles receptores de estos mensajes a fin de contextualizar cada documento.
2. Análisis de los mensajes como formas o manifestaciones culturales; en otras palabras, explicitar el lenguaje "Cemex"; reconocer los temas o preocupaciones de acuerdo con los datos emergentes y detectar las historias y los mitos.
3. Exploración o inferencia de la sustancia o ideología; es decir los valores, las creencias y todo lo que conforma la esencia de la cultura, la cual se espera que irá revelándose conforme avance el análisis de los mensajes.
4. Inferencia de significados organizacionales a partir de todo lo anterior; es decir, aproximarse a la interpretación.

Los dos últimos puntos conllevan hacer el análisis o la interpretación del contenido de los documentos en el contexto general en el cual existen. De acuerdo con Forster (1995) esto significa esclarecer cómo se ligán los diferentes elementos de ese mundo contextual y determinar cuáles son las contradicciones presentes. Esto es importante porque los documentos no existen en el vacío.

Ciertamente hay otras formas diferentes y otros procedimientos para hacer un análisis de contenido, como el de Krippendorff (1990); el análisis de dominio de Sprdley (1979); el análisis del discurso de Marshall (1995); el análisis hermenéutico de documentos de Foster (1995); el análisis narrativo de Brown y Kreps (1993), y más. En esta investigación, como ya se aclaró en el capítulo tres, se seguirá esencialmente la metodología OCC (*Organizational Commuication Culture*) propuesta por Bantz (1993 a), incorporando a la misma ideas de Harrison y Beyer (1993). En otras palabras, para el análisis se han adoptado ideas y se ha elaborado un modelo hasta cierto punto ecléctico, pero no por ello menos valioso.

4.5 Estrategias para brindar confianza y credibilidad

Uno de los mayores retos en las investigaciones cualitativas es apartar la subjetividad y generar confianza en el lector acerca del valor de los hallazgos, para asegurar el rigor del estudio. Debido a la naturaleza de la metodología utilizada y al tipo de investigación planteada en este trabajo, deben tomarse muy en cuenta las críticas u objeciones respecto al valor de los resultados, su aplicabilidad, su consistencia y la neutralidad del procedimiento. (Glaser y Straus ,1967; Lincoln y Guba, 1985; y Morse, 1994).

Estos autores proponen diferentes recursos para lograr lo anterior. De esta manera, con el fin de incrementar la probabilidad de que los hallazgos y la interpretación sean creíbles, se recurrirá a dos estrategias particulares: (a) triangulación de fuentes y datos, y (b) técnica del auditor (Lincoln y Guba, 1985). Debe aclararse, sin embargo, que en el caso analizado aquí, si bien existe la posibilidad de contar con tres fuentes, se trata de tres diferentes manifestaciones del discurso oficial, por lo que quizá éste siga una sola línea o tal vez se presenten las mismas contradicciones. A pesar de ello, puede considerarse como una forma de triangulación de datos que sirve al investigador para comparar evidencias y validar así los hallazgos e interpretaciones. En cuanto al auditor, Lincoln y Guba lo consideran metafóricamente como un "fiscal" porque debe examinar tanto el proceso como el producto. Esto en cierta forma garantiza que se ofrezca suficiente justificación y que los datos, los hallazgos y las interpretaciones sean consistentes y coherentes para finalmente confirmar la investigación. En este trabajo, una persona externa actuará como auditor.

Capítulo Cinco

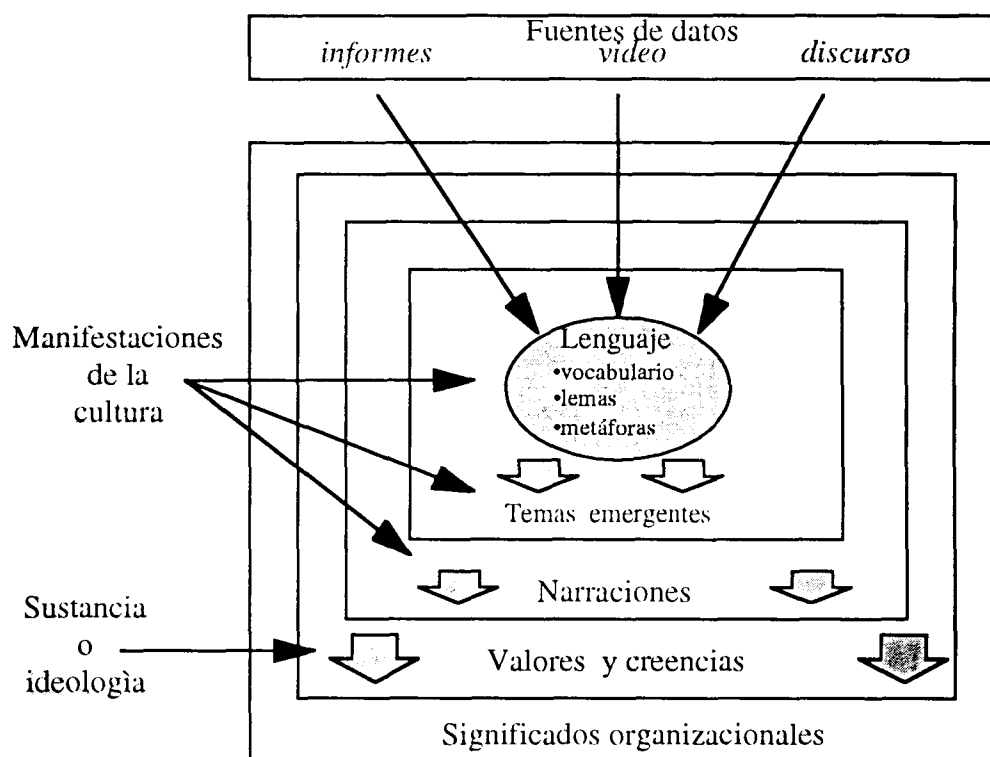
Análisis de los Mensajes: el Caso Cemex

En esta investigación, el análisis de los mensajes comienza a partir de la descripción de los aspectos externos o características físicas generales de los documentos muestra -a fin de contextualizarlos- y de ahí va directamente hacia el centro del mensaje -vocabulario- para después llegar a las ideas generales y finalmente a las inferencias de significado. En otras palabras, para descubrir qué elementos de la cultura organizacional se comunican a través de los documentos seleccionados, el análisis implica dos momentos o niveles con diferente intensidad: por una parte va de afuera hacia adentro; del exterior al interior, o de la envoltura y estructura de los mensajes a las ideas o al centro, y después, a partir del vocabulario -unidad mínima del mensaje- "sube" o busca llegar hasta las ideas generales o al mensaje total que se desea transmitir en la organización. (Valores, creencias y otras ideas fundamentales de la cultura explorada). La figura 2 presenta una ayuda visual con un esquema del análisis, el cual se complementa con el cuadro 2 que aparece en el capítulo 3 de esta investigación. (ver p. 33)

5.1 Las Fuentes

En todo proceso de comunicación existen varios componentes y uno de ellos se refiere a la fuente como la base o el origen desde donde emanan los mensajes. Sin embargo, el concepto de fuente si bien normalmente alude al emisor, en este caso particular puede ampliarse para incluir el origen de los mensajes en cuanto a si éstos son producto de interacciones verbales orales o si están contenidos en documentos escritos o de otra índole como es el video. Por tanto, para este trabajo la palabra fuente comprende la procedencia de los datos y en este sentido cada documento es una fuente.

Figura 2
Esquema de análisis



De acuerdo con lo expresado en el modelo operativo diseñado para la investigación, en la descripción de estas fuentes y sus características inicia el análisis porque la envoltura o la presentación que se le da a los diferentes mensajes, no sólo tiene efectos en la producción de tales mensajes, sino también en el receptor, aunque este aspecto no es tema de este trabajo. Así, para contextualizar los documentos primero se presenta una clasificación y descripción de cada uno y después se revisan otros componentes como son los emisores y los destinatarios de los mismos.

Los reportes o informes anuales

En el contexto organizacional, los *informes anuales* son considerados documentos oficiales de primer orden porque constituyen una forma de comunicación en donde la empresa, actuando como emisora, envía información a sus públicos -tanto externos como internos- respecto a logros, alcances, estrategias, estados financieros y planes a futuro, entre otros temas. Para McMillan (1986), esta clase de documentos presentan a la empresa como una persona, creada y sostenida a través de los mensajes públicos. Y efectivamente, desde esta perspectiva es posible concebir a la organización como sujeto emisor, dueña de un discurso propio que la identifica y la distingue de otras organizaciones similares.

En sí, los informes anuales pueden considerarse productos de comunicación esenciales para la imagen que la empresa proyecta de sí misma, y por tal razón su elaboración y producción son sumamente cuidadas (ver apartado 4.3). A través de estos productos se busca difundir una imagen con el fin de conseguir diferentes propósitos, como por ejemplo: prestigio, más socios, nuevos clientes, apoyo de la comunidad o la sociedad en general, y por supuesto, colaboración de los empleados sin los cuales no se alcanzarían los objetivos de la empresa.

Según Hodder (1994) los reportes anuales son textos preparados por razones oficiales, con información permanente que le da un valor histórico porque contienen evidencias de la evolución de la empresa que los emite. Por lo mismo, trascienden el tiempo y el espacio, y en ese transcurrir pueden encontrar diferentes audiencias que al leerlos, los reinterpretan. Por otra parte, también funcionan como artefactos o productos culturales y pueden contribuir ampliamente a la disseminación de la cultura. Es por esto que los informes anuales pueden calificarse como documentos públicos (porque están al alcance de todos), formales y oficiales (por ser escritos y por tener como emisor a la

empresa), cuyo principal objetivo es informar, pero implícitamente también buscan persuadir.

Los informes de la empresa objeto de estudio son documentos de alta calidad en cuanto a su producción. Los nueve están compuestos por dos grandes secciones claramente diferenciables por el tipo y la calidad del papel: uno es brillante, con diversas fotos que ilustran la sección de información general y el otro tipo de papel corresponde a los estados financieros y para ellos se emplea papel mate, reciclado.

Otra característica externa que los identifica es el hecho de presentar colores brillantes en fotografías llamativas y bien elaboradas. Las secciones o partes de las que se compone cada informe son variables. El más pequeño de los informes tiene 8 secciones y corresponde al de 1991, y el más grande -catorce partes-, al de 1996. De los 9 documentos, 5 tienen paginación y aunque esta particularidad es casi irrelevante, refleja una cierta inconsistencia y podría dificultar la localización y referencia de los segmentos cuando se persiguen fines de investigación, como en este caso.

Finalmente, por el contenido que se maneja en los informes y las intenciones del emisor (la empresa), es posible concebir a los receptores como toda clase de público interesado en la organización o ligado a ella de algún modo. En la categoría de público externo se ubicarían clientes, proveedores, competidores, agencias gubernamentales y la sociedad en general; mientras que en el público interno estarían todos los empleados y los accionistas o asociados.

El video

Esta clase de documento también puede considerarse como de imagen o de relaciones públicas; tiene carácter permanente y trascendente en cuanto a tiempo y espacio, y en él aparece nuevamente la organización presentada en su carácter de entidad o persona. Sin embargo en este documento, a diferencia de los textos escritos, el uso del lenguaje visual que acompaña al guión produce un efecto distinto en el receptor porque éste ya no necesita esforzarse para asimilar el mensaje. Audio e imagen con movimiento entran a su mente a través de dos sentidos altamente receptivos.

La información visual, en virtud de la potencia propiamente técnica de la que emana y de la precisión de las imágenes concretas que produce, se impone a los individuos con una fuerza que jamás poseyeron las formas de expresión del pasado. (Cohen-Séat y Fougeyrollas, 1967 p. 13)

De esta forma, el video como medio de comunicación conlleva implicaciones que, por su impacto y las posibilidades de penetración de los mensajes, es imposible soslayar. Por supuesto, la audiencia no es pasiva, pero la fuerza de las imágenes visuales puede ser fuerte.

Entre las ventajas que ofrece el video como producto de comunicación organizacional, destacan: la facilidad de reproducción, su duración (no más de 15 ó 20 minutos), facilidad de asimilación del mensaje y finalmente, el hecho de que permite mostrar muchas cosas en poco tiempo. Los objetivos de este tipo de documentos pueden ser variados, pero generalmente se emplean para fines de promoción o de capacitación y por lo ellos pueden destinarse tanto a públicos internos como externos, según sea su propósito.

En el caso del video que aquí se analiza, por su objetivo central (conmemorar los 90 años de Cemex) puede suponerse que está destinado primordialmente a un público interno. No obstante su condición de producto de relaciones públicas, la temática presentada evoca un evento de mayor interés e impacto hacia el interior de la organización que hacia el exterior. El aniversario, si bien es causa de fiesta y celebración, también es detonador de recuentros, incitador de reflexiones o redefiniciones, reforzador de valores, motivador de nuevos compromisos.

Los Discursos

Una de las formas de comunicación de mayor impacto y ciertamente la más antigua y sencilla es la que ocurre cuando el emisor y el receptor hablan y están presentes, cara a cara, en el mismo tiempo y espacio. A través de este tipo de interacciones directas (por que no hay otro recurso o medio), formales o informales, quienes intervienen en el acto comunicativo se ven envueltos en un proceso dinámico, interactivo y transaccional propio de la comunicación verbal. Entre otras ventajas, este tipo de comunicación se caracteriza por ser espontánea, flexible y más dispuesta a la retroalimentación. El mensaje total se compone no sólo de palabras sino también de gestos, posturas, inflexiones y de la personalidad de quien habla, quien con su estilo le imprime su propio carácter al mensaje, aunque éste haya sido preparado de antemano como en el caso de los discursos.

Las dos piezas que aquí se analizan merecen un lugar especial en esta descripción por varias razones: se trata de los *discursos del director* emitidos en ocasión de la apertura y cierre de la Conferencia Ejecutiva 1996. Aquí el emisor es una persona con nombre, cuerpo y voz concretos y su alta posición en la jerarquía organizacional le confiere un carácter especial porque no sólo habla a nombre de la empresa, sino como individuo, y sus mensajes expresan sus ideas y sus puntos de vista. ¿Por qué es posible afirmar esto? Porque uno de los discursos es totalmente espontáneo, es decir, no fue preparado con

anterioridad (al menos no lo elaboró el departamento de Relaciones Públicas) y así lo expresa el emisor. Además, los discursos fueron pronunciados para un público selecto conformado exclusivamente por altos directivos de la empresa. (Cabe aclarar que estos documentos se consiguieron gracias a su reproducción escrita, pero se clasificarían como mensajes internos, selectivos y privados).

Por último debe destacarse que independientemente del objetivo de la comunicación verbal como vehículo transmisor de la cultura organizacional, los discursos y todas las interacciones verbales -especialmente si provienen del director- tienen gran impacto entre los receptores, porque a través de la emisión de los mensajes pero especialmente con los hechos se demuestran los valores y las creencias que constituyen la sustancia de esa cultura. Como lo afirman Moran, Harris y Stripp (1993), la efectividad de una organización no es el resultado del flujo de memorandos, sino que depende en gran parte de la comunicación personal al interior de la compañía. En el caso de los discursos, por la ocasión de su pronunciamiento es posible inferir que su propósito central es motivar a los receptores para buscar integración en torno a la empresa. Para terminar esta sección, a manera de síntesis el cuadro número 3 presenta un panorama de los componentes o características básicas de los documentos analizados.

Cuadro 3 Características externas de las fuentes

<i>Características</i>	<i>Informes</i>	<i>Video</i>	<i>Discursos</i>
emisor (es)	empresa	empresa	director general
receptor (es)	público externo e interno	público interno	público interno, selecto
contenido general	logros de la empresa	historia de la empresa	visión del nuevo Cemex
propósitos	informar y persuadir	persuadir e informar	motivar, integrar

5.2 Formas culturales o manifestaciones de la cultura organizacional

De acuerdo con Harrison y Beyer (1993), las entidades observables a través de las cuales los miembros de una cultura se expresan o se comunican entre sí se denominan manifestaciones culturales. Bajo este rubro es posible encontrar símbolos, comportamientos, prácticas, narraciones, y lenguaje, entre otros elementos (ver apartado 3.1). Puesto que esta investigación se centra en los mensajes como transmisores de la cultura organizacional y el análisis se plantea a la luz de una perspectiva interpretativa simbólica, se recurre a manifestaciones culturales que puedan tener un significado consensual al menos para la mayoría de los integrantes de la organización. Así, la investigación está enfocada al estudio de elementos verbales, detectando en los diferentes documentos tres tipos de manifestaciones:

1. Lenguaje: Vocabulario en general como unidad mínima y de ahí se pasa a lemas y metáforas (expresiones lingüísticas de construcción compleja).
2. Temas: Ideas que emergen y se infieren a partir del recorrido por el lenguaje.
3. Narraciones: Unidad textual con mayor complejidad en su construcción y que contiene las manifestaciones anteriores.

El Lenguaje

Como se sabe, para que ocurra la comunicación, fluya la cultura y se mantengan las organizaciones y las sociedades es indispensable la interacción de los individuos quienes sin el uso de algún lenguaje no podrían entrar en contacto. El lenguaje es un hecho natural en los seres humanos, es un medio, un instrumento de comunicación, pero también un sistema, una extensión original del hombre -como le llama Hall (1978)- que le permite conocerse, adaptarse a su medio ambiente, expresarse y expresar la realidad.

Dentro de cualquier sociedad y entre los hablantes del mismo idioma es común encontrar grupos que por diversas razones generan su propio lenguaje; es decir, usan vocablos especiales o palabras distintivas para referirse a ciertas cosas. A este lenguaje especial se le denomina *jerga* o *argot* que es: "...un lenguaje especializado empleado por aquéllos que comparten el mismo trabajo y un cierto estilo de vida" (Harrison y Beyer, 1993, p.90). Una de las posibles causas de este fenómeno se debe precisamente a la pertenencia de los individuos a ciertos grupos; por lo tanto, la jerga es aprendida en el interior del grupo y ayuda a diferenciar a los miembros del mismo. Así por ejemplo, los médicos o los abogados utilizan determinadas palabras en su habla cotidiana que sólo tienen significado para ellos. Lo mismo sucede en las organizaciones de cualquier tipo, donde gracias a las interacciones, a la comunicación diaria y a otros factores, poco a poco se va creando y transmitiendo esa jerga o uso especial de la lengua que es común para quienes son miembros de dicha colectividad.

Además, el lenguaje es un elemento cultural tan distintivo en un grupo u organización que incluso permite diferenciar niveles jerárquicos dentro de una misma empresa, así como ciertos puestos u ocupaciones que producen su propio lenguaje especializado. De hecho, una buena parte del proceso de socialización en un grupo implica adquirir el lenguaje apropiado para asumir o desempeñar cierto rol. Sin embargo, así como el lenguaje genera esta clase de separaciones, en otro sentido produce vocablos integradores que unen y crean sentido de pertenencia a un grupo. Ambas situaciones, separación e integración por el uso del lenguaje, es posible encontrarlas al interior de cualquier organización y el estudio de esta forma especial de uso del lenguaje se vincula al análisis de subculturas en las organizaciones.

No es el propósito de esta investigación abordar el estudio de las subculturas; al contrario, la posición aquí es holística, integradora, donde se concibe al lenguaje como

una forma o manifestación cultural que conforma la materia prima de los mensajes contenidos en los documentos denominados fuentes. La idea central es que el lenguaje utilizado para escribir los textos es un vínculo de unión "...es un puente entre el número infinito de sonidos y/o símbolos, y un número infinito de significados posibles" (Borden, 1974 p.99). O como lo expresa otro autor "...la palabra contiene y transmite la cultura de la empresa, le presta una forma tangible" (Abravanel, 1992. p.47). Pero sobre todo, el lenguaje es un factor decisivo en la construcción social de la realidad; a través de él la organización elabora un marco referencial y una historia sobre ella misma, que se va desarrollando a lo largo de los diferentes textos.

Con esta noción, no obstante que la mayoría de los documentos de la muestra son un producto del departamento de relaciones públicas, es posible suponer que subyace en ellos una intención o un patrón global de expresiones que finalmente constituyen el reflejo de lo que la empresa es o lo que busca representar. Por más artificios y arreglos superficiales a nivel lenguaje externo, las palabras y su ordenación dentro del texto revelan -consciente o inconscientemente- un contexto en donde se halla inserto el documento. Dicho contexto puede corresponder al entorno global de la empresa o persona que lo emite, pero en el mismo sentido es posible suponer que corresponderían al entorno inmediato del emisor; es decir, a las ideas, valores y creencias presentes en su preocupación de ese momento. En otras palabras, ese entorno es la cultura, y finalmente, como lo dicen los estilistas, la forma es el fondo; o bien como se ha afirmado aquí, el lenguaje es una manifestación de la cultura.

Por otra parte, el análisis del lenguaje en las muestras seleccionadas representa por sí mismo todo un desafío a nivel léxico, sintáctico, textual, semiótico e inclusive psicológico y otros tantos más, pero la perspectiva de este trabajo es de comunicación de la cultura y obviamente el estudio no es exhaustivo. Cabe mencionar para fines prácticos,

que en la medida de lo posible se intentará trabajar de manera integrada los tres tipos de documentos. Esto es, se tomarán evidencias de los tres, siempre y cuando el abordaje lo permita.

Análisis del Lenguaje

¿Qué clase de palabras sirven como sustento para proyectar a través de informes, videos o discursos a una multinacional mexicana que desea tener presencia en el mundo externo a ella, pero que al mismo tiempo -con el mismo medio- busca introyectar en su gente ideas comunes, creencias y valores que le den unidad y le ayuden a lograr sus metas? Sin lugar a dudas este cuestionamiento por sí mismo justificaría un tratamiento de investigación individual, sin embargo, no sin temor a resultar abrumados ante este reto, en forma muy general aquí se plantea una revisión del léxico que sostiene las ideas detrás de los documentos. La intención es explorar al menos una parte de este andamiaje con el propósito central de descubrir qué tanto revelan las palabras por sí mismas, de la cultura organizacional.

Esencialmente el análisis del lenguaje se plantea en términos del vocabulario, en donde se revisarán: (a) las palabras (qué tipo de palabras se usan; y dentro de ellas, el argot o léxico de la especialidad); y (b) las metáforas, los lemas y los proverbios. Sin embargo, este análisis también otros elementos de estilo vinculados al lenguaje como los adjetivos y el uso de determinada persona gramatical o pronombre. Es importante resaltar otra vez que de ningún modo el estudio será exhaustivo, porque ese no es el objetivo de la investigación.

Palabras.

Como los *reportes anuales* y el *video* están destinados a toda clase de público dentro o fuera de la organización, a primera lectura podría suponerse que todo su

vocabulario en términos generales entraría en la categoría de lenguaje estándar; es decir, el perteneciente al léxico de las personas con un nivel de estudios promedio, que no son especialistas en la materia ni les interesa, pero tampoco desconocen las palabras. Sin embargo tal afirmación podría resultar apresurada o quizá hasta falsa, porque en estos documentos si bien abundan términos del habla común hay muchos que se refieren a ideas o conceptos estrechamente vinculados con la empresa y su administración, los cuales, en esencia corresponden a la cultura que se analiza. Así por ejemplo, con profusión pueden hallarse palabras, como:

Modernización, estructura corporativa, diversificación, productividad, capacidad instalada, reducción de costos, consolidación, mejora, eficientización, energéticos, logística, preservación, segmentación de mercado...(Inf.88)

Eficiencia operativa, sinergia, servicio confiable, alta rentabilidad... (Inf.90).

Entorno, políticas de respeto, mercados selectos, eficientar, consolidado, subsidiaria ...(Inf.92)

Ambiente volátil, posicionamiento de mercado, homologar operaciones, unidad de negocio (Inf.94)

Estrategia, expansión, plataforma exportadora, paradigma, optimización, vanguardia, reconvertir, diversificación, agresiva expansión, acción inteligente, globalizarse (Video)

Es claro que las palabras necesitan un contexto para adquirir su significado, no obstante, es posible inferir que su inclusión en los *discursos organizacionales* (así también se le puede nombrar a los mensajes de los diferentes documentos) denota un uso especial y por lo tanto una significación particular a la cual posiblemente no estén expuestos todos los destinatarios de los documentos. A pesar de eso, si la perspectiva se limita sólo al público interno (que es el que interesa a fin de explorar la cultura), entonces

es probable que efectivamente tales palabras correspondan al lenguaje estándar de dichos destinatarios pues es a ellos a quienes se les transmiten las ideas con las que la organización intenta crear o reforzar su imagen o una determinada cultura.

Cabe mencionar que el uso de estos vocablos no es privativo de Cemex. Tales palabras seguramente se encuentran en distintos documentos de otras organizaciones similares o diferentes. Lo relevante aquí es que éste es el tipo de léxico presente una y otra vez en todos y cada uno de los documentos de la empresa, y por lo tanto, es el que conforma su universo léxico y el de quienes pertenecen a ella.

Por otro lado, si bien es verdad que las palabras antes citadas probablemente corresponden al lenguaje estándar o al habla cotidiana de los miembros de la organización, también es posible que muchos de estos vocablos simplemente se hayan incorporado al discurso organizacional sólo porque están de moda o en uso y corresponden al *argot* del mundo de los negocios o de las nuevas tendencias en materia de administración. Pero independientemente de la razón es importante destacarlo porque se trata del vocabulario utilizado por los emisores de los diferentes mensajes, y visto así se convierte en el recurso fundamental para la construcción social de la realidad organizacional.

Del mismo modo es factible asumir además, como lo afirma Schvarstein (1991), que muchos de estos términos no se definen en las organizaciones y así se habla de eficacia, productividad, o competitividad, por mencionar algunos vocablos comunes, pero no se explicita su significado. Lo anterior podría ser una fuente de conflictos, aunque al mismo tiempo, en el análisis que aquí se plantea constituye un argumento a favor para sostener la idea de que estas voces, al estar vigentes en la organización se transforman en palabras propias de esa cultura y su significado final se genera a través las interacciones de los hablantes que las utilizan para conformar su realidad. Evered (1983) dice al respecto:

El lenguaje usado por los miembros de cualquier grupo organizacional no sólo caracteriza a ese grupo, sino que revela cómo los miembros ven a su propio mundo organizacional y cómo está construido su mundo. En suma, el lenguaje que usan define su realidad. (p.126)

La repetición constante de ciertos vocablos también es un factor a destacar en este análisis ya que como se sabe, algunos conceptos son particularmente significativos en determinadas organizaciones, mientras que en otras, aunque sean del mismo giro, su uso está limitado o restringido porque no pertenecen a las preocupaciones del negocio en ese momento; tal es el caso de palabras como: *liderazgo, estrategia, diversificación, eficiencia, mejora, optimización, procesos, modernización, competencia, calidad, productividad, inversión, logros, multinacional, consolidación, integración, globalización, flexibilidad, crecimiento*, entre tantas más, que invariablemente aparecen un sinnúmero de veces a lo largo de los diferentes documentos analizados.

No es objeto de este trabajo cuantificar las apariciones, pero es imposible abstraerse a esta mención porque su presencia es una constante en el discurso organizacional y si se quiere agudizar más el análisis, es posible inferir - a partir de sus apariciones- una línea continua de probables cambios o preocupaciones en la organización objeto de estudio. Por supuesto, tal afirmación tendría que ser soportada por un cuidadoso y detallado conteo, no obstante eso, una simple lectura superficial de cada informe mostraría -por ejemplo- que *liderazgo, estrategia de diversificación, eficiencia, y modernización*, entre otras, están muy presentes en los reportes del 88 al 90 y aunque siguen apareciendo en todos, el léxico de Cemex poco a poco va incorporando nuevos vocablos como *crecimiento, multinacional, globalización y flexibilidad*, que podrían evidenciar los cambios internos y externos del ambiente en el cual se desenvuelve la

organización, pero de la misma forma sugerirían o reflejarían algo de lo que Cemex ha sido y es en la actualidad.

Desde otra perspectiva no parece un desatino clasificar las palabras citadas anteriormente dentro de la categoría de *argot*, pues por una parte se emplean con bastante frecuencia en el ambiente de esa organización particular, pero además, al quedar insertas en sus textos y por lo tanto en su contexto, su significado queda estrechamente ligado con la empresa. Sin embargo, en los diferentes documentos aparecen otras palabras relacionadas en forma directa con la industria en cuestión, las cuales si se contemplan con rigor, son las que definitivamente cabrían en el ámbito de la *jerga o argot*. Tal es el caso de vocablos como: *clinker, molino vertical, hormigón, hormigón preparado, concreto premezclado, concreto hidráulico, proceso húmedo, proceso seco, técnica de coproceso, commodity, dumping*, entre otras, que sin duda pertenecen al giro del negocio y por tal razón constituyen vocablos comunes al interior de la empresa.

En esta misma línea quedaría el propio nombre de la organización: *Cemex*, difundido como parte de la nueva identidad corporativa a partir de 1988, cuando comenzó el gran crecimiento de la empresa (cfr. Informe 88). Si en los informes se analiza con cuidado la evolución del nombre como elemento de identidad, se verá que la misma estructura organizacional y la de los reportes anuales irán cambiando hasta llegar a los dos últimos ejemplares donde el nombre Cemex será el factor común al que sólo se le añaden "apellidos", por ejemplo: Cemex México, Cemex España, Cemex Venezuela.... que refleja la alineación entre el nombre, la sección del informe y la estructura organizacional. Es decir, el nombre parece constituir una palabra clave especialmente para el público interno de la organización, porque como el cemento es un producto que en muchos países se comercializa con el nombre de la marca (Cemento Monterrey, Cemento Hidalgo, Cemento Maya...), la palabra Cemex quizá no comunique mucho a los consumidores,

pero sí a los empleados, aunque en la actualidad parece ser que el posicionamiento del nombre corporativo ya tiene suficiente peso interna y externamente.

También como palabras comunes al interior de la empresa estarían los nombres de las diferentes subsidiarias o "unidades de negocio" que constituyen el mundo Cemex; es decir: *Vencemos, Valenciana, Tepeaca, Tolmez, Tolmex, Sansón*, entre tantos otros. A pesar de lo anterior, parece evidenciarse al menos en lo que corresponde a la llamada *jerga o argot*, que no se trata de una categoría cerrada o absoluta porque las palabras no están aisladas y finalmente su uso y su recurrencia las convierten en vocablos propios de un contexto organizacional; es decir, en su *argot*.

Otro elemento distintivo en la construcción de los mensajes se relaciona con el uso de los adjetivos, porque éstos se emplean para calificar determinadas acciones, circunstancias o logros organizacionales. Es verdad que la utilización de adjetivos no es excesiva en los diferentes documentos, pero cuando se les requiere, la tendencia es recurrir a los de connotación positiva para reforzar presunciones de la empresa sobre sí misma. Parece ser que tal acción es deliberada y hasta esperada en documentos de relaciones públicas, porque contribuyen a crear o fomentar una imagen positiva de la organización en cuestión; pero además, manifiestan de forma consciente un cierto juicio de valor que la organización concede a los acontecimientos que van conformando su diario quehacer. Así, cuando la empresa compra, compra bien; si vende, lo hace con el mismo éxito. En el siguiente cuadro (número 4) a manera de ejemplo se ofrece una lista con esta relación entre adjetivo - imagen positiva y creación de valor. Las palabras fueron elegidas al azar en dos informes, el de 1993 y el de 1995.

Cuadro No. 4

Ejemplos de uso de adjetivos en los documentos	
<i>Sustantivos</i> <i>(refieren acciones, circunstancias o logros)</i>	<i>Adjetivos</i> <i>(Califican)</i>
adquisiciones	estratégicas y oportunas
asimilaciones	exitosas
reestructuración interna	cuidadosa
cifras	alentadoras
mejoras	constantes
control de costos	cuidadoso
resultados	alentadores, excelentes
esfuerzo	perseverante
ideas	innovadoras
soluciones	creativas
desarrollo	ilimitado
técnicas	las mejores
mercado	excelente
potencial	enorme
ubicación	estratégica

La forma de comunicar las acciones anteriores, mediante el uso de ciertos adjetivos parece revelar no tan sólo un estilo, sino quizá valores que subyacen detrás de los calificativos, así como una autoimagen de la empresa, gestionada desde el interior de la misma organización. Al respecto, Villafañe (1993) dice: "...la imagen de una empresa es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquélla producen en la mente de sus públicos" (p. 23). Por consiguiente, si la cultura son significados compartidos y las organizaciones, realidades simbólicas construidas gracias a la comunicación, parece lógico suponer que el uso intencional de esta clase de léxico tiene un

impacto en la conformación de la imagen de la organización y hasta en la cohesión de su cultura.

No es el propósito de este apartado indagar más acerca de la imagen, sino explorar la cultura organizacional a través de una de sus manifestaciones más evidentes: el lenguaje. Pero en particular, lo que se busca resaltar es la utilización de las palabras como un vínculo entre los hechos y los individuos, donde la organización como emisora reconstruye la realidad y de alguna forma escribe su propia historia para sí misma y para los destinatarios de sus mensajes. Conviene recordar que uno de los supuestos del enfoque interpretativo es que la gente organiza su mundo significativo a través de la comunicación y en esta línea, Carbaugh (1986) afirma que las formas comunicativas (términos relevantes, expresiones, frases recurrentes), tienden a moldear a un sistema organizacional unificando a los participantes porque con este recurso se reafirma y negocia la identidad organizacional.

En lo que concierne al léxico de los *discursos del director* básicamente pueden detectarse las mismas expresiones e igual uso de los vocablos, sólo que en este caso es necesario destacar que las dos muestras elegidas fueron pronunciadas en inglés porque la audiencia es exclusivamente interna y de alto nivel en la jerarquía organizacional. Además, como estos mensajes implican una interacción directa, cara a cara, la cual es diferente a la de los documentos verbales-escritos, el uso del lenguaje se ve afectado por distintos factores, como: (a) la situación, que incluiría el tiempo y el lugar donde se produce el acto comunicativo; (b) los participantes, pues su análisis determinaría el tratamiento del mensaje, el tono y el tipo de palabras empleadas; y (c) el asunto a tratar.

A pesar de que no se pretende abordar con profundidad los factores citados arriba, sino explorar la cultura organizacional, conviene analizar esta evidencia porque finalmente

conforma un contexto situacional significativo para los propósitos de la investigación. Así por ejemplo, el utilizar un idioma que no es el español sino el inglés, en el segundo encuentro anual de altos ejecutivos de Cemex, quienes se han reunido para "imaginar el Cemex del 2000", parece demostrar la importancia que tienen esta lengua en la organización; igualmente, podría reflejar el deseo de usar lo que se considera casi como un lenguaje de uso corriente en el ámbito de las empresas denominadas de "clase mundial". También podría pensarse en que el inglés es el idioma "adecuado" para una multinacional que lleva a cabo una reunión de ese tipo donde muchos de sus ejecutivos no se conocen o apenas si se han visto antes, debido al tamaño de la misma organización.

De esta forma, las condicionantes situacionales impactan en el discurso, que es emitido en un idioma distinto a la "lengua materna" de la organización y esto parece evidenciar no sólo una preferencia, sino también un valor organizacional muy apreciado sobre todo en una empresa que se autodefine como multinacional, competitiva y de "clase mundial". No hay que olvidar que de algún modo el idioma inglés domina en el mundo de las tecnologías, en los negocios y en los medios de comunicación, entre otros, y particularmente en el entorno nacional ha adquirido un valor que tiene precio real pues quien no habla este idioma, carece de una importante "ventaja competitiva".

El propio director general lo dice en su discurso de cierre: "El año pasado, por alguna razón yo cerré en inglés y todo el mundo pudo entenderme sin la necesidad de traducción simultánea, ahora voy a volver a hacerlo." Y al cerrar su intervención expresa: "Estoy muy complacido de que ahora hablemos el mismo idioma ..." Claro, con la noción de idioma alude a los temas y las preocupaciones compartidas; no obstante, de algún modo también podría inferirse el reconocimiento del dominio del inglés entre los asistentes a la reunión.

Otra particularidad a destacar en los diferentes documentos y que se liga estrechamente con el vocabulario, pero también con la estructura de los mensajes, es la preferencia o el uso de cierta persona gramatical al momento de construir el texto o de pronunciar un discurso. Normalmente en los *reportes anuales* es de esperarse el uso del impersonal a causa del carácter informativo del documento; en los *discursos*, la presencia del auditorio quizá influya en la elección de la primera o segunda persona del plural al momento de hablar, aunque no existen reglas al respecto porque esto depende de la intención del orador y lo mismo puede decirse para el caso de un *video* de aniversario.

Como puede inferirse, en la mayoría de los documentos analizados predomina el impersonal, (se hizo, se adquirió, se determinó), pero también se usan la primera persona del plural: *nosotros*; y la segunda y primera del singular: *tú* y *yo*. El pronombre *nosotros* no resulta extraño porque alude siempre a la idea de conjunto y se utiliza para reforzar hechos como: "lo hicimos", "decidimos invertir", "nuestro negocio", "nuestros accionistas", "nuestra gente", "nuestros obreros" (en Informes). O bien: "Hemos hecho un buen trabajo", "...lo hicimos juntos..." (en discursos) y otras frases parecidas. Esta preferencia se enfatiza en determinados momentos específicos de los mensajes a fin de reforzar la idea de pertenencia y remarcar el compromiso y la lealtad a la organización, además porque es una forma de lograr mayor integración a través de una palabra que simboliza identificación. De ahí que "nuestra gente" y "nuestros accionistas" sean nombres de secciones en los *reportes*.

Sin embargo, el uso de la primera y segunda persona del singular: *tu* y *yo* forman la esencia del discurso expresado en el video, donde ambas personas se refieren a la organización, que en un verdadero proceso de antropomorfismo habla de su vida y desarrollo en primera persona tal y como la haría cualquier individuo; mientras que el *tú* es

usado por un narrador omnisciente que "conversa" con el primero sobre su trayectoria, la cual conoce bien.

- Al crecer poco a poco fui definiendo mi identidad. Yo quería destacar en lo que me gustaba.
- Qué excitante fue observar tu crecimiento, sin darme cuenta dejaste de caminar para correr por el campo del aprendizaje. (en Video Cemex 90 años) [énfasis añadido]

Conviene aclarar que la narración completa del texto correspondiente al video se analizará más adelante al momento de tocar la temática de las historias, pero desde el enfoque del lenguaje y la cultura, la preferencia por determinado pronombre personal podría interpretarse como un reforzamiento para la transmisión de la noción de unidad, integración o pertenencia. Igualmente es factible suponer que al recurrir a la primera y segunda personas del singular para personificar a la empresa en el video conmemorativo, parece conferírsele un estatus de igualdad con respecto al receptor y desde esta postura el relato resultaría más creíble o con mayor aceptación. Por supuesto, cabrían muchas otras interpretaciones ya que los textos son abiertos, pero la visión que aquí se propone sería una de tantas posibilidades.

A manera de cierre para este análisis del lenguaje conviene recordar que el objetivo no es realizar un profundo estudio lingüístico o semiótico de los documentos, sino explorar el lenguaje de Cemex como una manifestación de su cultura, pues desde el enfoque interpretativo este elemento y los sistemas de comunicación constituyen uno de los ejes centrales, si no el principal, en la construcción de la realidad social y su negociación dentro de las organizaciones (Deetz, 1986). De esta forma, el lenguaje es como una llave de acceso para más adelante descubrir otros elementos presentes en lo que

se ha llamado la sustancia o ideología de la organización, que a su vez permitirán inferir algunas interpretación para toda la organización.

Metáforas, lemas y proverbios.

Según los teóricos del enfoque interpretativo, el lenguaje y por consiguiente las actividades lingüísticas desempeñan un papel fundamental en la "producción discursiva" de la realidad social (Deetz, 1986). Por ello, el análisis de las *metáforas*, los *lemas* y los *proverbios*, como formas simbólicas del discurso constituyen una vía de acceso diferente y al parecer poco usual para explorar la cultura en las organizaciones. Es claro que este tipo de análisis no persigue destacar los efectos retóricos, sino descubrir cómo se proyectan ciertos valores y creencias a través del uso de estos recursos del lenguaje y cómo contribuyen en la construcción de esa realidad que la organización plantea a sus miembros a través del discurso y los diferentes textos.

Como formas simbólicas por excelencia, las metáforas relacionan o comparan dos conceptos entre sí, pero también pueden atribuir cualidades humanas a objetos inanimados conectando de esta manera a los dos (personificaciones, según la retórica). Las otras dos formas discursivas -lemas y proverbios- reflejan creencias o ideas valiosas para los integrantes de una organización, pero no es tarea sencilla detectarlos en el discurso porque no se utilizan con mucha frecuencia y se requiere ser un experto para diferenciarlos con certeza. Por tanto, como la intención del análisis no involucra un purismo lingüístico se optará por identificarlos como simples expresiones, independientemente de si en rigor corresponden a la primera clasificación o a la segunda. Aquí lo importante es que se trata de manifestaciones del lenguaje en la organización estudiada.

Las metáforas aunque escasas, están presentes en los tres tipos de documentos, pero en el video es donde se emplean con mayor abundancia debido a la naturaleza

conmemorativa del guión. Entre las más sobresalientes destacan las alusivas al cemento y al concreto, de los que se dice:

El concreto, la 'roca moldeable' como le llamaba el gran arquitecto Le Corbusier, se usa virtualmente en todos los proyectos de construcción y es elaborado aglutinando grava, arena y agua con un polvo mágico: el cemento. Al hacer posible el bienestar del hombre, el concreto es nuestro inseparable y silencioso compañero..... (Inf. 91) [énfasis añadido]

El cemento es material indispensable para fragar sus sueños..(video) [énfasis añadido]

Existen otras metáforas referentes a la organización, pero su importancia radica en el antropomorfismo que ocurre cuando la empresa cuenta su historia desde la primera persona del singular, como si fuera un ser humano que a través del diálogo con un narrador dice:

...nací cuando las ciudades acababan de vestirse de concreto..
 ...sin darme cuenta dejaste de caminar para correr en el campo del aprendizaje..
 ...Está muy claro en mi memoria el día en que me permití soñar con un futuro mejor..
 ...Fue tu preparación para ganar en las olimpiadas... (diferentes fragmentos del video) [énfasis añadido]

En el mismo sentido de metáforas personificantes, en el discurso de bienvenida el director habla de: "el nuevo Cemex", de "Cemex joven", de un "buen amigo de Cemex", o que la empresa necesita "infusión de sangre nueva". El uso de estas metáforas y la adopción de este estilo parecen encerrar un simbolismo especial porque la organización no sólo refleja su personalidad, sino que además proyecta su propia voz, su historia y sus características como el ser joven.

Más adelante en el mismo texto el director dice que "Cemex atesora clientes"; y refiriéndose a éstos, los califica de "compañeros", "nuestros más preciados asociados", "dan sentido a nuestra existencia" y hay que "permanecer en sintonía" con sus necesidades. En otro párrafo de mismo discurso, cuando alude a la necesidad de cambio expresa: "la tradición es el guardián de la burocracia y el enemigo número uno del cambio, la flexibilidad y la velocidad", enfatizando la renovación como una constante de la empresa.

En el Informe 94, dentro de la carta a los accionistas, al mencionarse el enfoque estratégico de la empresa puede leerse: "La semilla de esta estrategia fue sembrada hace varios años". Asimismo en el último párrafo de la misma sección nuevamente Cemex aparece como una persona con ideas propias, con carácter, con deseos y con actitudes.

Cemex es una organización que está inmersa en la mejora continua, convencida de que jamás debe darse por satisfecha con sus logros y de que siempre hay potencial de crecimiento y desarrollo cuando se aspira sistemáticamente a ser mejor. Esta actitud ha sido la piedra angular del éxito de Cemex. [énfasis añadido]

Con respecto a los proverbios y los lemas- agrupados como expresiones- aunque tampoco son frecuentes porque la mayor parte de los documentos tiene un tono informativo, algunos ejemplos encontrados pueden agruparse en tres categorías de acuerdo con la temática aludida: (a) empleados, (b) desarrollo, y (c) clientes. En el cuadro número 5 se ofrecen ejemplos representativos.

Otros ejemplos igualmente sobresalientes, pero referidos a distintas temáticas, son por ejemplo las fortalezas de la empresa, que repetidas una y otra vez especialmente en los

Cuadro No. 5

Expresiones

<i>Tema</i>	<i>Proverbio /lemas</i>
Empleados:	<p>...el elemento humano es, sin lugar a dudas, factor esencial del crecimiento. (Inf. 92, p.26)</p> <p>...hoy y siempre consideraremos a la gente como nuestro más importante recurso para crecer con rapidez y fortaleza. (Inf. 92, p.26)</p> <p>...continuamos orgullosamente convencidos de que nuestra gente seguirá siendo la causa y origen de nuestro crecimiento y su consolidación se trata de nuestro activo más valioso. (Inf. 91)</p>
Desarrollo	<p>...lo hemos hecho juntos. (Disc. de Bienvenida)</p> <p>...no hay nada imposible.(Disc. de Bienvenida)</p> <p>...podemos construir el futuro deseado.(Disc. de Bienvenida)</p> <p>...el crecimiento genera un círculo virtuoso. (Inf. 96)</p> <p>...no existen fórmulas mágicas. (Inf. 95)</p> <p>...nuestro crecimiento no está limitado por barreras geográficas. (Inf. 95)</p> <p>...el camino fue difícil. (Video)</p> <p>...nunca abandoné mis ideales. (Video)</p>
Clientes	<p>...son un asunto de vida o muerte. (Disc. de Bienvenida)</p> <p>...tenemos que escucharlos mejor. (Inf. 96)</p>

informes más recientes, se convierten en lemas significativos: "Bajo costo de operación, administración competente, tecnología de punta, liderazgo de mercado, sólida estructura

financiera" (Inf. 94). También destacan frases como: "estado del arte", "compañía de clase mundial", "ser proactivos", (en Disc. de Bienvenida); finalmente, entre otras expresiones a partir del informe de 1991 comienza a utilizarse una frase que más tarde será uno de los lemas clave de Cemex: "en armonía con la naturaleza".

Hay más casos pero no se trata de agotarlos todos, sino de mostrar con los anteriores que conforme avanza el análisis, las evidencias parecen revelar que a pesar de que las palabras son comunes para los hablantes de un mismo idioma, a través del uso particular que cada organización les da, parecen crearse y recrearse realidades significativas para los miembros de una colectividad, porque la manera como la gente usa el lenguaje se relaciona con su cultura y el lenguaje permite transportar valores. Como lo muestran los ejemplos, detrás de las metáforas y los lemas subyacen ideas acerca de lo que es la organización y de lo que parece tener un valor en ella, como son las personas, ya sean clientes o empleados.

Así, a través de los vocablos, de las locuciones, de las metáforas; en suma, del lenguaje, parece modelarse una imagen ideal de la empresa. Con el entramado que van formando las palabras se crea la red que sostiene a la cultura, y en un proceso recíproco e interdependiente de comunicación-cultura se genera ese sistema de significados compartidos. Por eso Carbaugh (1986) afirma:

Comunicarse en una cultura particular es un evento único; es comprometerse en una comunidad local de significados que estructuran un mundo intelegible para los trabajadores, imbuye sus actividades con principios compartidos y afirma su comunalidad en un sentido particular y común. (p. 90)

Temas Fundamentales

Una vez realizado el análisis del lenguaje, toca ahora abordar lo referente a los tópicos de los mensajes o las ideas relevantes que parecen ser preocupaciones o temáticas clave para la organización. Nuevamente es necesario recordar que no se trata de ser exhaustivos, sino de recorrer los documentos para descubrir cuáles son los temas centrales que reflejan su realidad y finalmente la de sus miembros, al menos dentro de la empresa.

Una manera sencilla de llevar a cabo este procedimiento podría ser a través de los encabezados que nombran y separan las diferentes secciones de cada uno de los informes, pero entonces los discursos y el video quedarían fuera y el análisis estaría basado sólo en el título que para fines prácticos es un elemento externo a los mensajes. Otra forma sería por medio del análisis cuidadoso de los documentos para descubrir los temas emergentes, que a juicio de quien efectúa el estudio, serían los importantes. Parece ser que éste es el mejor camino y por tanto el que se seguirá. La triangulación de las fuentes permitirá corroborar los hallazgos.

Análisis

Obviamente, uno de los temas más marcados en los tres tipos de documentos se refiere al desarrollo evolutivo de Cemex. Sobre todo en los reportes anuales el tema central es la empresa y su desarrollo. Baste un recuento de los informes de los años pares a fin de observar este centralismo lógico y natural:

- 1988: Nace Cemex como identidad corporativa y se autodefine como sólido grupo industrial de capital 100% mexicano.
- 1990: Cemex es un sólido consorcio industrial mexicano.
- 1992: Cemex es hoy el cuarto productor de cemento a nivel mundial y el principal de origen americano. Líder en el mercado mexicano y español.

-1994: Cemex es uno de los productores de cemento, concreto premezclado y agregados más grande de mundo. Líder indiscutible en México, España, Venezuela, Panamá y el Caribe.

-1996: Cemex es una de las tres empresas cementeras más grandes del mundo.

Por los datos es factible asumir que autodefinirse, para sí misma y para los demás, es uno de los asuntos centrales en los documentos. Lo mismo se infiere en el video, porque como su temática es conmemotiva del aniversario número 90 de la empresa, la idea que prevalece es enaltecer a Cemex. Sin embargo en los discursos, aunque también se enaltece a la empresa, aparecen en las palabras del director otras preocupaciones reactivas a la unión, la confianza y la colaboración, asimismo, sus ideas revelan inquietud por lograr una verdadero trabajo de equipo donde no se den "juegos de poder" ni individualidades. Con todo, termina enfatizando las características sobresalientes de la empresa y sus deseos de lograr una organización flexible, joven, actual, vigorosa, que se distinga de otras porque sabe lo que quiere y sabe que puede construir el futuro deseado.

En torno al tema de Cemex, otra idea fundamental son las estrategias; es decir los planes de acción llevado a cabo por la empresa para lograr sus metas, pero directamente vinculadas con esta idea o quizá derivados de ella surgen los asuntos concernientes a crecimiento, adquisiciones, diversificación, y exportaciones, de los cuales hay que decir que su aparición en este párrafo no obedece a alguna ordenación particular, simplemente se enlistan así. Como no es fácil descubrir y enumerar todos los subtemas que se ligan con las estrategias ni tampoco se busca abrumar con datos al lector, porque el objetivo de la investigación es otro, se ofrece enseguida un cuadro (número 6) que reúne algunas estrategias y parte de las ideas o temas adyacentes en los mensajes.

Cuadro No. 6

Temas	
<i>Temas emergentes</i>	<i>Otras ideas relacionadas</i>
Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> -diversificación a otros sectores, reducción de costos, crecimiento, modernización, productividad. (Inf. 88) -concentración en el negocio principal, adquisiciones, nueva estructura organizacional, proteger mercados. (Inf. 89) -agresivo programa de inversiones, consolidación e integración de adquisiciones, diversificación geográfica y de mercados, globalización de Cemex. (Inf. 90) -crecimiento, ampliación de capacidad de producción y distribución, consolidación de posición en el mercado global (Inf. 92) -bajo costo de operación, tecnología de punta, administración competente, liderazgo de mercado, sólida estructura financiera. (Inf. 94)
Ser Humano:	<ul style="list-style-type: none"> -promoción integral del ser humano, valor permanente, la gente hace crecer a Cemex (Inf. 89) -la gente es fuerza insuperable e imprescindible, es parte fundamental del desarrollo de la empresa (Inf. 90) -factor esencial del crecimiento, el más importante recurso para crecer con rapidez y fortaleza. (Inf 92)
Medio Ambiente:	<ul style="list-style-type: none"> -actualización y modernización tecnológica, equipos anticontaminantes, molinos verticales (Inf.88) -ahorro de energía, cumplimiento de estándares y reglamentos a beneficio de la comunidad. (Inf.90) -"En armonía con la naturaleza", respeto al medio ambiente, programas de reciclaje, monitoreo continuo de emisiones, inversiones en equipo de protección al medio ambiente, respeto ecológico...)Inf. 92) -convivir con la naturaleza me enseñó a respetarla, quererla y defenderla. (Video)

Por supuesto que la lista podría seguir creciendo, y junto a los temas anteriores podrían sumarse otros, como: México y su desarrollo, el entorno internacional, donde se mueve el país y la empresa; la productividad, la tecnología y varios más. Basten los anteriores para mostrar algunas de las preocupaciones centrales presentes en los mensajes, que como se ha venido explicado, junto con el lenguaje reflejan la realidad organizacional y la cultura.

Historias o narraciones

De acuerdo con los supuestos del paradigma interpretativo, la realidad organizacional se construye a través de un proceso de interacción en el que se ligan estrechamente la cultura y la comunicación y esa relación permite que después de un tiempo y luego de compartir experiencias, los miembros de un grupo desarrollen ciertos significados comunes que les facilita interpretar los acontecimientos, las decisiones, los cambios y todo aquello que concierne a la vida dentro de las organizaciones.

Una de las formas que mejor reflejan ese nexo entre cultura y comunicación son las historias o narraciones organizacionales, en las que por medio del lenguaje y con el empleo de algunos símbolos particulares, los individuos expresan sentimientos y creencias en torno a su empresa o departamento (Harrison y Beyer, 1993). Para autores como Boyce (1995), Brown (1986) y Hansen y Kahnweiler (1993), las historias son formas simbólicas por excelencia porque constituyen un recurso por medio del cual gracias a las interacciones de comunicación entre los miembros de una organización, la realidad caótica adquiere un orden. Según Feldman (1990), esta clase de manifestaciones no han recibido todavía suficiente atención por parte de los teóricos organizacionales y desde su punto de vista se trata de formas de creatividad cultural que pueden usarse para mediar conflictos y

contradicciones que surgen debido a las circunstancias cambiantes dentro y fuera de las organizaciones.

Para investigadores como Yiannis (1991) y Abravanel (1982), historias, leyendas, narraciones y mitos pertenecen a la misma categoría de manifestaciones verbales que reflejan la mitología organizacional, la cual, al igual que la mitología clásica cumple la función de soportar el universo de significados y valores con los que los individuos se integran a su comunidad y le dan sentido y guía a su vida. Las historias presentan hechos importantes narrados en forma sencilla, de manera que resultan fáciles de asimilar y retener; además, permiten a quienes no vivieron los acontecimientos, conocer, relacionar y hasta interpretar esos eventos clave, que al mezclarse con la experiencia actual de la organización pueden magnificar su impacto (Brown, 1986).

Entre otras funciones atribuidas por los investigadores a esta clase de manifestaciones verbales destacan, por ejemplo, que influyen en las decisiones y percepciones comunes, pueden servir de guía para resolver problemas, explicar causalidades e identificar valores esenciales (Abravanel, 1982). También se dice que son formas para entender actitudes y valores en las organizaciones, pueden servir de catarsis, dar coherencia y orden, legitimar el poder, generar compromisos, motivar y brindar explicaciones racionales para diferentes eventos (Brown, 1986). Por supuesto, también contribuyen en la socialización de los nuevos empleados porque son fuente de información acerca de lo que es la empresa.

Los eventos cotidianos de la vida organizacional constituyen la materia prima de las historias, pero sin duda uno de los temas centrales se refiere a los líderes, porque ellos personifican el buen camino o el camino correcto para alcanzar lo que dentro de ese grupo se considera exitoso. Como se trata de personalidades que han influido en las

transformaciones y cambios de la empresa, sus acciones tienen un fuerte impacto en la conducta de los demás miembros del grupo. Así, con el relato de estas historias puede lograrse integración de las personas, cohesión y continuidad en la organización, por ello es factible considerarlas herramientas valiosas para comunicar toda clase de acontecimientos importantes en el desarrollo de la organización. Las historias reflejan una particular representación de la realidad y ayudan a transmitir una visión del mundo, que al compartirse colectivamente puede generar significados comunes y vincular a los miembros de la organización en una misma dirección.

Pero...¿cuáles son esos relatos que Cemex revela a través de los documentos que aquí se analizan? A primera instancia y por las características de las muestras recolectadas -especialmente los informes o reportes anuales- podría suponerse que es difícil encontrar esta clase de manifestaciones, pero una vez efectuado el análisis del lenguaje y al recorrer uno a uno todos los informes, por ejemplo, la historia comienza a surgir y emerge monotemática porque no sólo en este tipo de documentos sino también en el resto, lo que interesa contar es sólo una historia: la de la empresa. Aquí no hay más héroes, ni más hazañas que las de Cemex. Seguramente al interior de la organización hay muchos relatos, héroes, y mitos que conforman diferentes historias, pero éstas no se consignan en estos documentos. En ellos, la única historia digna de contarse es la de la empresa, ella es el centro, el *leit motive*, el héroe que al narrar sus logros retrata su espíritu, como en las antiguas epopeyas griegas.

El mejor ejemplo de lo anterior se encuentra en el video conmemorativo, donde en las voces de tres narradores y con la ayuda de imágenes y palabras se relata lo que podría equipararse con una historia mítica, casi una epopeya triunfal de las hazañas de Cemex. La historia se plantea antropomorfizando a la empresa; de esta manera se logra dar vida y personificar a un héroe: Cemex, que en primera persona del singular como lo haría un

personaje de cualquier relato, cuenta su vida a otro narrador omnisciente, quien también conoce los hechos y de alguna manera ha participado o compartido las aventuras del primero. Las voces de los dos, junto con la de otro narrador maduro externo al diálogo, y el juego de las imágenes ofrecen la siguiente historia de 14 minutos en tiempo real de la que se presenta una síntesis:

La Historia

En 1906 se construye Cementos Hidalgo..." cuando los constructores vieron que el cemento era el material indispensable para fraguar sus sueños. En esa época Monterrey comenzaba a crecer..."-Yo nací en ese momento justo cuando las ciudades acababan de decidir vestirse de concreto...Poco a poco fui definiendo mi identidad. Yo quería destacar en lo que me gustaba."

En 1931 Cementos Hidalgo se fusiona con Cementos Monterrey para dar lugar a Cementos Mexicanos...

- ¡Qué excitante fue observar tu crecimiento, sin darme cuenta dejaste de caminar para correr en el campo del aprendizaje!

-!Ah, cómo disfruté esa época! la escuela, los amigos, los viajes. Fue emocionante recorrer estas inmensas tierras de Nuevo León y el convivir con la naturaleza me enseñó a respetarla, quererla y defenderla. [énfasis añadido]

En los 60's "decidí conocer otros lugares y otra gente." (Comienza la expansión regional)..."Entonces se iniciaron las competencias más interesantes porque recorrimos la República. Está muy claro en mi memoria el día en que me permití soñar con un futuro mejor...primero decidí fortalecerme."

Para la década de los 70's, con la compra de nuevas plantas en el país, Cemex llegó a ser el "primer grupo cementero en México." Eso fue el equivalente a convertirse en un profesionalista, pues el héroe dice: "Mi paso por la universidad me comprometió conmigo mismo, con quienes me rodean y con mi país." Así, en 1982 se inició la estrategia de exportación y en 1988, con la adquisición de Cementos Anáhuac reafirmó su liderazgo, pero dos años después, en 1989, con la compra de Cementos Tolteca se consolidó como "el número uno del mercado mexicano uno de los diez más grandes del mundo".

-No puedo negar que el camino fue difícil y con orgullo reconozco que nunca abandoné mis ideales...tan bien me fue que decidí ponerme una prueba muchísimo mayor: decidí participar en competencias internacionales.

La tercera voz continúa relatando los cambios sociales y económicos del mundo, como la creación de la CCE, la firma del GATT, el TLC y otros eventos importantes y en ese contexto menciona las adquisiciones internacionales de Cemex a partir de 1992, con la compra de Valenciana de Cementos en España y Cementos Venezuela en 1994, entre otras cementeras.

-Una vez más destaqué en competencias internacionales.
 -Fue tu preparación para ganar en las olimpiadas.
 -Y aquí estoy ahora, con el orgullo de haber alcanzado grandes triunfos, pero con la responsabilidad de dar el salto interminable, inmenso, apasionante del crecimiento continuo.

Los últimos minutos son del narrador externo quien a partir de ese momento se dedica a exaltar las características de la empresa que le han permitido triunfar. Destaca el compromiso con la mejora, el establecer lo que ellos denominan un nuevo paradigma en los negocios, y por supuesto, enfatiza en las estrategias de Cemex, así como en la

reputación de ser eficientes, en la "agresiva expansión", reconocida ahora como una acción inteligente, en la "sólida estructura financiera", la fuerte presencia en América y Europa y en la visión del futuro donde se vislumbra una nueva época de oportunidades y crecimiento.

Como puede apreciarse, la historia tiene un protagonista triunfador llamado Cemex, quien al igual que los antiguos griegos de los relatos épicos se va fortaleciendo hasta lograr ser capaz de participar en olimpiadas (símbolo del máximo evento en competencias deportivas donde sólo intervienen los mejores). Las cosas no son fáciles, pero Cemex lo logra porque se permite soñar con un mejor futuro. De esta forma, al relatarse las peripecias del protagonista, el espectador va descubriendo a una organización fuerte, exitosa, capaz de enfrentar cualquier reto y salir triunfador en la contienda, tal y como lo hicieron los personajes de las epopeyas de Homero, por ejemplo, quienes al igual que Cemex tampoco envejecían a pesar de los años transcurridos y lo azaroso de las batallas (recuérdese que el video se realizó para conmemorar los 90 años de la empresa). A ellos, como a la empresa estudiada, el tiempo les otorgaba sabiduría, astucia y determinadas habilidades que sabían emplear con maestría, de ahí su personificación de héroes ideales.

El recurso de mezclar voces parece facilitar la asimilación de la historia, porque los relatos en primera persona de algún modo provocan en el receptor una cierta identificación con el protagonista, quien a lo largo del documento va llevando de la mano al espectador. Por otro lado, la intervención de un acompañante narrador omnisciente que dialoga con el héroe también podría contribuir en la aceptación del relato, porque no obstante que se trata de un personaje difícil de identificar o precisar, al mismo tiempo puede representar a cualquier empleado que haya observado y participado del desarrollo de Cemex.

En algunos fragmentos del video el héroe vuelve "complice" de su historia a esa segunda persona y como copartípe de la misma le dice: "¿Recuerdas?, las competencias más interesantes fueron en esa época cuando recorrimos la República". Así, al emplearse la primera persona del plural, nosotros, se plantea un colectivo que como lo refiere Abravanel (1982), podría simbolizar "la acción viable de los que se identifican con una misma cultura organizacional" (p. 45)

Otro ángulo de la misma narración se encontraría en los informes anuales, donde con un lenguaje diferente se plantea la historia de la empresa, pero contada con detalles que el video no aborda. Es verdad que también aquí se procura resaltar lo bueno, pero los tropiezos y los errores quedan consignados; así, el lector se entera que en 1988 Cemex anunció su incursión en otras áreas como estrategia de diversificación, pero con excepción de una pequeña inversión en turismo, los planes no se llevaron a cabo. Igualmente aparece una denuncia de dumping, la suspensión de actividades en algunas plantas ineficientes y la eliminación de puestos redundantes con sus implicaciones en la reducción de personal. No obstante lo "negativo" de estos datos, la empresa parece librar todos los obstáculos y lejos de opacar sus éxitos, los informes anteriores la muestran como una organización equilibrada, que aprende y se equivoca, pero es capaz de rectificar el rumbo.

Un relato menor que pertenece a la gran historia de Cemex se encuentra en el informe de 1989, cuando se relata cómo, ante la globalización que vislumbraban cambiaron la estrategia de crecimiento y decidieron concentrarse en su negocio principal: producción y comercialización de cemento y concreto. Y frente a la amenaza de volverse vulnerables ante los extranjeros y convertirse en una mediana empresa regional, se arriesgan y deciden comprar Empresas Tolteca de México, S.A. de C.V., segunda productora de cemento del país. A su juicio, ésta fue una de las operaciones "más importantes y trascendentes de su historia"

Fue esta la razón por la que decidimos realizar la compra de Empresas Tolteca como una valiosa estrategia defensiva, logrando con ello tener la capacidad suficiente e infraestructura necesaria para entrar a competir fuertemente en los mercados mundiales y adquirir una nueva dimensión. (Inf. 1989, p. 5)

Con todo lo anterior puede asumirse que la historia de Cemex, aunque tiene como principal narrador y protagonista a la misma empresa, sí podría considerarse como un valioso medio para comunicar la cultura organizacional, al menos es una manifestación muy clara de ésta, e independientemente de la subsidiaria en la que se cuenten estos hechos, la intención persuasiva subsiste, por lo que tal vez sí contribuya a actuar sobre la base de los significados compartidos por los miembros de la organización. Por supuesto, los receptores pueden creer o no la historia, sin embargo como en estos relatos el emisor es siempre el mismo y la historia es contada de la misma forma para todos los miembros de la organización, es posible que para dichos receptores, a través de las interacciones con el relato y con los demás individuos, el mito poco a poco se convierta en parte de su diario acontecer, opere en su quehacer y modele o determine sus acciones.

5.3 Sustancia e Ideología

La investigación efectuada hasta este punto ha implicado detectar, suponer e inferir a partir de los textos, algunas de las manifestaciones más fácilmente observables al momento de explorar la cultura organizacional. Como el objetivo no es hacer un recuento de tales manifestaciones, sino indagar qué elementos de la cultura se comunican por estos medios y cómo se expresan, descubrir ahora los componentes menos visibles de esa realidad cultural parece ser una labor un tanto azarosa.

Valores y creencias conforman la sustancia, la base, el sustento o *corazón ideológico* de una organización (Harrison y Beyer, 1993). Existen diversas acepciones para ambos conceptos, pero de manera sencilla pueden definirse así: valores son ideas que luego se manifiestan en normas; mientras que creencias se refieren a concepciones reconocidas como verdaderas por un grupo o comunidad. Ambos -valores y creencias- yacen en lo más profundo de la vida organizacional e influyen, consciente e inconscientemente, en el diario acontecer de los empleados, les sirven de referencia, les indican formas de comportamientos y guían sus acciones.

Por tanto, no es sencillo inferir los valores y creencias de una organización; esta labor exige una inmersión por parte del investigador, para conocer muy de cerca cómo actúan las personas, porque a través de las acciones y formas de conducta es como claramente se revela ese corazón ideológico. De ahí que en las organizaciones, la mejor forma de comunicar los valores es cuando líderes, directivos y administradores actúan de acuerdo con éstos y motivan a los demás a hacer lo mismo (Larkin y Larkin, 1996). Por las razones anteriores parecería entonces que los documentos usados en esta investigación resultan limitados para mostrar esta cara de la organización, sin embargo, si bien los textos no permiten conocer cómo los individuos interpretan e internalizan estos valores y creencias, puede asumirse que los significados se negocian a través de las interacciones y que con la ayuda de otros elementos como la estructura corporativa, el lenguaje, las historias y más, se legitima y constriñe esa sustancia ideológica que se halla latente en los documentos.

Así, en el discurso organizacional subyacen un conjunto de creencias y valores que la organización aquilata como propios y válidos. El simple hecho de expresarlos en documentos que constituyen parte de su memoria, les da un reconocimiento y una permanencia inigualables y no obstante que el análisis no presente evidencias de las

interacciones de los individuos, es posible especular acerca de los valores y creencias en el caso Cemex, porque éstos emergen de las palabras, de las metáforas, de la narración; los textos los reflejan, sólo se requiere ser sensible a esa lectura. Por otra parte, el proceso de investigación que se ha seguido en este trabajo permite arribar a su encuentro, porque finalmente la organización los refleja en sus documentos.

En un artículo sobre aprendizaje organizacional, Dixon (1997) argumenta que existen tres categorías de significados construidos por los miembros de una organización: (a) uno privado y personal que cada individuo elabora pero que por diferentes razones no comparte con los otros; (b) otro que se construye a través del diálogo, en los corredores y pasillos de la empresa, y finalmente, (c) el significado que está almacenado en una especie de metafórica memoria organizacional común. Este último significado se dice que es colectivo porque se refiere a las normas, estrategias y suposiciones que especifican cómo debe hacerse el trabajo y por qué es importante.

Este significado según Dixon puede ser tácito o explícito; en su primera forma se sostiene por medio de las acciones de los individuos, pero se vuelve explícito en los documentos y políticas. Así, cuando en la perspectiva interpretativa se habla de significados compartidos, específicamente se alude a este tipo de significados; es decir, "las personas no tienen que llegar exactamente a la misma interpretación de los eventos para hacer posible y colectivo el 'sense making'" (Harrison y Beyer, 1993, p.84).

Análisis

¿Cómo detectar a partir de documentos, los significados colectivos referentes a la sustancia o ideología de una organización? Según los expertos, una de las expresiones o declaraciones más significativas para recoger valores y creencias es la misión. Para autores

como Ireland y Hitt (1992) ésta representa el pegamento que mantiene unida a la organización porque contiene sus fundamentos esenciales y refleja las premisas filosóficas que guían las acciones de los individuos, por eso también se dice que encierra el alma de la corporación. Misión puede equipararse también con destino, razón de ser o encomienda fundamental, y declarar una misión implica reconocer públicamente ese destino que será una guía en el quehacer de la empresa.

La misión abarca, entre otros elementos, la declaración de los valores corporativos, por eso podría calificarse como uno de los mensajes organizacionales de mayor impacto interno y externo. De acuerdo con Pearce II y David (1987), con ella la empresa manifiesta quién es y al hacerlo formaliza públicamente: (a) productos y servicios, (b) clientes y mercados meta, (c) estrategias para sobrevivir y crecer, (d) imagen pública deseada, y (e) ventajas competitivas, además de algunos otros posibles componentes.

No todas las organizaciones tienen una misión declarada, pero el no contar con ella no significa ausencia de valores ni de los elementos antes mencionados; éstos existen, sólo que no se han explicitado. Para Collins y Porras (1995), que realizaron una de las investigaciones más exhaustivas referentes a empresas exitosas, los valores de una organización constituyen un fundamento sólido como una roca; es el núcleo que debe preservarse, sin dejar de estimular el progreso. Para ellos, las compañías visionarias alcanzaron su lugar no por declarar su misión -aunque muchas sí lo hicieron-, pero formularla fue sólo un paso más entre los miles que dieron para manifestarse. Estas compañías visionarias se definen como: "instituciones que constituyen la flor y nata -las joyas de la corona- de su industria, admiradas por todos sus colegas y con una larga tradición de haber ejercido una influencia significativa en el mundo que las rodea". (Collins y Porras, 1995, pp.1 y 2)

El caso de Cemex es el de una organización con una larga trayectoria de más de 90 años, que se autodefine como "la cementera más grande del Continente Americano y una de las tres principales a nivel mundial" (Inf. 96). Por ello podría calificarse como una empresa exitosa y hasta visionaria, excepto porque carece del atributo de tener esa larga tradición de influencia significativa señalada por Collins y Porras. Como multinacional de origen mexicano, su despegue inició apenas a partir de esta última década del siglo, sin embargo, por su misma longevidad es posible suponer la existencia de valores fundamentales que proceden desde su fundación. No es el propósito de este trabajo rastrear todos los valores organizacionales, pero dada la importancia de la misión, como se expuso líneas arriba, parece ser factible detectar la presencia de esos valores fundamentales a partir del análisis de esta declaración.

La primera proclamación pública de misión por parte de la empresa estudiada apareció en su versión primigenia en el informe anual correspondiente al ejercicio de 1995; es decir, que para 1996, año del último informe recabado aquí, Cemex tenía sólo doce meses de haber emitido este mensaje, no obstante, en el informe de 1992 ya puede leerse:

Nos hemos impuesto la misión de estar preparados para operar en forma rápida y razonada, invirtiendo en nuestro país y aprovechando plenamente las oportunidades que se nos presentan en el mercado internacional (p.2).

Asimismo, en el reporte anual del año siguiente (1993) se declara la frase "creamos valor", que será más adelante un lema o eslogan así como una de las expresiones clave de la primera misión, la cual, por su importancia se reproduce íntegra.

Nuestra Misión

En Cemex, nuestra misión es satisfacer globalmente las necesidades de construcción de nuestros clientes y crear valor para nuestros accionistas, empleados y otros públicos relevantes, llegando a ser la organización cementera multinacional más competente del mundo.

Con esta misión en mente, la estrategia que ha guiado y continuará guiando nuestro crecimiento es enfocarnos en nuestros negocios medulares: cemento, concreto premezclado y agregados; reducir los costos y maximizar la eficiencia y rentabilidad mediante la incesante revisión y análisis de nuestras operaciones existentes; y la diversificación hacia mercados emergentes con alto potencial de crecimiento.

Los fundamentos que impulsan nuestro negocio son:

- Experiencia, estructura y filosofía organizacional de clase mundial.
- Bajos costos de operación.
- Tecnología de punta en sistemas de información y métodos de producción.
- Sólida estructura financiera e innovadora administración de las finanzas.
- Liderazgo de mercado en regiones con gran necesidad de infraestructura y vivienda.

Como puede leerse, en esta misión se expresan dos temas básicos o ideas centrales: (a) "satisfacer globalmente las necesidades de construcción de nuestros clientes" y (b) "crear valor para accionistas, empleados y otros públicos relevantes". De ello es posible inferir que las personas parecen ser importantes para la empresa, pero los clientes ocupan el primer lugar seguidos por los accionistas, los empleados y "otros públicos relevantes" que no se sabe quiénes son, ni dónde están.

Ahora bien, ¿qué implicaciones tiene la frase "crear valor"? ¿a qué clase de valor se refieren? De acuerdo con el diccionario de la Real Academia, la palabra valor significa: "grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer necesidades o proporcionar bienestar o deleite". Además, valor puede referirse también a cualidad, atributo, osadía,

fuerza, rédito, y más. Si la empresa declara crear valor para los accionistas, puede suponerse entonces que dicho valor alude a la rentabilidad y aunque las ganancias son una condición necesaria para la existencia de la empresa y un medio para alcanzar fines, las compañías visionarias "persiguen ideales más amplios y más significativos." (Collins y Porras, 1995, p. 67)

La vinculación de la frase "crear valor" con la rentabilidad se confirma al revisar con cuidado el contenido de la carta a los accionistas, que se encuentra en el informe de 1995, donde la empresa declara por conducto de su director:

Esta habilidad para superar rentablemente el entorno económico actual de México, para hacer frente a la crisis del pasado y del futuro y para sostener nuestro crecimiento y rentabilidad en el largo plazo, es un tributo a nuestros clientes, a nuestro personal, proveedores y accionistas. [énfasis añadido]

Por otra parte, conforme a los lineamientos de Pearce II y David (1987), la empresa sí manifiesta quién es o quién busca ser: "la organización cementera multinacional más competente del mundo"; declara sus productos: "cemento, concreto premezclado y agregados"; identifica mercados meta: "mercados emergentes con alto potencial de crecimiento"; revela sus estrategias para sobrevivir: "enfocarse en mercados medulares, reducir costos y maximizar eficiencia y rentabilidad, revisar y analizar operaciones y diversificarse a mercados emergentes"; expresa la imagen pública deseada: "la organización cementera multinacional más competente del mundo"; y enumera sus ventajas competitivas: "experiencia, estructura, bajos costos, tecnología de punta, sólida estructura financiera y liderazgo de mercado".

Pero...¿y los valores?... ¿dónde están?... ¿cuáles son? Las premisas filosóficas mencionadas por Ireland y Hitt (1992); el alma de la corporación ¿es acaso tan dura como

el cemento que fabrican? Si los fundamentos que impulsan el negocio están basados en una "filosofía de clase mundial", ¿qué significa esto? Por otro lado, si la empresa declara que sus fundamentos residen en sus ventajas competitivas, podría inferirse a partir de ellas que valoran la experiencia, el ahorro, la buena administración, pero....¿es ésta la sólida roca, el núcleo de la empresa al que se refieren Collins y Porras? Posiblemente sí, aunque sería atrevido afirmarlo con certeza.

En el reporte anual del año siguiente, es decir en el de 1996 nuevamente aparece la misión pero con algunos cambios mínimos que a simple vista podrían atribuirse sólo a la forma. En el cuadro número 7 se confrontan las diferencias.

Cuadro 7

Diferencias entre la misión de 1995 y la de 1996

<i>Misión 1995</i>	<i>Misión 1996</i>
En Cemex, nuestra misión es...	La misión de Cemex es...
...nuestros clientes...nuestros accionistas...	...sus clientes...sus accionistas...
...públicos relevantes...	...sectores clave...
...organización cementera multinacional más competente del mundo.	...organización cementera multinacional más competente y rentable del mundo.
...llegando a ser...	...consolidándose...
...nuestro crecimiento...	...el crecimiento...
...mercados emergentes...	...nuevos mercados emergentes...
...nuestro negocio...	...el crecimiento de la empresa...
• Experiencia, estructura y filosofía organizaconal de clase mundial.	• Una administración con experiencia.

De estos cambios son significativos el modificar la persona gramatical, pues pasan del nosotros al impersonal; también la variación conceptual entre negocio y empresa, y finalmente, la supresión de una larga frase donde se habla de filosofía de clase mundial que nunca se define, quedando en "administración con experiencia", aunque en la carta a los accionistas el director nuevamente se refiere a dicha filosofía, pero tampoco se aclara su significado.

En todo lo anteriormente expresado llama la atención el que nunca se declare, en ninguna de las dos versiones de misión, el valor o el significado que tienen los trabajadores para la compañía, así como la importancia de la naturaleza o medio ambiente, pues Cemex es una empresa que produce a partir de procesos vinculados con los recursos naturales. Es verdad que al interior de los informes y en el resto de los documentos analizados claramente se van a expresar esos valores, pero no se consignan en la misión. Sin embargo, a partir de la revisión cuidadosa de todos los documentos pueden detectarse o inferirse estos y otros valores, como por ejemplo los referentes al ser humano y sus virtudes:

Esto fue posible gracias a nuestros obreros, empleados y directivos, quienes en tiempos tan difíciles como los que estamos viviendo, han sabido responder a los retos con lealtad, entusiasmo y profesionalismo... (Informe 88) [énfasis añadido]

En Cemex, ... la orientación hacia la excelencia constituye un factor clave en la diaria labor de nuestra gente. (Informe 88) [énfasis añadido]

Obreros y empleados constituyen el más valioso activo de nuestra empresa.... Filosofía basada en acercamiento a la excelencia y en promoción integral del ser humano. [énfasis añadido]

Hombre: piedra angular de todo nuestro esfuerzo constructivo, valor permanente en Cemex. (Informe 89) [énfasis añadido]

En Cemex continuamos orgullosamente convencidos de que nuestra gente seguirá siendo la causa y el origen de nuestro crecimiento y consolidación. Se trata de nuestro activo más valioso, el cual nos permite enfrentar con éxito los retos del nuevo entorno económico internacional. (Informe 91)[énfasis añadido]

En Cemex, hoy y siempre, consideraremos a la gente como nuestro más importante recurso para crecer con rapidez y fortaleza. (Informe 92) [énfasis añadido]

En cuanto al medio ambiente, no se encontraron alusiones a este renglón sino hasta el informe de 1991, cuando declaran seguir un "estricto cumplimiento de aspectos ecológicos en beneficio, como siempre, de las comunidades con las que estamos en contacto". Para el informe de 1992, en cambio, ya dedican toda una sección de este documento a hablar de: "En armonía con la naturaleza", frase que se convertirá en un lema y ahí afirman:

El respeto al medio ambiente ha sido parte esencial de la filosofía y la cultura de Cemex desde mucho antes que este tema se convirtiera en materia legalmente obligatoria y de amplia discusión entre la sociedad. [énfasis añadido]

Posiblemente su preocupación por el ambiente ya les interesaba desde antes, pero sus informes no lo consignan sino hasta el año de 1992, donde en forma detallada refieren las acciones a seguir para protegerlo a través de un estricto programa de reciclaje de materiales de deshecho con valor energético como combustible alternativo. De esta manera ellos se autodefinen como "una de las empresas que más agresivamente promueven el respeto ecológico al entorno".

Ya para el año de 1995 y 1996, el tema referente al medio ambiente se vuelve tan importante que Cemex elabora un informe especial -separado del reporte anual- donde destacan sus compromisos en este sentido. En el video conmemorativo (1995) también se expresa en la voz del héroe-Cemex: "El convivir directamente con la naturaleza me enseñó a respetarla, quererla y defenderla".

A lo largo de los demás documentos se mencionan con insistencia otros conceptos que podrían expresar también diferentes valores para la empresa, como por ejemplo: la productividad y la eficiencia : "nuestro entorno exige de nuestra gente los más altos niveles de productividad y eficiencia" (Informe 91); el servicio a los clientes: "nuestros clientes son nuestros más preciados asociados" (Discursos de apertura); el compromiso con la mejora continua: "tenemos un compromiso con la mejora continua del desempeño" (Informe 94).

El crear valor relacionado con el éxito económico de nueva cuenta aparece en los textos y se dice al respecto:

Un ágil y productivo crecimiento es la mejor manera de asegurar a nuestros accionistas el incremento en el valor de su inversión y ofrecer nuevas y mejores oportunidades a nuestro personal, dos factores que en Cemex consideramos indispensables para el éxito. (Informe 92) [énfasis añadido]

Nuestra meta, expresada llanamente, es obtener el máximo valor para nuestros accionistas, así como convertimos en la compañía cementera más grande del mundo. (Informe 94)[énfasis añadido]

A lo largo del informe anual de 1996 destaca la idea de "creamos valor basados en nuestra experiencia de mejora continua", que constituye el encabezado de una sección en cada uno de los diferentes apartados que conforman el documento. De esta forma, la idea de crear valor ocurre, por ejemplo, al:

- mejorar relaciones cliente-proveedor: Cemex México.
- reducir costo de deuda: Cemex España
- ofrecer servicio superior al cliente: Cemex Venezuela
- mejorar productividad y rentabilidad: Cemex Colombia
- mejorar sistemas de información: Cemex Panamá
- consolidar alianzas y asociaciones estratégicas: Cemex Caribe
- desarrollar relaciones de largo plazo con clientes: Cemex Trading

Además de estos valores es posible inferir otros, como: la persistencia, la perseverancia y la voluntad de lograr algo. Asimismo, de los textos parecen surgir diferentes creencias que acompañan a los valores, como: el pasado queda atrás muy rápido, lo que funcionó ayer no necesariamente funcionará mañana, "el cambio, la velocidad y la flexibilidad son características que nos han llevado hasta donde hoy nos encontramos" (Discurso de apertura). "Creemos que es esencial aprovechar las oportunidades" (Informe 95)

Del conjunto completo de valores mencionados, claramente parecen sobresalir seis: (1) el hombre, (2) el medio ambiente, (3) los clientes, (4) la productividad, (5) la eficiencia y (6) el crear valor. En el cuadro número 8 se ofrece una integración.

Cuadro 8

Valores emergentes

<i>Valor</i>	<i>Significado o vínculo</i>
• el hombre	valioso activo piedra angular de su esfuerzo (de la empresa) valor permanente recurso
• el medio ambiente	respeto protección defensa
• clientes	asociados
• productividad y eficiencia	constantes de la empresa
• crear valor	rentabilidad, servicio, información...

Asumir que no existen otros valores importantes y creencias sería demasiado aventurado porque como se mencionó, tal vez las llamadas ventajas competitivas podrían calificarse como valores en tanto que la empresa las reconoce como la base o fundamento de su éxito; sin embargo, en rigor éstas se han identificado como estrategias o fortalezas. Por ello los valores son sólo las ideas que más tarde se convierten en normas y guían las acciones de las personas; así, desde la óptica seguida en este análisis parece ser que los conceptos reunidos en el cuadro 8 emergen como valores centrales en Cemex. Lo importante de ellos no es el contenido ni qué tan ilustrados o humanitarios se ven dichos valores, sino cuán profundamente la compañía cree en ellos y cómo los vive y los expresa en su diario quehacer. (crf. Collins y Porras, 1995)

Finalmente, lo más importante en ésta y en cualquier organización no es contar con una misión donde explícitamente se enuncien los valores, sino tener esos valores, pero que además sean compartidos por todos y que con autenticidad reflejen la forma de pensar y de actuar de las personas, porque de otra forma no sirven para nada. Ledford, Wendenhof y Strahley (1995) dicen al respecto que en muchas compañías los valores no se toman en serio, se mencionan en la publicidad, se citan, pero los ejecutivos olvidan su existencia cuando les conviene y finalmente sólo quedan como un montón de palabras vacías. No obstante eso, desarrollar una filosofía corporativa ofrece tres grandes ventajas: (a) puede usarse como guía de conducta y de decisiones; (b) expresa la cultura organizacional y ayuda a los empleados a interpretar estímulos ambiguos y (c) puede contribuir al desempeño organizacional motivando a los empleados o inspirándoles sentimientos de compromiso.

Bien se sabe que una cosa es la retórica y otra muy distinta es la realidad organizacional. Quizá los documentos analizados contienen mucha palabrería, sin embargo es lo que la empresa como emisora comunica y de los textos emergen los valores y las creencias aquí referidos. Sin embargo, si no hay alineación entre el decir y el hacer, o entre lo expresado, las políticas, las prácticas y la conducta que la organización realmente tiene para con sus diferentes públicos, el impacto de esta filosofía puede debilitarse. No basta con comunicar, hay que actuar en consecuencia con lo dicho (cfr. Ledford et al). Por tal motivo puede inferirse que en Cemex el mayor esfuerzo de comunicación respecto a su filosofía debe reflejarse en sus estrategias, en sus relaciones laborales, en sus vínculos con la comunidad; en suma, en su comportamiento general con todos sus públicos de manera que se genere un significado colectivo congruente con los valores pregonados.

5.4 Inferencia de significados organizacionales

Una vez concluido el recorrido por las manifestaciones culturales (lenguaje, temas y narraciones) y con la exploración de los valores y creencias, toca ahora inferir lo que en este trabajo se ha llamado *significados organizacionales*; es decir, las interpretaciones o ideas que parecen enfatizar el carácter colectivo de la organización estudiada.

Los pasos del proceso desarrollado en la investigación han servido como un vehículo para arribar a esta nivel en la que si se retoman los premisas teóricas del análisis podrá entenderse, como lo refieren Pace y Faules (1989), que las organizaciones son mundos simbólicamente constituidos que pueden conocerse o descubrirse a través de sus acciones, pero también a través de la lectura crítica y la interpretación de sus mensajes. Así, a la luz de este enfoque, el tránsito por los mensajes contenidos en los documentos base de la investigación permite suponer ahora ciertos significados generales que se comunican por estos medios y que permiten develar al menos una parte de la cultura organizacional de Cemex.

Es claro que si se toman las tres fuentes como simples medios de comunicación que transmiten mensajes, puede encontrarse que a pesar de que su objetivo fundamental es brindar información de la empresa, en realidad van más allá porque comunican otros mensajes como la ideología de la organización, su visión del mundo y hasta los temas importantes para su público receptor, como se ha venido analizando.

Sin embargo, al revisar el discurso (mensajes) que emana de esas tres fuentes parece evidenciarse la construcción de una sola idea cuidadosamente planeada y

deliberadamente concebida y manipulada para generar un consenso entre las audiencias: la imagen de Cemex, y en torno a este eje central o gran idea giran otras que complementan a la primera: la grandeza, el éxito, el sobresalir, el ser mejores porque se tiene liderazgo, visión estratégica y competencia administrativa, entre otras fuerzas.

Todo el discurso parece orientarse exclusivamente a elaborar una cierta imagen en torno a la organización, porque en los mensajes subyace y también emerge la idea de una empresa innovadora, de alta tecnología, confiable, eficiente y productiva. En consecuencia, la intención de crear "valor" se ve como un imperativo, como una fuerza que ordena las palabras en función de una intencionalidad latente: gestar un buen nombre, una imagen, una reputación altamente positiva para Cemex y ésa parece ser la idea que desde lo individual remarca el carácter colectivo de la empresa.

Es verdad que el significado está en las personas y no en las palabras, pero la preferencia deliberada por cierto vocabulario y la pulida organización de las ideas conducen a privilegiar una realidad organizacional que parece servir a determinados intereses y contribuye a forjar una imagen o significado común o colectivo. Ciertamente este trabajo no busca analizar la imagen, pero el tema no puede eludirse ya que según Villafañe (1993) -investigador sobre gestión estratégica de la imagen corporativa- ésta, la imagen corporativa es el resultado de la integración, en la mente de los diferentes audiencias vinculadas a la empresa, de un conjunto de imágenes que la organización proyecta, "con mayor o menor protagonismo" (cfr.). Así, a través de las evidencias manifiestas o de lo que se ha llamado *manifestaciones culturales* es posible inferir o suponer una intencionalidad latente empeñada en dejar en la mente de las audiencias la imagen de una organización exitosa o ganadora. El público es activo, pero recibe estímulos o inputs a través de los mensajes y conceptualiza a partir de lo que recibe y de sus propias percepciones.

Por otra parte, desde el primer informe analizado (1988) cuando surge el nombre de Cemex como nueva identidad corporativa, la empresa se autodefine como sólido grupo industrial, pero será hasta 1989 cuando declaren que son el "el principal productor y exportador de cemento del Continente Americano" y que ocupan el cuarto lugar mundial. Para 1990 asumen ya un carácter internacional, el grupo sigue con un "dinámico crecimiento", pues habían adquirido Cementos Tolteca y Cementos Anáhuac y en menos de cinco años duplican su capacidad productiva construida durante 80 años, por lo tanto es "envidiable el posicionamiento de Cemex en le mercado".

Para 1991 se ven a sí mismos como una empresa de avanzada tecnología, sólidos cimientos financieros, líder en el mercado nacional y lista para aprovechar las oportunidades internacionales, las cuales no se hacen esperar y en el informe del año siguiente, 1992, Cemex ya declara que se ha consolidado definitivamente como el "cuarto productor de cemento a nivel mundial", gracias a la compra de las cementeras españolas. Con ello su "futuro es promisorio" porque han conseguido reducir las variaciones cíclicas de la demanda, mediante la diversificación geográfica.

Sin embargo, en el informe correspondiente a 1993, la expresión reiterada de sus principios fundamentales: conservar posición de líder en el mercado, disponer de extensos canales de distribución, realizar operaciones de bajo costo, energética y ecológicamente eficientes y promover economías de escala, parece enfatizar cada vez más la búsqueda deliberada de una imagen entre sus públicos. Hay un cierto orgullo al expresarlo y por si esto fuera poco, Cemex habla de sí misma como una empresa con "vocación global", que aspira a iniciar el siglo XXI como "líder mundial en cemento, ejemplo de productividad y competitividad a nivel internacional".

Como puede apreciarse, la idea de grandeza, la imagen de gran líder se va construyendo desde dentro de la organización y va revelándose a través de los mensajes que la empresa emite sobre sí misma. En ese mismo informe correspondiente al año a 1993 declaran:

Esta posición financiera y la fuerza competitiva de Cemex se basan en un sólido liderazgo, visión estratégica y administración competente. Estos tres elementos han cumplido un papel fundamental en la historia de la empresa.

Un sólido liderazgo el permitió a Cemex mantenerse concentrado en su negocio fundamental, el cemento.... La visión estratégica permitió a Cemex identificar oportunamente los mercados más atractivos y con mayor potencial....

La filosofía administrativa de Cemex es una poderosa arma para responder a los nuevos retos de fin de siglo....

Al llegar 1993 consolidando las acciones emprendidas y el liderazgo alcanzado, el balance ubica a Cemex como una de las más exitosas empresas del decenio anterior y de los primeros años de esta década postrera del milenio, gracias a su preocupación constante por crear valor para sus accionistas. (Inf. 1993)

Pero el orgullo de ser CEMEX no se detiene en esto, en el informe 94 y los siguientes parece incrementarse en forma deliberada el deseo de sobresalir, de mostrar quiénes son, de afirmarse intencionalmente como una gran organización con una imagen positiva. Así, expresan públicamente y casi con triunfalismo sus ventajas competitivas que apuntalan lo que ellos denominan "pilares de nuestro éxito"; es decir sus "fortalezas": bajos costos de operación, tecnología de punta, administración competente, liderazgo de mercado y sólida estructura financiera. Además declaran: "nuestra meta expresada llanamente es obtener el máximo valor para nuestros accionistas, así como convertirnos en la compañía cementera más competente del mundo". (Informe 94)

En los dos últimos informes anuales, el de 1995 y el de 1996, la imagen tiende a engrandecerse y para ello parecen apoyarse precisamente en el nombre, el cual, como ya

se mencionó antes (ver punto 5.2) determina inclusive la estructura de estos documentos porque las diferentes partes o segmentos que los componen giran en torno al nombre corporativo. Cemex es el eje de todas las acciones reportadas; es el núcleo y el resto son únicamente agregados o "apellidos" referenciales unidos o integrados bajo un solo nombre: Cemex.

Por supuesto, todas las declaraciones anteriores son válidas, lógicas y hasta naturales en las corporaciones, pero cuando reiteradamente se expresan por doquier parece vislumbrarse en ellas una intencionalidad latente para crear una imagen de prestigio, o la noción de "buena fama" que sin duda generaría mayor aceptación por parte de los diferentes públicos a los que la empresa le interesa dirigirse. Aunque por otro lado también esto podría traducirse en un incremento en la confianza, en la credibilidad y en la imagen de organización empática con la sociedad, o dicho en otros términos, en la concepción de empresa como "buen vecino" o "ciudadana ejemplar".

Por lo anterior puede asumirse que la comunicación parece ser una estrategia fundamental para lograr ese cometido en donde lo importante no es tanto el informar como el crear un contexto organizacional -una realidad, su realidad-, mantenerla y además proyectarla hacia adentro de la organización y hacia afuera; hacia el entorno global donde se inserta la empresa.

Este proceso comunicativo no es simple porque supone esfuerzos para conseguir una identificación entre la organización y sus públicos en general. La empresa tienen sus propios objetivos y la audiencia también tiene los suyos, pero de algún modo se generan vínculos que establecen conexiones simbólicas entre la organización y su ambiente. Según Chein y Mendl (1991), que hicieron un estudio sobre la construcción de la imagen de liderazgo en la prensa, como las organizaciones dependen de las fuerzas del mercado,

apelan a la opinión pública y para ganarse la aceptación de la audiencia y mantener su lealtad, los mensajes toman en cuenta su punto de vista y tratan de ser empáticos con esta audiencia que en el caso de Cemex sería tanto el público interno a la organización como el externo a ella.

Ahora bien, en congruencia con el enfoque interpretativo simbólico empleado a lo largo de esta investigación, parece quedar claro que el discurso organizacional en el caso Cemex, ha sido concebido como intrínseco al proceso por el cual emerge y se construye esa realidad o imagen ideal. El lenguaje es el principal medio para crear, mantener y reproducir dicha realidad; entonces, el lenguaje es el vehículo que transporta las ideas y la comunicación (que ocurre entre los miembros de la corporación y entre ésta y sus diferentes audiencias) es el proceso de generar, compartir o intercambiar significados. (cfr. Mumby, 1988).

Pero... ¿en verdad podrá inducirse en la mente de las audiencias esa imagen positiva de organización exitosa? Según Villafañe (1993) esto sí es posible siempre y cuando se proceda con honestidad, es decir, cuando las intenciones provengan de la realidad y no de algo que no existe. En otras palabras, el propio comportamiento corporativo, su congruencia entre el decir y el hacer es lo que genera por sí mismo esa imagen positiva de la empresa, por lo que en el caso de Cemex habría que investigar más a fondo y con otros métodos si es verdad todo lo que pregonan, pero eso sobrepasaría los límites de esta investigación.

No obstante lo anterior, sí es posible afirmar que la creación de esa imagen es un proceso largo que implica tiempo e involucra además, el comportamiento que la propia organización tiene con el entorno (ecología, cuidado del medio ambiente, apoyo a diferentes organismos), así como con los empleados y la sociedad en general. Y en este

sentido la organización tendría que estar muy atenta, pues como ya se observó en el discurso de misión, por ejemplo, hay omisiones importantes que podría revelar algunas contradicciones o problemas. Es difícil predecir las percepciones de la audiencia, pero en cambio sí puede decirse que la imagen o la buena fama son elementos muy frágiles que pueden perderse en cualquier momento y Cemex parece haber destinado muchos esfuerzos en crear y mantener este "buen nombre" o buena reputación, como una de tantas estrategias para su éxito.

Por otra parte, si bien en los informes anuales y el video todas las evidencias parecen encaminarse a forjar esa personalidad o identidad exitosa, hay otros momentos en los mensajes del director donde se manifiestan ideas diferentes: "...tenemos que seguir aprendiendo, tenemos que ser flexibles, tenemos que ser humildes para que podamos aprender continuamente. (Discurso de cierre). Y en el discurso de apertura dice: "la autocomplacencia y la arrogancia son la ruina del éxito. [énfasis añadido]

Las implicaciones de estas palabras, aunque sólo son dos frases, revelan la lógica coexistencia de dos discursos, uno público -reportes y video- y otro privado en donde el director, cara a cara con sus colaboradores les pide no ser arrogantes sino humildes para poder aprender. Por supuesto, también les habla de desarrollar la cultura del trabajo en equipo, de dejar los juegos de poder y de apoyarse unos a otros; asimismo les dice que trabajar en Cemex es como competir en un maratón donde sólo están los mejores, lo que parece reflejar alta competitividad pero al mismo tiempo una competencia interna feroz, así como rapidez, velocidad y urgencia, en lo que parece ser una cara muy oculta del "más valioso activo de la empresa".

Como se aprecia, hay mucho significado detrás de estas palabras, pues las mismas traslucen una realidad que por obvias razones no se muestra en los documentos públicos.

Por otra parte, no es extraño encontrar estos dos tipos de discurso porque cada uno tiene un destino y una misión diferente. El discurso público permanece, está en documentos escritos; mientras que el privado se comunica oralmente y su duración es efímera, a menos que se consigne por escrito y se analice cuidadosamente como en este caso. De esta forma, a pesar de la posible tensión o contradicción que ambos discursos podrían generar, y que sin duda revelan, para ciertos públicos que sólo tienen acceso a los mensajes formales es posible que se imponga la noción de una imagen exitosa, misma que puede reforzarse a través de otras acciones y por supuesto con la comunicación.

De esta forma, parece ser que los diferentes significados organizacionales como el éxito, la grandeza, la eficiencia, la productividad, el servicio entre otros, giran en torno a la idea del buen nombre de Cemex y por lo que se ha podido apreciar en este análisis, el lenguaje desempeña un papel indiscutible en esta concepción porque como lo señala Deetz (1986), proporciona un importante marco interpretativo para la percepción organizacional porque gracias a él son factibles la integración y la eficiencia. Por supuesto, ésta es una posible interpretación y con la metodología empleada en este trabajo no puede saberse qué piensan las audiencias. No obstante esto, el objetivo del análisis es explorar una posibilidad y eso es lo que aquí se muestra.

Ahora bien, si en este momento se retoman las palabras, el cuadro de los adjetivos (no. 4), el uso deliberado de determinada persona gramatical o cualquiera de los recursos retóricos antes analizados, podrá verse que se emplean para destacar valores, ideas, actitudes y para generar una cierta imagen acerca de la empresa. Las metáforas y muchos de los recursos basados en el vocabulario no son visibles, pero están ahí y de la imagen que proyectan parece desprenderse la idea de una organización guerrera, combativa, que se prepara -como los antiguos héroes griegos- para las competencias internacionales o

para las olimpiadas, pues como ellos mismos lo dicen: "su filosofía administrativa es una poderosa arma".

Por último, desde otra perspectiva y tomando en cuenta al conjunto completo de los documentos analizados, es posible inferir en éstos la presencia de por lo menos cuatro tipos distintos de mensajes o discursos: (a) el de hechos, referido a datos, logros, estrategias, inversiones y asuntos similares; (b) el de oficio o actividad, es decir qué hace Cemex y cómo lo hace; (c) el de valores y creencias -misión- ; y (d) el de personalidad, vinculado a características de la empresa como su "espíritu", su conciencia social, su actitud, sus preocupaciones. Los cuatro convergen en un discurso de identidad cuidadosamente elaborado, con el que la organización busca unidad, aceptación y buena reputación. Y como dice Weil (1992):

Este recurrir a lo simbólico refuerza la unidad y la continuidad de la empresa y muestra que reconoce la *facultad que tienen los signos de sobrepasar la puesta en escena y constituirse en instrumentos de puesta en acción* . (p. 179) [itálicas en el original]

Con todo lo antes mencionado es factible afirmar entonces que la organización ofrece a través de sus mensajes un retrato de sí misma, que la refleja y la describe, pero también sirve para mirar en su interior. El discurso aparece así como un vidrio o una lente para descubrir muchas posibilidades, una de ellas, la cultura organizacional. De esta forma, el lenguaje como medio y la comunicación como proceso, al mismo tiempo que contribuyen a la construcción de una realidad -imagen- son también el resultado de la misma. Más allá de las diferencias por ser una multinacional, la comunicación parece contribuir a esa puesta en común. Cemex tiene un carácter, una personalidad, una voz, una historia que contar; es el héroe de batallas financieras y de aventuras de expansión; así se crea la organización, y al contarla, se recrea a sí misma.

Conclusiones

Explorar el tema de la comunicación de la cultura organizacional en una multinacional mexicana ha sido una labor retadora, ardua, pero sumamente rica, ya que trabajar el análisis como se planteó, en forma cualitativa y desde una perspectiva simbólica interpretativa, significó descubrir - entre otras cosas- cómo el mismo fenómeno estudiado fue emergiendo a través del proceso de interpretar, y aunque resultó difícil porque siempre existe un cierto riesgo entre la interpretación individual y el significado de un grupo, los hallazgos hacen pensar que el trance valió la pena.

Luego de todo el análisis y de la exhaustiva investigación teórica y metodológica fluyen innumerables ideas acerca de la empresa estudiada, también de las multinacionales, pero especialmente de la comunicación de la cultura organizacional. A riesgo de dejar fuera algunas de estas ideas, se consignan aquí las más sobresalientes o las que resultaron más significativas en la investigación.

En primer término es necesario decir que son muchos los aprendizajes que deja un análisis como el planteado. El fenómeno de la cultura es sumamente complejo y presenta diversas posibilidades de estudio. Especialmente en el caso de las multinacionales, el impacto de este tema, tanto a nivel interno como externo a las empresas, reviste un carácter singular porque la globalización sin duda ha significado enfatizar los esfuerzos administrativos en torno a los recursos, los productos, los nuevos mercados, pero también en los nuevos empleados y su diversidad cultural y nacional, así como las diferentes formas de comunicación, los distintos lenguajes y por otra parte la propia ideología organizacional, entre otros asuntos. Por consiguiente, la cultura sí puede considerarse

como un tema importante para el desarrollo de las multinacionales pues la nueva situación global requiere una noción diferente de cultura organizacional capaz de adaptarse a sí misma a la realidad intercultural inmediata.

Por otro lado, el caso estudiado presentó muchas aristas; implicó adentrarse en un empresa singular: una multinacional mexicana de origen local, con un crecimiento vertiginoso iniciado apenas en esta década de los noventa. Además estaba el reto de descubrir lo que se revelaba de la cultura e inferir su posible proyección a las nuevas subsidiarias en otros países. Por otra parte, el hecho de encontrar muy pocos estudios relativos a este fenómeno -pues no se hallaron evidencias de investigaciones hechas en multinacionales mexicanas o latinoamericanas- hizo pensar que el tema de la comunicación de la cultura organizacional se ha analizado con mayor interés desde los aspectos personales o individuales de los líderes pero que casi no hay estudios centrados en detectar otros elementos capaces de difundir la cultura.

Otra importante enseñanza que deja este trabajo es que entender a las organizaciones como culturas y analizarlas desde los mensajes emanados a través de fuentes de comunicación formal -a pesar de sus limitaciones- puede considerarse como una forma diferente de aproximación a las organizaciones. Además, el enfoque interpretativo resultó idóneo para estudiar la convergencia de la cultura y la comunicación, especialmente al partir de la idea de que la organización es creada a través de interacciones simbólicas diarias que ocurren entre sus integrantes. Ciertamente el estudio presenta la debilidad de no recoger datos de los receptores, sin embargo, el objetivo era solamente describir y explorar qué se comunica respecto a la cultura organizacional. Por otra parte, el hecho de no contar con nociones preconcebidas acerca del fenómeno por descubrir y elegir

un método no intrusivo como fue el análisis de documentos, a pesar de sus restricciones, permitió detectar algunas manifestaciones culturales simbólicas interesantes que al estar sustentadas en lenguaje verbal contribuyeron a confirmar la centralidad de la comunicación para la construcción de significados; es decir para la cultura.

Este trabajo también reveló que al parecer son muy pocas todavía las investigaciones que aplican el análisis de documentos en estudios sobre cultura organizacional, y no obstante la parcialidad o las limitaciones de estas fuentes, más allá del artificio de las palabras fue posible encontrar ideas significativas en torno a la cultura, las cuales al mezclarse con la realidad individual y combinarse con las interacciones cotidianas de los miembros de la organización, emergen en significados organizacionales colectivos.

Por lo tanto, a pesar de que el estudio no fue exhaustivo, puede afirmarse sin dudar que los informes anuales, el video corporativo y los discursos, arrojaron suficiente información para explorar la cultura organizacional y obtener al menos una imagen de este fenómeno en Cemex; sin embargo, es necesario reconocer también que la imagen es parcial porque las tres fuentes corresponden sólo al emisor. Con todo, pudo comprobarse que en estos documentos es posible detectar manifestaciones culturales que reflejan la ideología organizacional, pero además, se constató que el lenguaje es un sólido andamiaje para sostener esa realidad organizacional, mientras que la comunicación es el proceso que la difunde.

El universo léxico mostrado, si bien no es privativo de Cemex -como se dijo- es decisivo para la construcción de su realidad y en última instancia para la proyección de una cierta imagen. Por consiguiente, puede suponerse que la comunicación es para Cemex una

estrategia fundamental en la proyección de su imagen y en la creación y /o mantenimiento de una realidad simbólica.

Las metáforas, los lemas, las expresiones, pero especialmente las historias, resultaron formas simbólicas por excelencia para establecer el nexo entre la cultura y la comunicación. Con ello pudo confirmarse que la intencionalidad de un discurso grandilocuente como el de Cemex no sólo busca informar, sino persuadir a sus audiencias resaltando especialmente lo positivo y los puntos en común con sus públicos, a fin de generar lo que podría calificarse como alianzas simbólicas para crear y mantener el buen nombre y la imagen de ciudadana ejemplar. De esta forma se asegura la aceptación del público, pero también la inversión de los accionistas.

Respecto al análisis de los elementos menos visibles de la cultura como son las creencias y los valores, su inferencia no fue fácil pero se dio a partir del lenguaje y se encontró que las organizaciones consignan por escrito aquéllos acontecimientos o ideas que son valiosas o significativas en un momento de su trayectoria y si bien los textos no permiten saber cómo son interpretados e internalizados por los miembros de la organización, el hecho de consignarlos por escrito les confiere un estatus relevante. Esencialmente el análisis de la Misión de Cemex arrojó un discurso de identidad basado en sus estrategias, sus metas y sus ventajas competitivas, pero sin evidencia de dos de sus más importantes recursos: las personas y el medio ambiente. Estos dos grandes ausentes, aunque sí están valorados en otras partes de los diferentes documentos, podrían revelar un cierto descuido o bien una fuerte contradicción en el discurso que bien valdría la pena descubrir con otros métodos.

Por otro lado, en ese mismo discurso de Misión destacaron dos ideas intencionalmente abiertas y con gran potencial significativo: "crear valor" y "filosofía de clase mundial", que podrían equivaler a todo y a nada, porque al no definirse, las audiencias o los diferentes públicos a los que la empresa envía este mensaje pueden interpretar o percibir cualquier cosa, porque todo es válido. Así por ejemplo, el valor para los accionistas sería rentabilidad, mientras que para los ecologistas podría ser protección al medio ambiente. De igual manera la filosofía de clase mundial podría sustentarse en nociones ampliamente aceptadas como la eficiencia, la productividad, la calidad o cualquier otra que proyecte seguridad, confianza y modernización. Sin embargo, en oposición a estas ideas habría que estar muy atentos a ese significado tan abierto, porque quizá para algunas audiencias podría resultar impreciso o muy vago. De cualquier forma esto conduce nuevamente al ámbito del receptor y la tesis no estuvo encaminada en esa dirección.

En cuanto a los temas emergentes en los discursos, éstos se concentraron en una sola idea: el desarrollo evolutivo de la empresa y su futuro, lo que nuevamente condujo a pensar en un fuerte deseo de proyectar una sólida imagen; bien como evidencia de una realidad, pero al mismo tiempo como manifestación de una posible carencia, lo cual es otra posibilidad de interpretación que tampoco debe descartarse.

Por otra parte, es necesario reconocer que un análisis como aquí realizado, ciertamente ofrece sólo una cara de la organización, como ya se ha dicho, pero abre la posibilidad a muchos otros estudios que seguramente ayudarán a descubrir otras facetas del mismo fenómeno y muchos más. Si bien existe una gran distancia entre la realidad

retórica, simbólica de los discursos y la realidad objetiva de los integrantes de la empresa, los documentos estudiados sí muestran elementos importantes de la cultura organizacional, los cuales, al ser percibidos por los públicos -especialmente los internos- pueden contribuir a la creación del sentido o ayudar a organizar ese mundo caótico que sin la presencia de dicha cultura no tendría significado. (Pacanovsky y O'Donnel-Trujillo, 1983).

También es necesario remarcar que los hallazgos permiten constatar que tanto los informes anuales como el video -discurso público- son sólo una versión más de una realidad (la de la empresa), pero habría que analizar con otros métodos la congruencia entre el decir y el hacer, pues el discurso privado -mensajes del director- así como algunas inconsistencias que ya se mencionaron parecen revelar indicios de una situación cuidadosamente encubierta como puede serlo el clima organizacional.

Por último, mencionar la homogeneidad o la heterogeneidad de la cultura organizacional, así como el impacto de este fenómeno en la efectividad de la corporación son discusiones sin duda interesantes pero totalmente ajenas a los propósitos de la investigación planeada. Además, es evidente también que el estudio pudo hacerse desde otros enfoques y que los datos son muy ricos en significados, pero las limitaciones del investigador fijan ciertos límites y como lo reconoce Schein (1996), el fenómeno de la cultura es amplio y complejo y una de sus restricciones es que los conceptos empleados para su indagación son producto de la propia cultura de quien hace las pesquisas.

Finalmente, de todo el análisis se desprende la clara noción de que la cultura y la comunicación son procesos dinámicos, interdependientes, entrelazantes y mutuamente

influyentes. La cultura depende de la comunicación para difundirse y ésta de la primera para los significados. Gracias al lenguaje la organización se retrata con palabras, con metáforas, con historias; pero al mismo tiempo que se construye a sí misma, se crea y se recrea, para ella y para los demás; se integra en una cultura. Desde la perspectiva analizada, el lenguaje es el medio; la comunicación, el proceso; la puesta en común.

Bibliografía

- Abravanel, Harry. (1992). Cultura organizacional y autoridad simbólica. En Harry Abravanel, Yvan Allaire, Mihaela E. Firsirotu, Brian Hobbs, Robert Poupart y Jean-Jacques Simard (Eds.), Cultura organizacional (pp.38-66). Colombia: Legis Editores, S.A.
- Abravanel, Harry; Allaire, Yvan; Firsirotu, Mihaela E.; Hobbs, Brian; Poupart, Robert y Simard, Jean-Jacques (Eds.). (1992). Cultura organizacional . Colombia: Legis Editores, S.A.
- Allaire, Yvan y Firsirotu, Mihaela. (1992). Un modelo multifactorial para el estudio de las organizaciones. En H. Abravanel, Y. Allaire, M. Firsirotu, B. Hobbs, R. Poupart y J. Simard (Eds.), Cultura organizacional (pp.91-114). Colombia: Legis.
- Andrade, Horacio. (1991). Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación. En C. Fernández Collado (Ed.), La comunicación en las organizaciones (pp. 107-125). México: Trillas.
- Bantz, Charles. (1993a). Understanding organizations: Interpreting organizational communications cultures. South Carolina: University of South Carolina Press.
- Bantz, Charles. (1993b). Ethnographic analysis of organizational cultures. En S. Herndon y G. Kreps (Eds.), Qualitative research: Application in organizational communication (pp. 107-119). Cresskill, NJ: Hampton Press, Inc.
- Barnett, George A. (1988). Communication and organizational culture. En Gerald M. Goldhaber y George A. Barnett (Eds.), Handbook of organizational communication (pp. 101-130). Noorwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Barr, Pamela; Stimpert, J. y Huff, A. (1992). Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. Strategic Management Journal, 13, 15-36.
- Barragán, Juan. (1991/enero-febrero). La historia como herramienta de comunicación. Del Noreste de México, 4, 4-6.
- Baud, Beatrice. (1991 enero-febrero). Los archivos al servicio de la empresa. Del Noreste de México, 4, 11-13.

- Berg, Per-Olof. (1985). Organization change as a symbolic transformation process. En P. Frost, L. Moore, M. Reis Louis, C. Lundberg y J. Martin. Organizational culture. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Borden, George (1974). Introducción a la teoría de la comunicación humana. Madrid: Editora Nacional.
- Bormann, Ernest. (1983). Symbolic convergence. En L. Putnam y M. Pacanowsky (Eds.), Communication and organizations. An interpretative approach (pp. 99-123). Beverly Hills, California: Sage.
- Boyce, Mary. (1995). Collective centring and collective sense-making in the stories and storytelling of one organization. Organization Studies, 16, (1), 107-137.
- Brian, H. (1992). Estudio de la cultura organizacional y análisis del lenguaje. En H. Abravanel, Y. Allaire, M. Firsirotu, B. Hobbs, R. Poupart y J. Simard (Eds.), Cultura organizacional (pp.116-130). Colombia: Legis.
- Brown, A. y Starkey, K. (1994). The effect of organizational culture on communication and information. Journal of Managment Studies, 31 (noviembre), 807-827.
- Brown, Mary H. (1986). Sense making and narrative forms: Reality constructions in organizations. En Lee Thayer (Ed.), Organization--communication: Emerging perspectives I (pp. 71-84). Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Brown, Mary y Kreps, Gary. (1993). Narrative analysis and organizational development. En S. Herndon y G. Kreps (Eds.), Qualitative research: Application in organizational communication (pp. 47-61). Cresskill, NJ: Hampton Press, Inc.
- Carbaugh, Donal. (1985). Cultural communication and organizing. En William B. Gudykunst, Lea P. Stewart y Stella Ting-Toomey (Eds.), International and intercultural communication annual (pp. 30-47). Newbury Park, California: Sage Publications.
- Carbaugh, Donal. (1986). Some thoughts on organizational as cultural communication. En Lee Thayer (Ed.), Organization--communication: Emerging perspectives I (pp. 85-101). Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Cassell, C. y Symon, G. (Eds.). (1995). Qualitative methods in organizational research. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

- Cohen-Séat, G. y Fougereyrollas, P. (1967). La influencia del cine y la televisión. México: Fondo de Cultura Económica.
- Chen, C.C. y Meindl, J.R. (1991). The construction of leadership images in the popular press: The case of Donald Bur and People. Administrative Science Quarterly, 36, 521.
- Cheney, George y Vibbert, Steven L. (1987). Corporate discourse: Public relations and issue management. En Fredric M. Jablin, Linda L. Putnam, Karlene H. Roberts y Lyman W. Porter (Eds.), Handbook of organizational communication (pp. 165-194). Newbury Park, California: Sage Publications.
- Collins, James C. y Porras, Jerry I. (1995). Empresas que perduran: principios exitosos de compañías triunfadoras. Bogotá, Colombia: Editorial Norma, S.A.
- Deal, T.E. y Kennedy, A.A. (1986) Culturas corporativas. México: Addison-Wesley Iberoamericano.
- Deetz, Stanley. (1986). Metaphors and the discursive production and reproduction of organization. En Lee Thayer (Ed.), Organization--communication: Emerging perspectives I (pp. 168-182). Norwood, New Jersey, Ablex Publishing Corporation.
- Denison, Daniel R. (1991). Cultura corporativa y productividad organizacional. Colombia: Legis Editores, S.A.
- Dixon, Nancy M. (1997). The hallways of learning. Organizational Dynamics, 23-34.
- Eisenberg, Eric M. y Riley, Patricia. (1988). Organizational symbols and sense-making. En Gerald M. Goldhaber y George A. Barnett (Eds.), Handbook of organizational communication (pp. 131-150). Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Emmotl, Bill. (1993/Marzo 27). The non-global firm. Economist, 326, 10.
- Erez, Miriam y Early P. Christopher. (1993). Culture, self-identity and work. New York: Oxford University Press.
- Euske, N. y Roberts, K. (1992). Evolving perspectives in organization theory: Communication implications. En Fredric M. Jablin, Linda L. Putman, Karlene H. Roberts y Lyman W. Porter (Eds.), Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective (pp. 41-69). Newbury Park, California: Sage Publications.

- Evered, Roger. (1983). The language of organizations: The case of the Navy. En L. Pondy, P. Frost, G. Morgan y T. Dandridge (Eds.), Organizational Symbolism (pp. 125-143). Greenwich, Connecticut: JAI Press Inc.
- Falcione, Raymond L. y Wilson, Charmaine E. (1988). Socialization processes in organizations. En Gerald M. Goldhaber y George A. Barnett (Eds.), Handbook of organizational communication (pp. 151-169). Noorwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Fedor, K. y Werther, W. (1995). Making sense of cultural factors in International Alliance. Organizational Dynamics, 23, 33-48.
- Feldman, Steven. (1990). Stories of cultural creativity: On the relation between symbolism and politic in organizational change. Human Relations, 43, (8) 809-828.
- Fernández Collado, Carlos y Gordon L. Dahnke. (1990). La comunicación humana. México: McGraw-Hill.
- Forster, Nick. (1995). The Analysis of company documentation. En C. Cassell y G. Symon (Eds.), Qualitative methods in organizational research (pp. 147-166). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Frost, Peter; Moore, Larry F. ; Louis, Meryl Reis; Lundberg, Craig C.; Martin, Joanne (Eds.). (1991). Reframing organizational culture. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Geertz, Clifford. (1987). La interpretación de las culturas. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Giles, M. (1991/junio 8). The Latin market comes to life. Economist, 31, (9) 77.
- Goldhaber, Gerald M. (1984). Comunicación organizacional. México: Editorial Diana, S.A.
- Gundry, L. y Rousseau, Denise. (1994). Critical incidents in communicating culture to newcomers: The meaning is the message. Human Relations, 47, (9) 1063-1087.
- Hall, Edward. (1978). Más allá de la cultura. Barcelona, España: Gustavo Gili.

- Hansen, C. y Kahnweiler, W. (1993). Storytellings: An instrument for understanding the dynamics of corporate relationships. Human Relations, 46, (12) 1391-1409.
- Harrison, M. Trice y Beyer, Janice. (1993). The cultures of work organizations. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Harrison, Richard y Carrol, G. (1991/diciembre 1) Keeping the faith: A model of culture transmission in formal organizations. Administrative Science Quarterly, 36, 552.
- Hatch, Mary Jo. (1993). The dynamics of organizational culture. Academy of Management Review, 18, (4) 657-693.
- Hodder, Ian. (1994). The interpretation of documents and material culture. En Norman Denzin e Yvonna Lincoln (Eds.), Handbook of Qualitative Research (pp. 393-402). Thousand Oaks, California: Sage.
- Hofstede, Geert. (1991). Cultures and organizations, software of the mind. England: McGraw-Hill Book Co.
- Hofstede, Geert; Neuijen, Bram; Ohayv, Denise D. y Sanders, Geert. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. Administrative Science Quarterly, 35, 286-316.
- Ireland, R. Duane y Hitt, Michael A. (1992/mayo-junio). Mission statements: Importance, challenge, and recomendations for development. Business Horizons, 34-42.
- Jablin, M. Frederic. (1994) . Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y su futuro. En Carlos Fernández Collado y Gordon L. Dahnke. La comunicación humana (113-142). México: McGraw-Hill.
- Kennedy, A.A. y Deal, T.E. (1986). Culturas corporativas. México: Addison-Wesley Iberoamericano.
- Kersten, Astrid. (1986). A critical-interpretative approach to the study of organizational communication: Bringing communication back into the field. En Lee Thayer (Ed.), Organization-communication: Emerging perspectives I (pp.133-150). Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Kras, Eva. (1991). La administración mexicana en transición. México: Grupo Editorial Iberoamérica.

- Kreiner, Kristian. (1989). Culture and meaning: Making sense of conflicting realities in the workplace. International Studies of Management & Organization, 19 (3), 64-81.
- Kreps, Gary L. (1995). La comunicación en las organizaciones. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Krippendorff, K. (1990). Metodología del análisis de contenido. Barcelona, España: Paidós Comunicación.
- Krone, Kathleen J.; Jablin, Fredric M. y Putnam, Linda L. (1992). Communication theory and organizational communication: Multiple perspectives. En Fredric M. Jablin, Linda L. Putman, Karlene H. Roberts y Lyman W. Porter (Eds.), Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective (pp. 18-39). Newbury Park, California: Sage Publications.
- Larkey, Linda y Morrill, Calvin. (1995/junio 1). Organizational commitment as symbolic process. Western Journal of Communication, 59, 193.
- Larkin, T.J. y Larkin, S. (1996/mayo-junio). Reaching and changing frontline employees. Harvard Business Review, 95-104.
- Ledford, Gerald; Wendenhof, Jon y Strahley, James. (1995). Realizing a corporate philosophy. En Organizational Dynamics, 23 (3), 5-19.
- Levinson, N. y Asahi, M. (1995). Cross-national alliances and interorganizational learning. Organizational Dynamics, 24, 50-63.
- Lincoln, Yvonna y Guba, E. (1985). Naturalistic inquiry. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Marshall, Harriette. (1995). Discourse analysis in an occupational context. En C. Cassell y G. Symon (Eds.), Qualitative methods in organizational research (pp. 91-106). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Mayer, Z. (1996/junio 1). More fragmentation? Unfinished business in linking the social science and humanities. Administrative Science Quarterly, 251.
- McMillan, Jill. (1986). In search of the organizational persona: A rationale for studying organizations rhetorically. En Lee Thayer (Ed.), Organization--communication: Emerging perspectives II (pp.21-45). Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.

- McQueen, H. (1994/julio 30). The discrete charm of the multicultural multinational. Economist, 332, 30.
- Miller, Katherine. (1995). Organizational communication. Approaches and processes. Belmont California: Wadsworth Publishing Co.
- Martínez de Velasco, Alberto. (1991). Escuelas del comportamiento organizacional. En C. Fernández Collado (Coord.), La Comunicación en las organizaciones (pp.35-60). México: Trillas.
- Moran, Robert T.; Harris, Phillip R. y Stripp, William G. (1993) Developing the global organization. Texas: Gulf.
- Morgan, Gareth. (1991). Imágenes de la organización. México: Ediciones Alfaomega.
- Morse, Janice. (1994). Designing funded qualitative research. En Norman Denzin e Yvonna Lincoln (Eds.), Handbook of qualitative research (pp. 220-235). Thousand Oaks, Calif.: Sage
- Nosnik, Abraham. (1996 enero-febrero). La comunicación en las organizaciones de la aldea global. Razón y Palabra. (No.1), Año 1. Disponible en : <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/>
- Pacanowsky, Michael E. y O'Donnell-Trujillo, Nick. (1982). Communication and organizational. The Western Journal of Speech Communication, 46, 115-130.
- Pacanowsky, Michael E. y O'Donnell-Trujillo, Nick. (1983). Organizational communication as a cultural performance. Communication Monographs, 50, 127-147.
- Pearce II, John A. y David, Fred. (1987/mayo). Corporate mission statements: The bottom line. Academy of Management Executive, 1, (2) 109-116.
- Phillips, Margaret. (1994/agosto). Industry mindsets: Exploring the cultures of two macro-organizational settings. Organizational Science, 5, (3) 384-402.
- Putnam, Linda. (1983). The interpretative perspective. En L. Putnam y M. Pacanowsky (Eds.), Communication and organizations. An interpretative approach (pp. 31-53). Beverly Hills, California: Sage.

- Putnam, Linda. (1986). Contradictions and paradoxes and organizations. En Lee Thayer (Ed.), Organization--communication: Emerging perspectives I (pp. 151-167). Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Putnam, Linda y Pacanowsky, Michael. (Eds.). (1983). Communication and Organizations. An Interpretative Approach. Beverly Hills, California: Sage.
- Roberts, D. y Rollins, T. (1996). Targeted culture modeling: A new approach to culture assessment and change. Employment Relations Today, 7-19.
- Schall, Maryan. (1983). A communication-rules approach to organizational culture. Administrative Science Quarterly, 28, 557-581.
- Schein, Edgar. (1989). Organizational culture and leadership. San Francisco, California : Jossey-Bass Publishers.
- Schein, Edgar. (1996/junio 1). Culture: The missing concept in organization studies. Science Quarterly, 41, 229-237.
- Schneider, B. , Gunnarson, S. y Niles-Jolly, K. (1994/mayo 22). Creating the climate and culture of success. Organizational Dynamics, 23, 17-30.
- Schultz, Majken. (1995). On studying organizational cultures: Diagnosis and understanding. Berlín: Walter de Gruyter & Co.
- Schvarstein, Leonardo. (1991). Psicología social de las organizaciones. México: Paidós.
- Shuter, R. y Wiseman, R. (Eds.). (1994). Communication in multinational organizations. International and intercultural communication annual, XVIII, Newbury Park, California: SAGE.
- Smircich, Linda y Calás, Marta B. (1992). Organizational culture: A critical assessment. En Fredric M. Jablin, Linda L. Putman, Karlene H. Roberts y Lyman W. Porter (Eds.), Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective (pp. 228-263). Newbury Park, California: Sage Publications
- Smircich, Linda. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quarterly, 28, 339-358.

- Sölvell, O. y Zander, I. (1995). Organization of the dynamic multinational enterprise. The home-based in the heterarchical MNE. International Studies of Management and Organizations, 25, (1-2) 17-38.
- Spradley, James. (1979). The ethnographic interview. Austin, Texas: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Stake, Robert E. (1994). Case studies. En Norman Denzin e Yvonna Lincoln (Eds.), Handbook of qualitative research (pp. 236-247). Thousand Oaks, California: Sage.
- Sypher, Beverly D.; Applegate, James L. y Sypher, Howard E. (1985). Culture and communication in organizational contexts. En William B. Ting-Toomey (Eds.), International and intercultural communication annual (pp. 13-29). Newbury Park, California: Sage Publications.
- Tompkins, Phillip K. y Redding, Charles W. (1988). Organizational communication--past and present tenses. En Gerald M. Goldhaber y George A. Barnett (Eds.), Handbook of organizational communication (pp. 5-33). Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Trujillo, N. (1986) Implications of interpretive approaches for organizational communication research and practice. En Lee Thayer (Ed.), Organization--communication: Emerging perspectives II. (pp.46-63). Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Tudor, R. Thomas y Trumble, R. (1996). Cultural integration: An examination of success for U.S. and Japanese business mergers. En International Journal of Management, 13 (2) , 52-59.
- Van Maanen, T. (1996). Commentary on the matter of voice. Journal of Management Inquiry, 5, (4) 375-381.
- Villafañe, Justo. (1993). Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid: Ediciones Pirámide, S.A.
- Weil, Pascale. (1992). La comunicación global. Barcelona: Paidós.
- Wilkins, Alan L. y Ouchi, William G. (1983). Efficient culture: Exploring the relationship between culture and organizational performance. Administrative Science Quarterly, 28, 468-481.
- Wilkins, Alan L. (1983). The culture audit: A tool for understanding. Organizations Dynamics, 468-481.

- Yiannis, Gabriel. (1991). Turning facts into stories and stories into facts: A hermeneutic exploration of organizational folklore. Human Relations, 44,(8) 857-875.
- Zald, Mayer N. (1996/junio 1). More fragmentation? Unfinished business in linking the social sciences and humanities. Administrative Science Quarterly, 41, 251.
- Zellner, Mike. (1996, agosto). Los negocios de un duro. América Economía, (110), 20-24.

Centro de Información-Biblioteca



00002005615182