



Abril - Mayo 2003

[Número Actual](#)

[Números Anteriores](#)

[Editorial](#)

[Sitios de Interés](#)

[Novedades](#)

[Ediciones Especiales](#)



Carr. Lago de
Guadalupe Km. 3.5,
Atizapán de Zaragoza
Estado de México.

Tels. (52)(55) 58645613

Fax. (52)(55) 58645613

Estudio Interpretativo de los Mensajes Organizacionales Formales y la Cultura Organizacional en una Multinacional de Origen Mexicano

Número Actual

Por *Mariela Pérez*

Número 32

El propósito central de este documento es presentar un estudio exploratorio sobre la comunicación y la cultura organizacional en una empresa multinacional de origen mexicano. Se trata de una investigación cualitativa basada fundamentalmente en el análisis de documentos de comunicación formal (9 informes anuales, un video corporativo y dos discursos del director general). Específicamente mensajes dirigidos a audiencias internas (empleados o miembros de la empresa alrededor del mundo), así como a las externas que tienen acceso a tales documentos, como son los inversionistas, el gobierno y los competidores, entre otros.

El eje son las historias y las narraciones que una organización cuenta de sí misma, las cuales merecen una especial atención, porque a pesar de que dichos mensajes podrían no reflejar la totalidad de la experiencia dentro de una organización, las corporaciones multinacionales y las transnacionales necesitan expresarse a sí mismas públicamente, en un ambiente complejo y de valores contradictorios.

La investigación se ubica en la tradición de los estudios acerca de la retórica organizacional (Cheney, 1983), en donde se emplean ciertos documentos públicos para inferir aspectos de una cultura organizacional, dentro de un mercado, y con respecto a una gran sociedad. Por retórica, en este trabajo se hace referencia a todos aquellos mensajes estratégicos, deliberados y cuidadosamente diseñados para - de una u otra manera- representar a la organización en la esfera pública. Como lo que se busca es hacer inferencias sobre la cultura organizacional se analizarán muy de cerca la declaración de valores y principios, entre otros documentos, así como manifestaciones concretas de la cultura, como son los símbolos, el lenguaje, pero también las historias y las suposiciones que emergen del lenguaje.

¿Por qué o cómo surge esta investigación? Como se sabe, en el terreno de la globalización, las fusiones, las asociaciones y el crecimiento de las multinacionales son un tema común. En este contexto, las investigaciones acerca de la cultura organizacional adquieren una especial importancia y representan nuevos retos para los investigadores. La cultura se ocupa no sólo de las actividades específicas de una empresa, sino de sus creencias, sus normas, sus valores, las actividades distintivas y otras prácticas que le confieren ese carácter distintivo y único a cada organización.

Ahora bien, los estudios en donde se reconoce la importancia y la problemática alrededor de este asunto para lograr la integración y consolidar las nuevas alianzas estratégicas, son abundantes; sin embargo, uno de los temas menos explorados parece ser el de la comunicación de la cultura organizacional en este tipo de compañías.

De hecho, muy pocos estudios sobre cultura organizacional se refieren a las multinacionales, y los trabajos realizados se han enfocado en: (1) comunicación interpersonal, formal e informal; sobre todo a través de los procesos de socialización o enculturación (Pacanowsky and O'Donnell-Trujillo, 1983; Falcione and Wilson, 1988). (2) Mantenimiento de la cultura (Harrison and Carroll, 1991; Gundry and Rousseau, 1994). (3) Transmisión de la cultura a través de la comunicación cara a cara, sobre todo de los líderes (Brown and Starkey, 1994; y Morán, Harris y Stripp 1993).

Por otra parte, resulta evidente que cuando las compañías globalizan sus operaciones, la comunicación organizacional y sus nexos con la cultura nacional tienden a volverse más complejos. Sin embargo, no es fácil localizar investigaciones que aborden este tema específico, con excepción de algunos trabajos extensos como el de Hofstede, Neuijen, Daval y Sander (1990), quienes estudiaron y compararon cuantitativamente la cultura organizacional en 20 unidades de 10 diferentes organizaciones en Dinamarca y los Países Bajos.

Como resultado de esta escasez de investigaciones se sabe muy poco acerca del proceso de transmisión de la cultura organizacional en las Multinacionales y lo que puede existir seguramente son estudios llevados a cabo en empresas de Estados Unidos, Japón o Europa, con subsidiarias en esos países principalmente. En América Latina no se conocen antecedentes relativos al tema, pero hasta cierto punto esto es comprensible si se toma en cuenta que las Multinacionales de origen latino aparecieron hace muy pocos años. Por lo tanto, aunque se trata de un fenómeno emergente, la necesidad de investigar este asunto se justifica por sí sola ante la falta de trabajos relativos al estudio de la comunicación de la cultura organizacional en contextos ajenos a los ya mencionados.

Marco teórico

Dado el interés por la comunicación como base del análisis, este análisis parte del supuesto de que las organizaciones son cultura, y por tanto, con esta idea en mente 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), entre otros, éste parece ser el enfoque más apropiado para entender a las organizaciones como culturas. Además, desde la óptica de los investigadores de comunicación organizacional, cuando se asume esta perspectiva -a diferencia de otras posturas- se está más cerca de comprender el fenómeno de la comunicación como sustento de esa realidad organizacional que interesa explorar.

Los análisis inspirados en esta concepción visualizan a las organizaciones como lugares dinámicos, vivos, donde los individuos 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 & 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)

A su vez la cultura, como lo propone Geertz (1987), es considerada como una red de significados compartidos. "El entramado total de comunicaciones", (Hall, 1978, p.46). Es también el contexto o el marco de referencia en el cual se entienden o se decodifican los mensajes. Es, en las organizaciones, esa realidad particular construida, "tejida" por ciertas historias, por un modo de hablar, por unos mitos, en fin, por peculiaridades que -como señalan Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo (1982)- le dan sustancia y sentido a lo que de otra manera sería un comportamiento insensato. De ahí que la propuesta sea interpretar; porque *el objetivo específico del*

investigador no es hacer un recuento de mitos, historias o ritos, sino comprender cómo son producidos e interpretados ciertos mensajes organizacionales por los miembros de dicha corporación.

Y especialmente interesa conocer cómo algunos mensajes adquieren mayor significado que otros. Algunas veces intencionalmente y otras, en forma espontánea. Por ejemplo, la declaración de misión en una organización o cualquier concepto como la efectividad, la eficiencia, el rediseño de procesos y muchos más adquieren su significado particular cuando los miembros de esa organización se lo dan y cuando ellos los usan en diferentes contextos y situaciones. De esta forma la cultura actúa como un marco de referencia donde los significados son negociados, definidos y establecidos.

Así, en este trabajo, el marco teórico para el análisis esencialmente queda sustentado en: (a) la idea de que las organizaciones son realidades simbólicas, construidas colectivamente (Bantz, 1993); y (b) la centralidad de la comunicación para la elaboración de significados.

Preguntas de Investigación y Metodología

Las principales preguntas de investigación que guiaron el estudio fueron:

- ¿Qué tan ampliamente los documentos de comunicación formal contienen temas de cultura organizacional?
- ¿Qué aspectos específicos de la cultura, presentada oficialmente, pueden inferirse de este conjunto de mensajes?
- ¿Qué principios y valores se representan en forma más destacada en este conjunto de mensajes?

Más allá de estas preguntas hay otras interrogantes secundarias y más especulativas:

- ¿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?

Ahora bien, dado que la cultura no puede medirse ni clasificarse fácilmente en tipologías limitantes porque se trata de un fenómeno cambiante, único y peculiar en cada organización y en cada lugar, este trabajo es un estudio de caso con un enfoque interpretativo en donde lo que se busca simplemente es explorar un fenómeno emergente en una muy joven multinacional de origen mexicano, cuya historia como tal es corta, pero intensa y asombrosa.

Por otra parte, como la base de esta investigación son los mensajes formales contenidos en documentos "oficiales" (textos y video), conviene considerar que algunos investigadores como Barr, Simpert y Huff (1992), argumentan que este tipo de documentos son propios de los departamentos de Relaciones Públicas y de la comunicación externa, pues fueron elaborados únicamente para crear una "cara amable" de la organización. Sin embargo, en el contexto de la globalización del mercado y con la fuerte presión que tienen las organizaciones de todos tipos para mantenerse a sí mismas a través de una gran variedad de formas de comunicación, los mensajes como los aquí examinados tienen una gran influencia y son cuidadosamente atendidos por la audiencia para la que fueron creados. Más aún, todas las grandes corporaciones (y en particular las multinacionales) son obligadas a participar en un amplio discurso que describe no sólo sus productos y servicios, sino además sus valores, creencias, principios, visión, etc. (ver Cheney & Christensen, 2000).

Ciertamente los informes anuales, el video y los discursos constituyen sólo una parte de la gran cantidad de mensajes que se conocen como "discurso público corporativo". Pero éstos como lo señalan Cheney y Frenet (1993), han sido poco apreciados por los especialistas, a pesar de que reflejan la identidad de la organización y tienen una importante función retórica y persuasiva. Entre las ventajas de recurrir a estos documentos destacan las siguientes:

- (a) No se interrumpen ni obstaculizan los procesos organizacionales (método no intrusivo). (Cassel & Simón, 1995)
- (b) La información es verificable, accesible y fija en el espacio y en el tiempo porque está grabada o impresa. (McMillan, 1986).
- (c) La organización puede estudiarse longitudinalmente (a lo largo de su vida)
- (d) Se trata de un procedimiento ampliamente aceptado en las disciplinas sociales.
- (e) Los documentos son evidencias valiosas porque contienen un registro de hechos en la historia de la organización. (Representan la "historia oficial" de la organización).
- (f) Los mensajes formales conllevan significados clave con los cuales la organización se presenta a sí misma a las diferentes audiencias, tanto internas como externas (Cheney, 1991).

Aunque el uso de estos documentos formales ha sido criticado por su carencia de detalles adecuados para el análisis, los mensajes contenidos en ellos son representativos de cómo la organización se retrata a sí misma. Además, estos documentos son ampliamente usados y forman parte de la comunicación organizacional oficial, por tanto constituyen un recurso con el cual la organización crea, negocia y mantiene significados con sus diferentes audiencias.

Las ventajas numeradas previamente constituyen un sólido soporte para el análisis porque las palabras son permanentes, y como lo expresa Schein (1999), el lenguaje es la manifestación más obvia de la cultura. En consecuencia, lo que una organización expresa por escrito o con imágenes particulares, refleja lo que esa organización cree o valora y por lo tanto forma parte de su acervo y de su historia.

En cuanto a la recolección de los datos ésta se logró gracias a un "gran tour" hecho por la empresa, (Spradley, 1979) con el fin de identificar, entre los documentos accesibles y disponibles, aquellos que tuvieran la mayor difusión. De esta forma se tuvo acceso a 9 informes anuales (1988-1996), un video conmemorativo del 90 aniversario de la empresa y dos discursos del director pronunciados en ocasión de la apertura y cierre de la Conferencia Ejecutiva de 1996 (evento para directivos de todas las oficinas y subsidiarias de la empresa).

Elegí específicamente estos mensajes precisamente por la importancia y la enorme difusión que se les dio al interior de la compañía. Cuando les pregunté a algunos miembros de la organización acerca del significado de estos mensajes, ellos dijeron que representaban la confirmación o consolidación de la empresa. Por ejemplo, el video era el primero que se hacía con carácter mundial y en él se plasmaba por primera vez la historia de la compañía que para entonces -1996- a pesar de celebrar 90 años, tenía apenas 4 años de haberse convertido en una multinacional. Este conjunto de diferentes mensajes revela importantes características de la cultura corporativa, presentada de manera oficial, porque inevitablemente contiene valores y suposiciones con los cuales la corporación pretende persuadir a sus públicos.

Así, a pesar de que algunos teóricos sostienen que por su naturaleza, los documentos elegidos y los mensajes contenidos

en ellos no son suficientemente descriptivos, válidos o extensos para analizar la cultura, porque además no se refieren directamente a la comunicación interna, lo cierto es que se trata de productos de comunicación de la organización con los que ella se retrata a sí misma. Por lo tanto, son una forma más de comunicación organizacional y constituyen un recurso con el cual la empresa crea, negocia y mantiene significados con sus diferentes públicos..

Modelo operativo para el análisis

Para hacer el estudio se desarrolló un modelo cuyos componentes básicos provienen de las ideas de Harrison y Beyer (1993), así como de las de Bantz (1993). Los primeros con sus aportaciones acerca de que la cultura está constituida esencialmente por *sustancia y formas culturales*. La *sustancia* se refiere a la esencia, la ideología, las creencias y los valores, los cuales no son visibles pero tienen un fuerte impacto en el comportamiento de los miembros de la organización. Las *formas culturales* aluden a las manifestaciones concretas o las expresiones observables de la cultura, por ejemplo el lenguaje y las historias.

Por su parte Bantz desarrolla una metodología que denomina: *Organizational Communication Culture (OCC)*, basada en el análisis de mensajes organizacionales. En su modelo él propone tomar en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos: la procedencia de los mensajes, la forma como se estructuran, el vocabulario empleado, las metáforas, los valores reflejados en ellos, los temas, los significados, y más. Para llevar a cabo este análisis se integraron las ideas de los de los tres autores y se generó el siguiente modelo:

1. Fuentes: descripción externa o relativa a la forma del documento que se analiza. Por ejemplo: video y sus características; o características de los informes anuales (número de páginas, fotos, etc)
2. Formas culturales o Manifestaciones de la cultura, basadas en los mensajes, en los cuales se analizan:
 - Language ((vocabulario, jerga o argot, adjetivos, pronombres, lemas y metáforas...)) Por ejemplo: palabras cotidianas, especializadas, extrañas o de uso común en la organización. Tal es el caso de palabras como: modernización, productividad y diversificación, que pertenecen al lenguaje estándar y son de uso común en cualquier organización. Por el contrario, palabras como: cemento, molino vertical, concreto hidráulico, o clinker, son exclusivas del argot de la compañía.
 - Temas Fundamentales (Tópicos de los mensajes). Por ejemplo los temas recurrentes, como puede ser la calidad, o el compromiso con los clientes, entre otros.
 - Narraciones (historias).
3. Sustancia o Ideología: valores, creencias y suposiciones. (Aquellos conceptos que parecen más significativos para un grupo y que determinan la conducta de sus miembros). Por ejemplo: la honestidad, la puntualidad, o la lealtad.
4. Significados organizacionales. (Según Bantz (1993^a) son los que enfatizan el carácter colectivo de una organización y es posible inferirlos a partir del análisis de los mensajes y las expectativas organizacionales).

El cuadro número 1 (basado esencialmente en el modelo OCC de Bantz, 1993) reúne los puntos antes mencionados, que son la base del modelo:

Cuadro 1. Esquema para el Análisis de la Cultura basado en Documentos

Resultados: Análisis e Interpretación

Resumir una investigación cualitativa es usualmente complicado porque se corre el riesgo de no poder transmitir adecuadamente los hallazgos. A continuación ofrezco una apretada síntesis de este particular recorrido de mensajes formales en aras de

descubrir e interpretar los elementos que parecen contribuir a esa creación de significados comunes que sostiene a cualquier grupo y que se le denomina cultura. Mi análisis va de acuerdo con las categorías del modelo antes desarrollado. Y el proceso seguido para el análisis es como se describe enseguida:

1. Descripción de las características externas de las fuentes o unidades de análisis de donde provenían los mensajes. Por ejemplo número de páginas de los reportes anuales, número de secciones o partes en las que se dividen, títulos de los documentos, ilustraciones, tipo de papel empleado, entre otros elementos. También se identificaron a los emisores y los posibles receptores de estos mensajes. Lo anterior con el fin de contextualizar cada documento y clasificarlo mejor.
2. Análisis de los mensajes considerados como formas culturales. Para ello se procedió a hacer un análisis minucioso para clasificar el vocabulario general, con base en: clase de palabras empleadas (términos del habla común o palabras especializadas), uso de adjetivos y pronombres. Luego se identificaron y clasificaron las metáforas, los lemas -eslogans- y los proverbios, que son expresiones populares que reflejan creencias. Enseguida se detectaron los temas centrales que emergieron de los análisis previos, y finalmente, se reconocieron las historias y los mitos.
3. Inferencia de la sustancia o ideología; es decir de los valores y las creencias. Estos fueron revelándose a medida que se hizo el análisis de las formas culturales. Para asegurar la inferencia se tomó como documento base la misión de la organización y luego se buscó corroborar su contenido con lo que parecían ser los valores y creencias de la organización diseminados en los documentos estudiados.
4. Con toda la base anterior, se procedió a inferir cuáles eran las interpretaciones o ideas globales que parecían enfatizar el carácter colectivo de la organización.

Hallazgos Empíricos

(1) Fuentes.

Como se indicó en el modelo operativo, el primer paso de la investigación consistió en la descripción de las fuentes y por ello es importante mencionar que la palabra fuente comprende no sólo al emisor de los mensajes, como tradicionalmente se define el concepto, sino también alude a la procedencia de los datos, y en este sentido cada documento es una fuente.

El caso estudiado presenta esencialmente dos tipos de fuentes que a su vez corresponden a dos sistemas de comunicación: el formal y el informal. Es decir; tanto los 9 informes anuales como el video pertenecen al ámbito de lo formal porque poseen una estructura permanente y por lo tanto pueden considerarse como formas de comunicación estáticas debido a su condición de documentos - registro. En cambio los discursos del CEO por ser mensajes orales cabrían en la clasificación de fuentes de comunicación informal (aunque también cabrían en la categoría de comunicación formal por la investidura del emisor). Esta clasificación -formal-informal- corresponde a la noción de organización informal; versus organización formal o "formalizada" a través de sus documentos (Johnson, 1999).

Además, ambos -informes y video- conforman la "voz" de la organización en tanto que es la empresa en su calidad de emisora la que envía esos mensajes a todos sus públicos. Para McMillan (1986), esta clase de documentos presenta 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. Además, los dos tipos de documentos presentan las particularidades propias de su género, y no obstante que son productos de comunicación formal (Relaciones

Públicas) encaminados a difundir una determinada imagen de la organización, contienen información permanente, pública y detallada, con evidencias reales de la evolución de la empresa a través del tiempo. Por otra parte, entre sus propósitos comunicativos sobresalen el informar y el persuadir.

En contraste, los dos discursos del CEO en su calidad de mensajes verbales merecen un lugar especial como fuente de datos por varias razones: (1) son discursos emitidos en ocasión de la apertura y cierre de la Conferencia Ejecutiva 1996; (2) el emisor tiene nombre, voz y cuerpo, por lo tanto al hablar no sólo lo hace a nombre de la empresa, sino también como individuo; y (3) el público que escucha los mensajes es selecto; sólo altos directivos. Por último, el propósito de estos discursos es motivar a los receptores para buscar integración en torno a la empresa.

(2) Formas Culturales

Dado que el análisis se centra en los mensajes (elementos verbales) como transmisores de la cultura organizacional, en los documentos se detectaron tres tipos de manifestaciones:

2.1 Lenguaje. Vocabulario en general como unidad mínima y de ahí se pasa a los lemas y metáforas.

2.2 Temas fundamentales. Ideas que emergen y se infieren a partir del recorrido por el lenguaje.

2.3 Narraciones. Unidad textual con mayor complejidad y que contiene las manifestaciones anteriores.

2.1 Lenguaje

En su condición de elemento cultural por excelencia y debido a sus características intrínsecas, aquí se enfatizó solamente su carácter particular y distintivo para cualquier grupo u organización, así como en su capacidad para formar el entramado -red- que sostiene la cultura a partir del uso particular y el significado que le atribuyen los miembros de una colectividad. Como no se trata de un estudio exhaustivo, del lenguaje se revisaron dos ejes: el tipo de palabras o vocabulario general empleado; y las metáforas, lemas y proverbios.

En forma global, el universo léxico mostró vocablos específicos de la industria cementera, así como los propios del "argot" del mundo de los negocios, los cuales parecen denotar las tendencias administrativas vigentes y los cambios o preocupaciones de la empresa en un momento preciso. Por ejemplo, *liderazgo nacional, estrategia de diversificación, eficiencia y modernización en los reportes anuales de 1988 a 1990*; contra *crecimiento, globalización y multinacional*, en 1996. Asimismo aparecen en forma constante palabras como: *diversificación, eficiencia, productividad, consolidación, integración, competitividad*, entre muchas más, que, como lo afirma Schvarstein (1991), no son definidas por la organización pero al estar vigentes en ella se transforman en palabras propias de su cultura y su significado final se genera a través de las interacciones de los hablantes que las utilizan para conformar su realidad (Evered, 1983).

Mención especial merece el nombre de la empresa: CEMEX, difundido como parte de la nueva identidad corporativa en 1988 - cuando comenzó el desarrollo nacional de la compañía- Este nombre se va posicionando con el paso del tiempo y el crecimiento de la organización. El fortalecimiento se advierte con claridad a través de los informes, porque evidencia un cambio en la estructura organizacional al convertirse en el núcleo de las subsidiarias. Éstas, a partir del informe de 1994 dejan su nombre para adoptar el de CEMEX, al cual se le agrega como "apellido" el nombre del país. Tal es el caso de: CEMEX México, CEMEX España, CEMEX Venezuela.

Otra clase de palabras destacadas en el análisis de vocablos es el uso de los adjetivos, los cuales al unirse a los sustantivos no sólo los califican o describen, sino que aparecen como un factor deliberado para proyectar una realidad positiva, un retrato a favor de la organización. De esta manera cuando el receptor se

expone a los documentos encuentra en ellos la noción de que todo lo que hace la empresa lo hace bien: las adquisiciones son *estratégicas y oportunas*; la expansión, *agresiva*; las asimilaciones, *exitosas*; las cifras, *alentadoras*; las mejoras, *constantes*; los esfuerzos, *perseverantes*; las ideas, *innovadoras*; el potencial, *enorme...* y más. Esta forma de describir parece revelar no sólo un estilo, sino quizá valores que subyacen detrás de los adjetivos, así como una autoimagen de la empresa gestionada desde el interior de la misma organización.

El uso constante de ciertos pronombres es otra característica de los tres tipos de documentos, vinculada estrechamente con el vocabulario. Tal es el caso del impersonal (se hizo, se adquirió) y del nosotros (lo hicimos, nuestro negocio, nuestra gente), utilizado para reforzar el sentido de pertenencia y remarcar el compromiso y la lealtad de las personas; además, porque este pronombre alude a integración. De ahí que "Nuestra Gente" y "Nuestros Accionistas" sean nombres de secciones en los reportes anuales. En cuanto al video, para infundir estos mismos valores sobresale de manera especial el uso del "tú" y el "yo" que personifican a la empresa (yo) y al público (tú).

En lo que concierne al léxico de los discursos del director, básicamente se detectaron las mismas expresiones e igual uso de los vocablos, sólo que aquí 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.

Así, el utilizar un idioma que no es el español en el segundo encuentro anual de altos ejecutivos de Cemex, quienes se habían reunido para "imaginar el Cemex del Siglo XXI", parece evidenciar la importancia que tienen esta lengua en la organización. Igualmente podría reflejar el deseo de emplear el idioma de uso corriente en el ámbito de las empresas denominadas de "clase mundial". También podría pensarse que el inglés es el idioma "adecuado" para una multinacional en la que 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 podría mostrar 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".

Siguiendo con el análisis del universo léxico aparecen las metáforas, consideradas formas simbólicas por excelencia. Éstas ofrecen una vía de acceso diferente para explorar la cultura porque aunque no son numerosas en los textos, a través de ellas la organización refleja su personalidad, proyecta su propia voz, su historia y sus características. Su presencia es evidente en los tres tipos de documentos, pero en el video es donde más aparecen, sobre todo a través del recurso de la personificación, por ejemplo: "... nací cuando las ciudades acababan de *vestirse* de concreto..." en franca alusión al año de origen de la empresa (1906). O bien en los informes: el concreto es nuestro *inseparable* y silencioso *compañero*.

En los discursos, el CEO también recurre a la personificación cuando habla del "Cemex joven", o cuando dice "el nuevo Cemex necesita *infusión de sangre nueva*". Cuando habla de los clientes señala: "Cemex *atesora* clientes". En otro párrafo del 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.

Con respecto a los lemas -"exhortaciones deliberadamente inventadas por alguien para persuadir a otro a que haga algo"- (Harrison & Beyer, 1993, p. 99), a pesar de ser escasos, su importancia radica en que contienen ideas subyacentes acerca de lo que es la organización y lo que parece tener valor en ella. De este grupo sobresalen: "compañía de clase mundial" y "ser proactivos", entre otros. Sin embargo la frase: "en armonía con la naturaleza" expresada por primera vez en el informe de 1991, más tarde será revalorizada y retomada con mayor fuerza para convertirse en el reflejo de una de las preocupaciones centrales de la compañía, como es el caso del medio ambiente. Así, para 1993 la frase ya es uno de los lemas o quizá el lema central de la multinacional.

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 últimos tres informes, se convierten en lemas significativos: "Bajo costo de operación, administración competente, tecnología de punta, liderazgo de mercado, sólida estructura financiera" (Informe Anual, 1994)

2. 2. Temas Fundamentales

El lenguaje desemboca en los temas; es decir, en las ideas relevantes o asuntos clave para la organización. El proceso para obtenerlos consistió simplemente en dejar que emergiera -a juicio de quien efectuó el estudio- a partir del análisis del lenguaje. De la presencia de estos temas se infiere la "realidad" Cemex, o sus preocupaciones constantes. Entre estos asuntos sobresalen:

- El desarrollo evolutivo de la empresa, donde se enaltecen sus logros. (1988, nace CEMEX (la nueva identidad; la empresa data de 1906); 1990, es un sólido consorcio mexicano; 1992, es el cuarto productor de cemento a nivel mundial y líder en el mercado mexicano y español; 1994, se convierte uno de los productores más grandes del mundo y líder en Latinoamérica; 1996, es una de las tres cementeras más grandes del mundo).
- Las estrategias: crecimiento, adquisiciones, diversificación geográfica...
- El ser humano: factor esencial del crecimiento; valor permanente.
- El medio ambiente: extensa alusión a equipos anticontaminantes, ahorro de energía, cumplimiento de estándares internacionales, programas de reciclaje, respeto ecológico, etc.

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 conmemorar el aniversario número 90 de la empresa, la idea que prevalece en ellos es exaltar a la empresa y destacar sus valores y fuerzas, a través del relato de hazañas gloriosas. Sin embargo en los discursos, aunque también se enaltece a la compañía, aparecen en las palabras del director otras preocupaciones relativas a la unión, la confianza y la colaboración. Igualmente él remarca 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.

Obviamente la lista de temas podría incluir más asuntos de interés, como: México y su desarrollo, el entorno internacional, la productividad, la tecnología y varios más. Basten los ejemplos anteriores para mostrar algunas de las preocupaciones subyacentes en los mensajes, que como se ha venido explicando,

junto con el lenguaje revelan la realidad organizacional y su cultura.

2. 3. Historias o Narraciones

Por último, el análisis de las manifestaciones finaliza con las historias o narraciones consideradas como las que mejor reflejan el vínculo entre cultura y comunicación. También se dice que son formas simbólicas por excelencia y que contribuyen a ordenar la caótica realidad organizacional (Boyce, 1995; Brown, 1986; Hansen & Kahnweiler, 1993). En opinión de estudiosos como Feldman (1990), éstas no han recibido todavía suficiente atención, no obstante su riqueza para transmitir el universo de significados y valores con los que un individuo se integra a su comunidad. En el caso estudiado, a primera instancia podría suponerse que es difícil hallar esta clase de manifestaciones, pero detrás de los informes se encontró una historia monotemática cuyo único héroe es una "personaje" llamado CEMEX, el cual es magnificado en el video, para reforzar lo que parece ser la única historia digna de contarse en esta organización: la historia personal; la de la empresa.

El relato comienza en 1906: "cuando los constructores vieron que el cemento era el material indispensable para fraguar sus sueños..." "Yo nací en ese momento justo cuando las ciudades acababan de vestirse de concreto...poco a poco fui definiendo mi identidad. Yo quería destacar en lo que me gustaba". Hacia 1931, la cementera se fusiona con otra empresa local y así permanece hasta los sesenta, cuando "decidí conocer otros lugares y otra gente" (expansión regional). "Entonces se iniciaron las competencias más interesantes ...me permití soñar con un futuro mejor...primero decidí fortalecerme". En los 70's sigue la expansión y a finales de la década de los 80 se consolidó como: "el número uno del mercado mexicano, uno de los 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 participar en competencias internacionales ". Esto ocurre a partir de 1992 y cuando se realiza el video, en 1996, el héroe dice: "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".

Gracias al recurso del antropomorfismo se personifica a este singular "héroe" que en primera persona relata su vida. La historia de Cemex, como personaje central de la narración, es la de un triunfador cuyas hazañas recuerdan las epopeyas de Homero, con un héroe semejante a Ulises que parece no envejecer jamás o al menos no se ve afectado por el tiempo, el cual -tal y como sucede en los relatos homéricos- sólo otorga fortaleza, astucia, decisión, combatividad y sabiduría, entre otras cualidades. Así, una manifestación cultural como esta historia, con su peculiar forma narrativa (hay tres voces en el relato), parece contribuir de manera importante en la creación y difusión de una base de significados compartidos entre los miembros de la empresa, pues el héroe ficticio encarna los valores aceptados en la organización y actúa conforme a ellos. Él representa el prototipo del comportamiento ideal para los miembros de la empresa, además contribuye en la mitificación de la misma empresa como un todo.

Otro ángulo de la misma narración se encontró 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 cuenta cómo, ante las presiones del mercado y 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 a la segunda productora de cemento del país. A su juicio, ésta fue una de las operaciones "más importantes y trascendentes de su historia".

Con todo lo anterior puede asumirse que la historia de Cemex, aunque tiene como principal narrador y protagonista a la misma empresa, sí contribuye a comunicar la cultura organizacional. Como lo señalan Abravanel, et.al. (1992, y Brown (1986), esta clase de manifestaciones verbales influyen en las percepciones comunes de los miembros de una organización, porque presentan hechos importantes narrados en forma sencilla, de manera que resultan fáciles de asimilar y retener. Además, su contenido refleja una particular representación de la realidad y con ello ayudan a transmitir una visión del mundo, que al compartirse colectivamente generan significados comunes y vinculan a los miembros de la organización en una misma red de significados. .

Valores Centrales expresados en los textos:

(3) Ideología

Después del recorrido anterior es posible arribar a un nivel de análisis en donde ya pueden detectarse o inferirse los componentes menos visibles de una cultura, como los son sus valores y creencias. Una definición operativa de éstos es: los valores son ideas importantes para un grupo y se manifiestan en normas; mientras que las creencias se refieren a concepciones reconocidas como verdaderas por un grupo o comunidad (Harrison & Beyer, 1993). El análisis fino del lenguaje, las metáforas, los temas y las historias los traslucen en los distintos mensajes, pero es en la misión de la empresa en donde tradicionalmente se halla su declaración formal. De acuerdo con Ireland & Hit, (1992) y Pearce & David (1987), la misión es uno de los documentos centrales en una organización porque contiene su definición, sus tareas, su esencia y el rumbo que seguirá la empresa, entre otros elementos.

En el caso CEMEX, la primera proclamación pública de misión apareció 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).

El no contar con una misión explícita, de ningún modo significa que la empresa careciera de definición, de valores y creencias, simplemente indica que antes no tuvo necesidad de plasmarlos en un documento. Mientras era una cementara local, regional y hasta nacional parece no mostrar interés por dar a conocer su identidad; pero el despegue internacional que comienza en 1992 definitivamente impulsa la creación de una declaración oficial de misión, misma que se oficializa en 1995.

Por otra parte, conforme a los lineamientos de Pearce II y David (1987), en la misión la empresa manifiesta lo que quiere ser: "la organización cementara 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".

Además, en la declaración sobresalen dos temas centrales: (a) satisfacer las necesidades de construcción de sus clientes, y (b) crear valor para sus accionistas, empleados y otros públicos relevantes. De ellos 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 los "otros públicos". Por otra parte, la frase "crear valor" destaca por su apertura en el significado, pues cada persona puede incorporarle el que desee; o en otras palabras, cada quien hace su propia "lectura" de la misión. Sin embargo, parece que es la rentabilidad el valor subyacente en esta expresión. Así lo evidencia la carta a los accionistas perteneciente al informe anual 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]

Dos detalles más llaman la atención en el documento de misión. (1) No encontrar referencias directas acerca de la importancia de los empleados para la empresa (aunque sí se manifiesta en otros textos); así como tampoco alusiones expresas a la naturaleza o al medio ambiente, a pesar de su relevancia para una organización de su tipo. Y (2), no contener en forma explícita las premisas filosóficas de la organización. Es decir, únicamente mencionan basarse en una "filosofía de clase mundial", pero ¿qué significa exactamente? También declaran que sus fundamentos residen en sus ventajas competitivas (bajos costos, tecnología de punta, liderazgo de mercado, entre otros), lo que hace pensar que valoran el ahorro, la buena administración y la experiencia.

En el resto de los textos asoman de manera constante otras ideas que reflejan valores, como por ejemplo, el concepto de hombre: "piedra angular de todo nuestro esfuerzo constructivo", "valor permanente" (Informe 89); "recurso para crecer" (Informe 92). Los clientes: "nuestros más preciados asociados" (discurso del CEO). La productividad y la eficiencia: "nuestro entorno exige de nuestra gente los más altos niveles de productividad y eficiencia" (Informe 91), y la mejora continua: "tenemos un compromiso con la mejora continua del desempeño" (Informe 94). También destaca -a partir de 1992- lo referente al medio ambiente cuando la organización se autodefine como "una de las empresas que más agresivamente promueven el respeto ecológico". Evidentemente podrían rastrearse más valores, pero no se trata de hacer un estudio exhaustivo, sino de detectar aquellos que parecen constituir el sustento ideológico de la empresa. Así, las llamadas ventajas competitivas podrían calificarse también como valores en tanto que la empresa las reconoce como la base o fundamento de su éxito.

Desde otro enfoque, llama la atención descubrir que los valores dominantes en Cemex son aquellos que más se asocian a las organizaciones Norteamericanas (ver Cheney & Frenette, 1993). Tal es el caso por ejemplo de la productividad, el crecimiento, la competitividad, la eficiencia y en general el deseo de logro o éxito, cuya relación con la rentabilidad es incuestionable y a su vez muestran una correspondencia ideológica con la sociedad americana en donde la cultura individualista se orienta a la producción y al consumo. Ahora bien, si pensamos en la cultura colectivista en la cual nace CEMEX, encontraremos que la tradición mexicana y por extensión la latina, enfatiza otros

valores como la familia, la religión, la amistad o las relaciones interpersonales (ver Archer y Fitch, 1994), los cuales están ausentes en los documentos de Cemex.

Sin embargo, de acuerdo con Archer y Fitch (1994), en las sociedades latinas se considera que el ser miembro de una organización de prestigio está asociado con el éxito. Desde este punto de vista resulta claro que Cemex sí se preocupa por generar ese valor vinculado al prestigio y a la reputación a través de lo que Cheney y Frenette (1993) llaman el valor de "firstness". Es decir, el ser el primero, el mejor, el líder, tal y como se repite una y otra vez en los tres tipos de documentos: " Cemex es la organización cementera multinacional más competente y rentable del mundo" (Misión, 1996), líder indiscutible (video). Esta noción de prestigio reflejada a través de las historias, del vocabulario o de los temas, es consistente con las preocupaciones acerca de la imagen y la identidad, actividades propias de la comunicación corporativa.

Por otra parte, algunas creencias que acompañan a los valores, son por ejemplo la noción de que el pasado quedó atrás y lo que funcionó ayer no necesariamente funcionará mañana, por ello hay que ser flexibles: "el cambio, la velocidad y la flexibilidad son características que nos han llevado hasta donde hoy nos encontramos" (discurso del CEO). O también: "Creemos que es esencial aprovechar las oportunidades" (Informe 95).

Con lo anterior es de notarse que CEMEX se muestra como una organización racional, con una orientación que podría calificarse como marcadamente masculina e inclinada al logro. La mayor parte de sus creencias y valores así lo traslucen cuando enfatizan aspectos como rentabilidad, ventajas o competitividad, pero con escasas alusiones de preocupación social, responsabilidad u otros asuntos (valores) que también serían de interés para una Multinacional como ésta, pero que quizá podrían mostrar indicios de una personalidad menos combativa.

Es importante aclarar que esto no significa que la empresa no posea una preocupación social o que no le interesen las relaciones, simplemente indica que estos valores no aparecen en el discurso oficial o no se encontraron en los documentos analizados. Así, desde la óptica seguida en este análisis los conceptos reunidos en el Cuadro 2 emergen como valores centrales en Cemex. Obviamente hay más, pero lo importante de ellos no es tanto el contenido, ni qué tan ilustrados o humanitarios se ven, sino cuán profundamente la compañía cree en ellos y cómo los vive y los expresa en su diario quehacer (Collins y Porras, 1995).

Cuadro 2. Valores emergentes

Valor Significado o vínculo

o el hombreoel medio ambienteo clienteso productividad y eficienciao crear valor valioso activopiedra angular de su esfuerzo (de la empresa)valor permanenterecursosrespetoproteccióndefensaasociadosconstantes de la empresarentabilidad, servicio, información...

(4) Inferencias y especulaciones acerca de la cultura y la organización

Según el modelo, una vez concluido el recorrido por las manifestaciones culturales y tras la exploración de los valores y creencias, como corolario del análisis emergen las interpretaciones o ideas que enfatizan el carácter colectivo de la organización. En el caso estudiado, detrás de mensajes cuyo aparente fin parece ser únicamente persuadir o informar los resultados anuales de la empresa, subyace -como se revisó- una ideología, una visión del mundo, una concepción de éxito, pero sobre todo prevalece en ellos una idea que luce cuidadosamente planeada y quizá fue concebida para generar un consenso en la audiencia, ésta es: la identidad y la buena imagen de Cemex con

su grandeza y su éxito. Empresa innovadora, de alta tecnología, confiable, eficiente y productiva.

Es verdad que el significado radica en las personas y no en las palabras, pero la preferencia deliberada por cierto vocabulario y la pulida organización de las ideas producen una realidad organizacional, que en última instancia induce la formación deliberada de una imagen común o colectiva en torno a la empresa. Es evidente que esta imagen se construye desde dentro de la organización pero se va revelando a través de los mensajes que la organización emite acerca de sí misma. De esta forma, la grandeza de Cemex es una concepción que va gestándose y se difunde con el tiempo. De sólido grupo industrial como se autodefine en 1988, al año siguiente se declara "el principal exportador y productor del continente americano". Para 1991 ya se presenta como una empresa de sólidos cimientos financieros, líder en el mercado nacional y lista para aprovechar las oportunidades internacionales las cuales surgen en 1992, lo que les permite proclamar que son el "cuarto productor de cemento a nivel mundial".

Para 1993 Cemex habla de sí misma como una empresa con sólida vocación global, que aspira a iniciar el siglo XXI como "líder mundial en cemento, ejemplo de productividad y competitividad a nivel mundial". En 1994 proclaman con orgullo y casi con triunfalismo sus ventajas competitivas, que apuntalan lo que ellos denominan "pilares de nuestro éxito"; por último, en los restantes informes la imagen tiende a engrandecerse para lo cual se apoyan en el nombre corporativo que comienza a ser utilizado como el núcleo de la nueva estructura organizacional.

De esta forma va gestándose la imagen y al mismo tiempo se consolida la identidad de CEMEX. A través de comunicación formal se plasma una empresa de fuerte personalidad, consistente, "heróica", capaz de combatir con las reglas del juego impuestas por el mercado mundial. Para ello, de algún modo concuerda con valores como: la producción, el crecimiento y la eficiencia, propios de la cultura americana (See Cheney and Frenette, 1993).

Los textos se enfocan a construir mensajes que destacan éxitos, resultados, desempeño sobresaliente, con los que se construye y refuerza una imagen de empresa agresiva, decidida, preocupada por dominar y conquistar. Cemex aparece entonces como una "persona" enfocada en los negocios y la productividad; visionaria y competente, pero con un discurso desbalanceado en el aspecto humano y social. En él no caben la modestia y la mesura, sólo la grandeza y el éxito.

Por lo anterior, es factible suponer que la comunicación parece ser la estrategia fundamental para lograr ese cometido en donde lo importante no es sólo informar, sino también crear un contexto organizacional común que incremente la confianza, el compromiso y la credibilidad entre las audiencias a quienes van destinados los mensajes. Esta realidad creada debe mantenerse y proyectarse hacia dentro pero también hacia afuera de la organización. El lenguaje se convierte entonces en uno de los principales recursos para crear, mantener y reproducir dicha realidad, mientras que, en consecuencia, la comunicación actúa como el proceso de compartir o intercambiar significados.

Al respecto, Cheney y Christensen (2000) señalan que estos mensajes, comunicados tanto al exterior como al interior de las organizaciones, unen a las diferentes audiencias o públicos organizacionales alrededor de la misma preocupación: la identidad. Una fuerte y mítica personalidad como la de Cemex puede motivar e inspirar a los empleados y al mismo tiempo generar confianza entre los accionistas, los consumidores y el público externo en general. Además, con esta forma de comunicación, independientemente de si la organización logra convencer o no a las audiencias con sus mensajes, la empresa entra en un proceso de auto-comunicación (ver Cheney y

Christensen, 2000). Esto es, se comunica consigo misma para narrar su historia, reforzar sus valores y creencias, y elaborar su propio mito de grandeza. En este proceso, el público externo además de ser receptor del mensaje, representa una especie de "espejo" ideal en tanto que ayuda a la organización a identificar cómo quiere ser vista por los demás. (ver Cheney y Christensen, 2000).

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

Estas palabras revelan la lógica coexistencia de dos discursos: uno público (de auto-elogio, en los videos e informes anuales), y otro privado (en los discursos), en donde el director, cara a cara con sus colaboradores les pide cambiar de actitud para poder aprender. También proclama que trabajar en Cemex es como competir en un maratón en el que sólo están los mejores. Esta analogía muestra sin duda la alta competitividad de la empresa, pero también revela una cierta competencia interna, unida a la idea de velocidad y urgencia para los que trabajan en la organización.

No es de extrañar que la realidad que traslucen las palabras del director no se muestre en los otros documentos, porque cada uno tiene un destinatario y un propósito diferente. El discurso público es permanente y es como la memoria de la empresa, mientras que el mensaje oral tiene una duración efímera; a menos que se consigne por escrito y se analice cuidadosamente como en este caso. Con todo, a pesar de la probable tensión o contradicción entre estos mensajes, para ciertos grupos que sólo tienen acceso a los documentos públicos escritos es posible que se imponga la noción de una imagen exitosa, misma que puede reforzarse con otras acciones y por supuesto, con nuevos mensajes formales.

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, los adjetivos, 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".

Desde otra perspectiva y tomando en cuenta al conjunto completo de los documentos analizados, es posible detectar en ellos la presencia de por lo menos cuatro tipos distintos de mensajes o discursos:

- (a) De hechos: referidos a datos, logros, estrategias, inversiones, expansiones y asuntos similares.

- (b) De oficio o actividad; es decir: qué hace Cemex y cómo lo hace.
- (c) De valores y creencias: misión esencialmente.
- (d) De personalidad: vinculado a características de la empresa como su espíritu y su actitud.

Los cuatro convergen en un discurso global de identidad cuidadosamente elaborado, con el que la organización busca unidad, aceptación y buena reputación; y como dice Weil (1992), los cuatro contribuyen a reforzar la continuidad de la empresa.

Con todo lo expuesto hasta aquí es evidente que la organización construye a través de los mensajes -y por supuesto del lenguaje- un retrato de sí misma que la refleja y la describe, pero que también sirve para mirar en su interior y descubrir o interpretar, al menos una parte de esa compleja red de significados compartidos llamada cultura. Además, esta retórica centrada en el nombre; en lo que la organización ha hecho y ha logrado; en la actividad; en posicionar un carácter y una personalidad, sin lugar a dudas pretende legitimar una posición en el mercado mundial.

Conclusiones

En este particular estudio exploratorio de la cultura organizacional, a través del análisis de textos de comunicación formal, se demostró cómo que el lenguaje permite escudriñar en el corazón de la empresa y hacer inferencias acerca de su cultura. Gracias a un singular recorrido de análisis iniciado en el vocabulario, pudimos arribar a las metáforas, los lemas y las historias para profundizar y descubrir los valores y creencias subyacentes en los textos, así como las ideas y la personalidad de una multinacional como CEMEX.

La investigación permitió revelar un sinnúmero de aspectos acerca del tema y sobre todo, mostró que el contexto global exige una mayor concentración de mensajes encaminados a dar a conocer la identidad de la empresa y a persuadir a los diferentes públicos organizacionales -internos y externos- acerca de las bondades de la misma y no sólo de sus productos o servicios, como lo señalan Cheney y Christensen (2000). Así, a partir del análisis desarrollado en este trabajo es posible pensar que la comunicación formal de las grandes corporaciones contribuye en la diseminación de una cultura "oficial" de la empresa. Cultura, que conlleva o contiene la identidad corporativa (el quién somos y qué valoramos o cómo pensamos en esta organización).

Con lo anterior se corrobora que los informes anuales, el video corporativo y en general los textos corporativos oficiales contienen suficiente información para hacer estudios como el aquí planteado, porque en ellos la organización se retrata a sí misma, se construye con palabras y se forja una identidad con la que busca proyectar una imagen entre sus diferentes audiencias. Es verdad que se trata de una imagen auto-construida o una auto-imagen, en donde muy probablemente no se encuentren los valores y creencias reales, pero sí los "oficiales". Además, como estos documentos se distribuyen en todas las subsidiarias de la multinacional, forman parte de su comunicación organizacional oficial y por tanto, constituyen un recurso que la propia organización utiliza para crear, negociar y mantener significados.

De esta manera, si se está de acuerdo con la idea de que las organizaciones son realidades simbólicas construidas colectivamente gracias a la comunicación (Bantz, 1993), y que ésta es un proceso a través del cual la organización se crea y se sostiene, entonces es posible comprender que los mensajes formales de la corporación estudiada y de cualquier otra giren en torno al tema de la identidad.

Por otra parte, al adentrarse en el análisis y descubrir el discurso grandilocuente de Cemex, se confirma que la intencionalidad de estos mensajes es persuadir a sus audiencias resaltando éxitos, ventajas, logros y todos los aspectos positivos que podrían

incrementar el sentido de pertenencia entre los miembros de la organización, así como la admiración y la aceptación del público externo. Con ello, la empresa parece pretender construir una especie de "alianza simbólica" con sus públicos, para crear y mantener el buen nombre y la imagen de ciudadana ejemplar. De esta forma busca ser aceptada y al mismo tiempo atraer la inversión de los accionistas. No sabemos si lo logra o no, pero la persuasión está presente en los mensajes.

Respecto al análisis de los elementos menos visibles en la cultura como son las creencias y valores, se encontró que las organizaciones consignan por escrito aquellos acontecimientos o ideas que son valiosas o significativas en un momento específico de su trayectoria y aunque no es posible saber cómo son interpretados e internalizados por los miembros de la organización, el hecho de dejarlos por escrito les confiere un estatus relevante. Esencialmente el análisis de la misión de Cemex así como en el del resto de los documentos arrojó un discurso basado en sus estrategias, sus metas y sus ventajas competitivas. También en el éxito, el prestigio, la rentabilidad y la eficiencia, entre otros elementos. El énfasis en esta clase de valores parece corresponder no sólo a una terminología del mundo de los negocios, sino a una asociación intencional con los valores de las grandes organizaciones internacionales. Y con esto me refiero a organizaciones con una ideología racionalista, más afines con la sociedad americana que valora la producción y la eficiencia, que con la latina, inclinada por lo social.

En consecuencia, es evidente suponer que una multinacional como CEMEX, independientemente de su origen latino (mexicano) se identifica más con aquellos valores que son propios de empresas internacionales -sobre todo de Estados Unidos-. Tal vez esto se debe a que en su afán de globalizarse, la corporación enaltece los valores de esta clase de compañías. Además, esto le permite crear la imagen de prestigio y éxito que necesita para pertenecer a ese gran mercado mundial. Igualmente, esta estrategia parece ayudarla a fortalecer la identidad y el sentido de pertenencia de sus miembros, porque intencionalmente se esconden o se ocultan los valores que podrían identificarla como empresa latina y mexicana. De esta forma, la empresa es global, multinacional: de todas partes y de ninguna. Paradójicamente, llama la atención encontrar que en el discurso organizacional en general; es decir en todos los mensajes que la organización produce, se ignora la dimensión humana y con ello lo multicultural. Si la empresa se proclama como multinacional, ese carácter nunca aparece en sus documentos. En cambio nos ofrece una personalidad fuerte, agresiva, preocupada por dominar y conquistar, pero auto-exiliada, auto-desterrada de forma intencional.

Por otra parte, el análisis refleja cómo el discurso corporativo se adapta a sus audiencias. Específicamente en el 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, tales interpretaciones pertenecen al ámbito del receptor y el análisis no estuvo encaminada en esa dirección.

En cuanto a los temas emergentes en los discursos, éstos se concentraron en un solo tópico: el desarrollo evolutivo de la empresa y su futuro, lo que condujo a pensar en el fuerte deseo de proyectar una sólida imagen. Bien como evidencia de una realidad, pero al mismo tiempo como manifestación de una

carencia o un deseo, lo que puede ser otra posibilidad de interpretación que tampoco podría descartarse.

Por otra parte, es necesario reconocer que un análisis como el 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 nuevas 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 permiten descubrir elementos esenciales de la cultura organizacional, los cuales actúan como hilos invisibles para tejer una realidad que al ser percibida por los públicos -especialmente los internos- contribuyen en la creación del sentido y ayudar a organizar ese mundo caótico que sin la presencia de dicha cultura no tendría significado. (Pacanowsky y O'Donnell-Trujillo, 1983).

Los hallazgos presentados en esta investigación, permiten confirmar que tanto los informes anuales como el video -discurso público- contienen la versión de la realidad que la empresa desea revelar de sí misma; es decir, la que ella quiere contar y la que quiere que los demás cuenten. Obviamente se trata de una "realidad" altamente positiva de sí misma y con este auto-elogio la organización parece reflejar una imperiosa necesidad de auto-comunicarse para forjar y difundir una identidad que contenga sus valores y creencias, pero que al mismo tiempo refuerce el sentido de pertenencia de sus miembros. Esta clase de recurso intencional, utilizado mayormente en los documentos llamados de Relaciones Públicas, contiene no sólo la identidad organizacional (auto-retrato) sino también constituye una vía para sostener la posible imagen (retrato) que las diferentes audiencias pueden formarse al estar expuestas a esta clase de mensajes.

Lo anterior conduce la discusión al ámbito de la comunicación interna y la externa, en donde la primera contendría el mensaje de identidad; mientras que la segunda, el de la imagen. Si bien ésta es una posible "lectura" de los mensajes, nuestra posición es holística. Simplemente se trata de comunicación organizacional -sin fragmentaciones- en donde se emplea un recurso válido para dar a conocer a la "persona organizacional", la cual como todo individuo posee una personalidad y una presencia o imagen, pero ambas son indisolubles puesto que corresponden al mismo "individuo".

Es cierto que los reportes anuales pueden clasificarse como documentos de interés interno, pero a nuestro juicio no está claramente definida la línea entre comunicación interna y externa, además como el propósito era explorar la cultura, se impone una visión integral. Por otra parte y desde otro punto de vista, el análisis también sugiere la necesidad de estudiar con otros métodos la congruencia entre el decir y el hacer, porque el discurso privado -mensajes del director- así como algunas inconsistencias en los documentos públicos parecen revelar indicios de una situación cuidadosamente encubierta como puede ser el clima organizacional, el manejo del poder, las alianzas y más.

Además, la retórica organizacional o su discurso público, representado sobre todo en los informes anuales y el video, podrían examinarse también desde la óptica de las estrategias persuasivas que maneja la organización para convencer a sus diferentes públicos acerca de las bondades de la empresa. Con ello se abriría la posibilidad de arribar a nuevas interpretaciones, como sería el uso de la retórica para legitimar, por ejemplo, una posición en el mercado.

Desde otra perspectiva, mencionar la homogeneidad o la heterogeneidad de la cultura organizacional, así como el impacto de este fenómeno en la efectividad de la corporación, sin lugar a dudas generaría discusiones muy interesantes, pero

completamente ajenas a los propósitos de la investigación aquí planteada. Además, es evidente también que el estudio pudo hacerse desde otros enfoques, que los datos son muy ricos en significados, que existen otros elementos no considerados en el trabajo; en fin, las posibilidades son múltiples. Lo cierto es que las limitaciones del investigador fijan ciertos límites al estudio y como lo reconoce Schein (1996): el fenómeno de la cultura es amplio y complejo. Por esta razón, 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 generar 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 y de esta forma se integra en una cultura. Desde la perspectiva analizada, el lenguaje es el recurso, el hilo para tejer la historia. La comunicación es el proceso; la puesta en común.

Notas:

- ¹ Véase Martínez Albertos J.L: *Curso general de redacción periodística*. Madrid, Maitre, 1984. Pág: 271-291.
- ² López Hidalgo A: *Géneros periodísticos complementarios. Una aproximación crítica a los formatos del periodismo audiovisual*. Sevilla, Comunicación Social, 2002. Pág: 256.
- ³ Barthes R: *Ensayos críticos*. Barcelona, Seix Barral, 1967. Pág: 177
- ⁴ Chillón L. A: *Literatura y periodismo. Una tradición de relaciones promiscuas*. Universitat Autònoma de Barcelona, Servei de publicacions de la Universitat de Jaime I Universitat de València, 1999. Pág : 222
- ⁵ Véase, modo de ejemplo, el gran reportaje de Capote, T: *A sangre fría*. Madrid, Unidad Editorial, 1999. También aquí podríamos citar a Mailer N: *Los desnudos y los muertos*. Barcelona, Anagrama, 1997.
- ⁶ Véase Wolf T: *El nuevo periodismo*. Barcelona, Anagrama, 1976. En el prólogo de noventa páginas, amén de hacer una declaración de principios nos ofrece una reflexión desenfadada sobre los rasgos formales que caracterizan el nuevo periodismo y lo diferencian de otras manifestaciones periodísticas contemporáneas.
- ⁷ Umbral, F: "Los snobs. Tom Wolfe". *El Cultural*. Suplemento cultural del diario El Mundo. 2-8 enero de 2003. Pág: 50.
- ⁸ Bernal S/ Chillón Albert: *Periodismo informativo de creación*. Barcelona, Mitre, 1985. Pág: 40.
- ⁹ Tubau I: "Los balzaquitos americanos de la era pop invaden la universidad española". En *Cam de l'Arpa*, Nº 62. Abril 1979. Pág: 25-27.
- ¹⁰ Bernal S/ Chillón L: "¿Qué es el periodismo informativo de creación?". En *Periodismo informativo de creación*. Barcelona, Maitre, 1985. Págs: 83-102.
- ¹¹ Véase Jakobson R: *Ensayos de lingüística general*. Barcelona, Seix Barral, 1991.
- ¹² Véase Nietzsche F: *El libro del filósofo*. Madrid, Taurus, 1974.
- ¹³ Bernal S/ Chillón Ll. A: *Periodismo informativo de creación*. Barcelona, Maitre, 1985. Pág: 11.
- ¹⁴ Véase Gomis L: *Teoría del periodismo. Cómo se forma el presente*. Barcelona, Paidós Comunicación, 1991.
- ¹⁵ Foucault M: *El orden del discurso*. Barcelona, Tusquets, 1999. Pág: 18.
- ¹⁶ Baudrillard J: *Cultura y simulacro*. Barcelona, Kairós, 1978. Pág: 46.
- ¹⁷ Bastenier M.A: *El banco móvil. Curso de periodismo*. Madrid, Ediciones El País, 2001. Pág: 18

Referencias:

- Abravenel, H.; Allair Ellaire, Y.; Firsirotu, M.; Hobbs, B.; Poupard, R. and Simard, J. (Eds.). (1992): *Cultura organizacional*. Colombia, Legis.
- Archer, L. And Fitch, K. (1994): "Communications in Latin American Multinational Organizations". In Richard L. Wiseman and R. Shuter (Eds.) *Communicating in Multinational Organizations*. (pp.75-93). Thousand Oaks, California, Sage.
- Bantz, Ch. (1993): *Understanding organizations: Interpreting organizational communications cultures*. South Carolina, University of South Carolina Press.
- Barnett, George A. (1988): "Communication and organizational culture". In Gerald M. Goldhaber and George A. Barnett (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 101-130). Noorwood, New Jersey, Ablex Publishing Corporation.
- Barr, Pamela; Stimpert, J. and Huff, A. (1992): "Cognitive change, strategic action, and organizational renewal". *Strategic Management Journal*, 13, 15-36.
- Bormann, E. (1983): "Symbolic convergence". In L. Putnam and M. Pacanowsky (Eds.) *Communication and organizations. An interpretative approach*. (pp. 99-123). Beverly Hills, California, Sage.
- Boyce, Mary. (1995): "Collective centering and collective sense-making in the stories and storytelling of one organization". *Organization Studies*, 16, (1), 107-137.
- Brown, M. (1986): "Sense making and narrative forms: Reality constructions in organizations". In L.Thayer (Ed.), *Organization--communication: Emerging perspectives*. (71-84).Vol. I. Norwood, New Jersey, Ablex Publishing Corporation.
- Brown, A. and Starkey, K. (1994): "The effect of organizational culture on communication and information". *Journal of Management Studies*, 31:807-827

Cassell, C. and Symon, G. (Eds.). (1995): *Qualitative methods in organizational research*. Thousand Oaks, California, Sage Publications.

Collins, J. and Porras, J. (1995): *Empresas que perduran: principios exitosos de compañías triunfadoras*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma, S.A.

Cheney, G., & Christensen, L. T. (2000): "Organizational identity: Linkages between internal and external communication". In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication* (pp. 231-269). Thousand Oaks, CA, Sage.

Cheney, G., and Frenette, G. (1993): "Persuasion and Organization: Values, Logics, and Accounts in Contemporary Corporate Public Discourse". In Charles Conrad (Ed.). *The Ethical Nexus*. (pp. 49-72). Norwood, New Jersey, Ablex.

Cheney, George and Vibbert, Steven L. (1987): "Corporate discourse: Public relations and issue management". In Fredric M. Jablin, Linda L. Putnam, Karlene H. Roberts and Lyman W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 165-194). Newbury Park, California, Sage Publications.

Denison, D. (1991): *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Colombia: Legis Editores, S.A.

Deetz, Stanley. (1986): "Metaphors and the discursive production and reproduction of organization". In Lee Thayer (Ed.), *Organization--communication: Emerging perspectives I* (pp. 168-182). Norwood, New Jersey, Ablex Publishing Corporation.

Duimering, R. & Frank Safayeni. (1998): The role of language and formal structure in the construction and maintenance. *International Studies of Management & Organization*. 28 (3) 57-85.

Evered, Roger. (1983): "The language of organizations: The case of the Navy". In L. Pondy, P. Frost, G. Morgan and T. Dandridge (Eds.), *Organizational Symbolism* (pp. 125-143). Greenwich, Connecticut, JAI Press Inc.

Falcone, Raymond L. and Wilson, Charmaine E. (1988): "Socialization processes in organizations". In Gerald M. Goldhaber and George A. Barnett (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 151-169). Norwood, New Jersey, Ablex Publishing Corporation.

Feldman, S. (1990): "Stories of cultural creativity: On the relation between symbolism and politic in organizational change". *Human Relations*, 43, (8) 809-828

Forster, N. (1995): "The Analysis of company documentation". C. Cassell and G. Symon (Eds.), *Qualitative methods in organizational research*. (147-166) Thousand Oaks, California, Sage Publications.

Geertz, C. (1987): *La interpretación de las culturas*, Barcelona, Editorial Gedisa.

Gundry, L. and Rousseau, D. (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. and Kahnweiler, W. (1993): "Storytellings: An instrument for understanding the dynamics of corporate relationships". *Human Relations*, 46, (12) 1391-1409.

Harrison, M. Trice and Beyer, J. (1993): *The cultures of work organizations*. New Jersey, Prentice-Hall, Inc.

Harrison, Richard and Carrol, G. (1991/December 1): "Keeping the faith: A model of culture transmission in formal organizations". *Administrative Science Quarterly*, 36, 552.

Hofstede, Geert; Neuijen, Bram; Ohayv, Denise D. and Sanders, Geert. (1990): "Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases". *Administrative Science Quarterly*, 35,

Ireland, R. D. and Hitt, M. (1992): "Mission statements: Importance, challenge, and recommendations for development", *Business Horizons*, May-June 34-42.

Johnson, B. (1999): "Communication for Organizing: a typology of coordination formats". In P.Salem (Ed.), *Organizational Communication and Change*. (99-123). Cresskill, New Jersey, Hampton Press.

Kersten, Astrid. (1986): "A critical-interpretative approach to the study of organizational communication: Bringing communication back into the field". In Lee Thayer (Ed.), *Organization--communication: Emerging perspectives I* (pp.133-150). Norwood, New Jersey, Ablex Publishing Corporation

Kreiner, K. (1989): "Culture and meaning: Making sense of conflicting realities in the workplace". *International Studies of Management & Organization*, 19 (3) 64-81

Larkey, Linda and Morrill, Calvin. (1995/junio1): "Organizational commitment as symbolic process". *Western Journal of Communication*, 59, 193.

Lincoln, Y. and Guba, E. (1985): *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, California: Sage Publications.

McMillan, Jill. (1986): "In search of the organizational persona: A rationale for studying organizations rhetorically". In Lee Thayer (Ed.), *Organization--communication: Emerging perspectives II* (pp.21-45). Norwood, New Jersey, Ablex Publishing Corporation.

Moran, Robert T.; Harris, Phillip R. and Stripp, William G. (1993): *Developing the global organization*. Texas, Gulf.

Morgan, G. (1991): *Imágenes de la organización*. México, Ediciones Alfaomega.

Pacanowsky, Michael E. and O'Donnell-Trujillo, Nick. (1982): "Communication and organization". *The Western Journal of Speech Communication*, 46, 115-130.

Pacanowsky, M. and O'Donnell-Trujillo, N. (1983): "Organizational communication as a cultural performance". *Communication Monographs* 50: 127-147

Pearce II, J. and David, F. (1987/May): "Corporate mission statements: The bottom line". *Academy of Management Executive*, 1, (2) 109-116.

Putnam, Linda. (1983): "The interpretative perspective". In L. Putnam and M. Pacanowsky (Eds.), *Communication and organizations. An interpretative approach* (pp. 31-53). Beverly Hills, California, Sage.

Roberts, D. and Rollins, T. (1996): "Targeted culture modeling: A new approach to culture assessment and change". *Employment Relations Today*: 7-19.

Schein, E. (1996/June 1): Culture: The missing concept in organization studies. *Science Quarterly*, 41: 229-237.

Schneider, B., Gunnarson, S. and Niles-Jolly, K. (1994/May 22): Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, 23, 17-30.

Schvarstein, Leonardo. (1991): *Psicología social de las organizaciones*, México. Paidós.

Smircich, Linda. (1983): "Concepts of culture and organizational analysis". *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.

Smircich, L. and Calás, M. (1992): "Organizational culture: A critical assessment". In F. M. Jablin, L. Putnam, K. H. Roberts and L. W. Porter (Eds.). *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (pp.228-263). Newbury Park, California: Sage Publications

Spradley, J. (1979): *The ethnographic interview*. Austin, Texas, Harcourt Brace

Jovanovich College Publishers.
Weil, P. (1992): *La comunicación global*. Barcelona, Paidós.

Mariela Pérez Chavarría

Departamento de Comunicación, ITESM campus Monterrey, N.L., México