

DIME QUÉ COMUNICAS Y TE DIRÉ QUIÉN ERES. ANÁLISIS DEL DISCURSO DEL SITIO WEB DE GRUPO BIMBO.

Arnoldo Guajardo Díaz

Yaddy Milena Porras Melo¹

Resumen

El arribo de nuevas tecnologías ha permitido que las organizaciones tengan a su alcance formas innovadoras para comunicarse con sus distintos grupos de interés. Los sitios web corporativos son actualmente un medio usado por las empresas para comunicar su cultura organizacional a través de elementos simbólicos. En la presente investigación se analiza el discurso presentado en el sitio web corporativo de la empresa mexicana Grupo Bimbo. Se dan a conocer los resultados del trabajo con base en categorías previamente establecidas. Al final del documento se encuentran las conclusiones, limitaciones y estudios futuros propuestos.

Palabras clave

Comunicación organizacional, cultura organizacional, sitio web corporativo, simbolismo, Grupo Bimbo, panificadora.

Abstract

The arrival of new technologies has enabled organizations to reach innovative ways to communicate with its various stakeholders. Corporate Web sites are currently a medium used by companies to communicate their organizational culture through symbolic elements. The present study analyzes the speech delivered at the corporate website of the Mexican company Grupo Bimbo. The results of the work are disclosed based on previously established categories. At the end of the document, the conclusions, limitations and proposed future studies are presented.

Keywords

Organizational communication, organizational culture, corporate web site, symbolism, Grupo Bimbo, bakery.

La cultura organizacional, en teoría, es la base de todas las actividades llevadas a cabo por una organización dentro y fuera de su contexto. Su misión, visión, valores, códigos de conducta y vestimenta, entre otros elementos, figuran como una serie de construcciones simbólicas dotadas de significado por los miembros de la organización y que determinan cómo debe ser el comportamiento de la empresa en todos los aspectos. Esta cultura es comunicada de diversas maneras por la organización para que su esencia permee el ambiente y los miembros puedan aprender qué deben y qué no deben hacer. Debido a los avances en la tecnología, particularmente con la llegada, consolidación y evolución de Internet, las organizaciones han recurrido a la construcción de sitios web corporativos donde presentan los elementos de su cultura organizacional a todos sus públicos. Mediante el análisis de estos sitios web es posible conocer cuáles son las raíces de la organización y cómo lleva a cabo sus actividades hacia el exterior y hacia el interior.

La presente investigación se centrará en el análisis del discurso del sitio web corporativo de una empresa mexicana dedicada a la producción de alimentos, para estudiar la forma en que es comunicada su cultura organizacional en el ciberespacio y tratar de inferir cómo se reflejan sus prácticas culturales internas con base en los elementos simbólicos que sostienen su cultura, en este medio.

Antecedentes

A continuación se presentarán algunos de los estudios científicos que se centran en el análisis de la cultura organizacional comunicada en los sitios web corporativos, así como trabajos sobre simbolismo organizacional.

Los estudios realizados en torno a la cultura organizacional y la identidad corporativa son tratados por diferentes perspectivas entre las que se encuentra el trabajo de Dandridge, Mitroff y Joyce (1980), en el cual describen los componentes del simbolismo organizacional y analizan la importancia que tiene su abordaje científico como una alternativa para lograr una comprensión más profunda sobre cómo funciona la organización. Los autores indican que en su mayoría

solamente se ha estudiado la estructura superficial de la empresa y no se ha hecho una cantidad considerable de investigaciones sobre su estructura profunda, basada en los símbolos. Por otra parte, en lo referente a estudios realizados sobre sitios web, Overbeeke y Snizek (2005), así como Taverner, González y Gascó (2009), han hecho un análisis de corporaciones con el fin de describir y analizar su cultura organizacional.

Algunos ejemplos de empresas que han sido analizadas en los estudios sobre el tema son: Antena 3 TV, BBVA, Gamesa, Gas Natural, Iberia, Telecinco y Telefónica (Taverner, González y Gascó, 2009); Abertis (Sanz y Aliaga, 2008); y compañías multinacionales de la industria farmacéutica y del sector alimenticio, ubicadas en Estados Unidos y países de la Unión Europea (Overbeeke y Snizek, 2005). Por lo tanto, se puede inferir que los trabajos empíricos acerca de la cultura organizacional comunicada en los sitios web corporativos son aplicables a cualquier tipo de organización, por ejemplo, de televisión, servicios, telefonía y alimentos, entre otros.

Dado que el concepto de cultura organizacional es difícil de definir y que su comunicación tiene múltiples manifestaciones en la empresa, resulta trascendente considerar bajo qué variables los especialistas han hecho investigaciones sobre la cultura organizacional presentada en el ciberespacio. En su análisis de contenido sobre los sitios de 12 compañías multinacionales de la industria farmacéutica y del sector alimenticio, Overbeeke y Snizek (2005) construyeron su instrumento de medición con base en las dimensiones culturales propuestas por Hofstede et al. (1990), considerando las prácticas corporativas, valores corporativos, corporación y sociedad, apariencia del sitio web y cultura corporativa. Taverner, González y Gascó (2009), por su parte, dirigieron su análisis de contenido de los sitios de empresas IBEX tomando en cuenta los siguientes bloques temáticos: grandes datos (empleados, ventas y valor en bolsa), estrategia corporativa, historia de la empresa, preocupación medioambiental, principios de la dirección de recursos humanos, cultura empresarial, responsabilidad social, código ético, objetivos corporativos, valores de la organización, visión de la empresa, misión corporativa, premios conseguidos y filosofía empresarial. A su vez, Sanz y Aliaga (2008) han hecho investigaciones similares analizando la información financiera, la información bursátil, la información corporativa y otra información presentada electrónicamente por las empresas.

Sobre los resultados obtenidos de sus estudios, los especialistas han encontrado que las organizaciones difieren en el tipo de información presentada en sus sitios web. En el caso de Overbeeke y Snizek (2005), encontraron que las compañías multinacionales de la industria farmacéutica y del sector alimenticio de Estados Unidos y la Unión Europea expresan en su sitio que son ciudadanas corporativas conscientes y responsables. Concretamente, las corporaciones farmacéuticas estadounidenses se muestran más preocupadas por comunicar sus premios, mientras que las compañías farmacéuticas de la Unión Europea muestran una mayor preocupación por mostrar sus códigos de conducta.

Por su parte, Taverner, González y Gascó (2009) encontraron que en las 35 empresas que componen el Índice IBEX de la Bolsa de Madrid la mayor cantidad de éstas aplican una estrategia corporativa encaminada al crecimiento e internacionalización y ponen un mayor énfasis en la orientación hacia los clientes y el desarrollo de recursos humanos. Sobre la transparencia informativa, Sanz y Aliaga (2008) detectaron que las deficiencias en esta materia surgen con respecto a la negación de publicar estrategias confidenciales de las compañías.

Los especialistas en comunicación se han dedicado también al análisis de los sitios web corporativos con otros fines, además de estudiar la cultura organizacional comunicada. Bruce, Jones y Dumais (2005) han investigado acerca de qué tan accesibles son los sitios electrónicos de las empresas, considerando una serie de variables construidas a partir de la experiencia del usuario. La gestión de intangibles también ha sido motivo de investigación, pues Maignan y Ralston (2002), Esrock y Leichty (2000), Capriotti y Moreno (2007), y Kent, Taylor y White (2003) han realizado trabajos empíricos sobre cómo las organizaciones emplean los sitios web para comunicar sus acciones de responsabilidad social corporativa.

Bajo una óptica más administrativa y relacionada con cuestiones de venta, Geissler, Zinkhan y Watson (2006) han estudiado los sitios web de las organizaciones y su uso como medios para promoción de la empresa, mientras que Boge (2005), Ranganathan y Ganapathy (2002), y Ennew, Lockett, Blackman y Holland (2005) han hecho estudios sobre el impacto que tiene el diseño y la distribución de información en los sitios web para alcanzar los objetivos de venta en el comercio electrónico.

El estudio de la identidad corporativa, derivada de la cultura organizacional, implica la adopción de una visión semiótica. Al respecto, Olutayo y Melewar (2007) llevaron a cabo un trabajo teórico con el propósito de analizar cómo la identidad corporativa puede ser entendida de una mejor manera si a la par se estudian otros conceptos, como el de la publicidad corporativa. En su investigación, los especialistas discuten las contribuciones y debilidades de las cinco perspectivas de estudio de la identidad corporativa para posteriormente llegar a una definición clara del concepto.

Mientras Olutayo y Melewar (2007) invitan a considerar conceptos complementarios para estudiar la cultura organizacional y la identidad, Dandridge, Mitroff y Joyce (1980) proponen una serie de cuestionamientos para entender mejor los símbolos de la organización que permiten comprender su cultura e imagen *online*. Concretamente, se cuestionan: ¿cuáles son las historias y otros símbolos comunes en un determinado tipo de industria?, ¿existen organizaciones que comparten emblemas, rituales e historias similares?, ¿se designan personas para contar las historias a los demás integrantes de la organización? y ¿qué efecto tiene la cultura en los símbolos organizacionales? Por lo tanto, el estudio del simbolismo en las organizaciones y su materialización como cultura corporativa, por decirlo de alguna manera, es un área de oportunidad para el crecimiento científico en materia de comunicación organizacional.

Siguiendo con la temática del simbolismo y su estudio científico, Preston (1993) hizo 26 entrevistas semiestructuradas a recién graduados de carrera profesional que ingresaron a trabajar en cuatro de los centros de operaciones de una compañía química multinacional de Inglaterra, para explorar la manera en que las actividades de desarrollo administrativo juegan un rol clave en la socialización y aculturación dentro de las organizaciones. Los resultados y las conclusiones a las que llegó sugieren que las sesiones de inducción ayudan a que los empleados se formen una impresión global de la organización y que los temas que más se tratan en estas sesiones son: información acerca de la organización; un entendimiento de las diferentes funciones empresariales y cómo están interrelacionadas; una introducción al rol de la administración dentro de la empresa; una mirada hacia sí mismos por parte de los empleados y cómo es que otras personas los ven.

Como se puede observar, el estudio de los sitios web corporativos permite entender la cultura organizacional que impera en las empresas. Asimismo, este tipo de investigaciones ayudan a comprender la naturaleza de las corporaciones y las razones de su comportamiento hacia el interior y exterior.

Problema de Investigación

Desde la perspectiva de la cultura organizacional, que en una de sus múltiples definiciones es entendida como el conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una organización para tener una concepción homogénea de la realidad y asumir un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas (Andrade, 2005), se sugiere que la organización recurra a la construcción de su misión, visión, valores y códigos de conducta, entre otros elementos, para crear una normatividad que conduzca las prácticas culturales hacia un determinado fin.

Esta cultura es transmitida a través de la comunicación organizacional, la cual es conceptualizada como una forma de “influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos” (Andrade, 2005, p. 12). Debido a los avances tecnológicos de la actualidad, las organizaciones han implementado nuevas formas de comunicar su cultura, una de ellas son los sitios web corporativos.

Considerando las plataformas *online* como un medio de gran importancia para la comunicación a nivel mundial en la actualidad, y por tanto, uno de los muchos conductores para transmitir lo que la empresa desea dar a conocer e informar a sus diferentes grupos de interés, resulta trascendente explorar y analizar de qué forma las organizaciones usan las páginas web corporativas para dar a conocer su cultura organizacional, qué aspectos consideran relevantes y cómo es que a través de este medio se pueden inferir ciertas características de algunas de sus prácticas culturales.

Objetivo de la Investigación

De esta manera, el objetivo de la presente investigación es analizar el tipo de información que usa una organización mexicana con el fin de dar a conocer su cultura organizacional a través de su sitio web corporativo.

Preguntas de Investigación

Las preguntas de investigación a responder son: 1) ¿qué aspectos de la cultura organizacional, presentada en el sitio web corporativo, pueden inferirse?, 2) ¿qué valores se expresan de forma repetitiva en la información presentada? y 3) ¿qué prácticas de la cultura organizacional de la empresa se transmiten por este medio y cómo se expresan?

Justificación de la Investigación

En el mundo de hoy parece más que apropiado utilizar las historias organizacionales, la información visual y demás contenido simbólico *online*, como un medio complementario para estudiar el discurso organizacional y el discurso corporativo público. El uso en línea de textos, imágenes, símbolos y demás como fuentes de estudio de la dinámica de la cultura organizacional se ve como algo oportuno y fundamental en la comunicación de la empresa contemporánea. Se ha demostrado que las organizaciones crean sus páginas web, según Suo (2011), citando a Will y Porak (2000), como una plataforma de comunicación con diferentes grupos de interés y así lograr la tan deseada identidad corporativa y la reputación.

En este orden de ideas, el presente trabajo resulta relevante como una exploración de la cultura organizacional a través del uso de sitios web corporativos complementando los estudios realizados a los sitios que han tenido como objetivo analizar la información presentada como manifestación de la cultura organizacional. Asimismo, otra razón que hace trascendente esta investigación es que en México no es un tema que haya sido abordado en gran medida, pues de

inicio parece ser que la cultura organizacional es un tema que resulta de muy poco interés para las organizaciones en el país.

Por otra parte, cabe resaltar los beneficios estratégicos y publicitarios que tiene la presentación de este tipo de información empresarial en el ciberespacio, lo cual cubre desde aspectos de imagen, reputación, posicionamiento de marca, hasta la identificación con la empresa no sólo de sus grupos de interés externos sino incluso sus grupos internos. Finalmente, esta investigación contribuirá a ver cómo es que la cultura organizacional es presentada en los sitios web corporativos constituyendo un referente para entender las raíces de las organizaciones y las razones del comportamiento de sus empleados desde una perspectiva cultural.

Marco de Referencia

En el siguiente apartado se definirán los conceptos de comunicación organizacional y cultura organizacional para entender cómo es que todo en la organización comunica al interior y exterior de la misma. De igual manera se abordará el tema del simbolismo organizacional, haciendo un especial énfasis en los elementos que transmiten mensajes sobre la organización. En todos los casos se presentarán las ideas de los expertos en la materia.

Comunicación Organizacional

Dado que la comunicación humana es un proceso complejo (Andrade, 2005), su ubicación en el contexto organizacional ha hecho que los especialistas en la materia den a conocer variadas definiciones del término, destacando algunos elementos de la interacción interna y externa en la organización. Redding y Sanborn (1964) presentan a la comunicación organizacional como el proceso de envío y recepción de información en el marco de la organización. Esta misma definición es compartida por Katz y Kahn (1966), quienes conceptualizan el término aquí descrito como el intercambio de información y transmisión de mensajes dotados de sentido dentro de la organización.

Sobre cuáles son los elementos de los que depende el desarrollo de la comunicación organizacional, Zelko y Dance (1965) afirman que este proceso se da gracias a una interdependencia entre la comunicación interna, manifestada de forma ascendente, descendente y horizontal, y la comunicación externa, expresada a través del ejercicio de las relaciones públicas, las ventas y las actividades con fines publicitarios. A estos elementos propios del quehacer comunicativo a escala interna y externa, Lesikar (1972) añade la comunicación personal como un tercer elemento de la dinámica que permite el intercambio informal de información y sentimientos entre los integrantes de la organización.

Como el proceso que es, la comunicación organizacional también ha sido definida a partir de las funciones que tiene en la organización. Al respecto, Thayer (1968) indica que la comunicación organizacional es el flujo de datos que permiten el desarrollo de los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización bajo la operación de tres sistemas comunicativos: operacionales, relacionados con la ejecución de tareas u operaciones; reglamentarios, de naturaleza instruccional y fundamentados en la construcción y transmisión de reglamentos y pautas de actuación; y de mantenimiento, enfocados a tareas de relaciones públicas, publicitarias y de capacitación. Siguiendo con el esquema operativo y funcional inmerso en la esencia de la comunicación organizacional, Haney (1973) afirma que ésta constituye la coordinación, por medio de la comunicación, de un grupo de personas que guardan entre sí una relación de interdependencia. Las percepciones de ambos autores retratan a la comunicación organizacional como un proceso con fines de administración de personal y de sus interacciones al interior de la organización.

Por su parte, Andrade (2005) destaca tres formas distintas de abordar la comunicación organizacional. Primero, como un fenómeno presente en todo tipo de organización y que constituye el proceso social más importante; segundo, como una disciplina cuyo objetivo radica en estudiar la manera en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio; y tercero, como un conjunto de técnicas y actividades que propician el flujo de mensajes al interior y exterior de la organización. Con estas premisas, el autor comenta que es posible identificar dos tipos de comunicación organizacional: interna, para generar y mantener buenas relaciones entre sus miembros a través de la integración y la motivación, y

externa, dirigida hacia los públicos externos de la organización para mejorar su relación con ellos, proyectar una imagen favorable o promover productos y servicios.

Con base en lo anterior, se puede sugerir que la comunicación organizacional tiene una trascendencia importante en la organización para que esta última pueda subsistir como un sistema de interacción en el cual sus integrantes actúan para alcanzar un fin en común. Por ello, Andrade (2005) presenta los postulados básicos de este tipo de comunicación: es integral al incluir modalidades como interna, externa, vertical, horizontal, diagonal, interpersonal, intragrupal, intergrupar, interinstitucional, directa, mediatizada, entre otras; es un sistema; guarda un estrecho vínculo con la cultura organizacional; y es una responsabilidad compartida por todos los miembros de la organización. Así, es posible definir la comunicación organizacional de la siguiente manera:

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 la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. (Andrade, 2005, p. 12)

Cabe mencionar que para la presente investigación se considerará esta definición de comunicación organizacional.

Como se dijo en los postulados de la comunicación organizacional, ésta tiene una estrecha relación con la cultura organizacional, pues en la organización se recurre a los símbolos, conductas, políticas, procedimientos y normas, instalaciones y tecnología para comunicar la cultura en la cual se basa la esencia de la organización. Por ello, a continuación se definirá el concepto de cultura organizacional.

Cultura Organizacional

De acuerdo con Andrade (2005), el estudio de la cultura presenta, entre otras, dos posiciones fundamentales: holística o totalizadora, en la cual se considera que todo lo generado por el ser

humano, por ejemplo, muebles, utensilios, creencias, valores, religión, arte y estructura de poder, es cultura; y la diferenciadora, mediante la cual la cultura es definida como el conjunto de valores y creencias a partir de los cuales se derivan las demás manifestaciones culturales.

El sistema cultural es entendido como el conjunto de creencias –aquellas ideas reconocidas como verdaderas independientemente de su validez objetiva–, y valores –ideales aceptados y compartidos que influyen en el comportamiento del grupo– compartidos por un grupo y sus múltiples manifestaciones. Estas manifestaciones se pueden clasificar como simbólicas, para explicar o representar, objetiva o subjetivamente, el mundo; conductuales, conformadas por los patrones de comportamiento e interacción de los miembros del grupo; estructurales, para asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados en el sistema cultural; y materiales, en las cuales se encuentran los recursos para la productividad y bienestar del sistema cultural (Andrade, 2005).

Los especialistas en comunicación se han dado a la tarea de brindar una definición de cultura. Este concepto ha sido descrito como un patrón de suposiciones básicas que son compartidas por un grupo para resolver los problemas de adaptación externa e integración interna (Schein, 1997, p. 12). Este conjunto de suposiciones que dan explicación y sentido a los fenómenos que ocurren alrededor también ha sido conceptualizado como una fábrica de significados mediante los cuales los seres humanos interpretan sus experiencias y guían sus acciones, las cuales se manifiestan en la estructura social construida por redes de relaciones sociales (Geertz, 1973).

Al adaptar el concepto de cultura en el contexto de la organización, surgen diversas definiciones de lo que es cultura organizacional. Schein (1997) indica que ésta se encuentra conformada por el clima y las prácticas que llevan a cabo los integrantes de la organización con respecto a la administración del recurso humano, haciendo referencia a sus valores. Por otra parte, la cultura organizacional también ha sido concebida como una forma de entender y explicar lo que ocurre alrededor, pues Andrade (2005) la retrata de la siguiente manera:

Conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por

tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas (Andrade, 2005, p. 90)

Schultz (1995) complementa esta definición al hablar de una realidad construida a partir de creencias y valores. Para el especialista, la cultura organizacional es el conjunto de realidades significativas y socialmente definidas que reflejan el modo de vida de una organización, esto a través de patrones de expresiones simbólicas interrelacionadas que evolucionan y se mantienen en el grupo, por ejemplo, historias y mitos, los cuales se describirán en el siguiente apartado.

De acuerdo con las definiciones aquí presentadas, es posible sugerir que la cultura organizacional está presente en todo lo que conforma a la empresa: sus valores, misión, visión, código de vestimenta y de conducta, tipo de liderazgo ejercido, entre otros elementos. Este amplio espectro de elementos culturales hace que el concepto sea difícil de definir al igual que su estudio. Una vertiente científica para abordar el estudio de la cultura organizacional es el simbolismo, el cual será explicado a continuación.

Simbolismo Organizacional

Para explicar el simbolismo organizacional, en este apartado se presentarán las ideas de Majken Schultz (1995), dado que es uno de los especialistas más importantes en el tema.

Bajo la perspectiva del simbolismo, el ser humano busca y crea significados para sí mismo y el ambiente, definiendo su realidad, entendida ésta como aquel conjunto de construcciones sociales en las cuales las personas actúan según su propia definición de la situación. Con esta premisa, se sugiere entonces que el ser humano desarrolla definiciones compartidas de la realidad organizacional, la cual es considerada como un universo simbólico repleto de significados.

De acuerdo con Schultz (1995), los símbolos son aquellas acciones y cosas que representan algo más que sí mismos y evocan consciente e inconscientemente significados e ideas para los integrantes de la organización, dejando a un lado su sentido instrumental. Para estudiar los símbolos, los especialistas recurren a la semiótica, identificando así dos elementos: el

significante, aquel objeto material que evoca algo, y el significado, lo que evoca. Entre más complejas sean las acciones o los eventos, mayor será la cantidad de significados atribuidos a los mismos. Estos significados pueden tener diferentes fuentes, por ejemplo, la similitud entre fenómenos o la experiencia de la gente que los analiza.

Esta multiplicidad de significados hace que la realidad sea multidimensional y que la cultura organizacional como tal tenga su propia lógica y conceptos empleados para interpretar y crear significados en la vida cotidiana de la organización. De esta forma, Geertz (citado en Schultz, 1995) explica la cultura como una fábrica de significados, y a la estructura social como la forma que toman las acciones ejercidas por los integrantes de la organización. En la visión simbólica, la cultura organizacional es independiente del sistema social, aunque está ligada a él; tiene su propia definición de la realidad; y puede entrar en conflicto con el sistema social.

La visión de la realidad organizacional tiene múltiples interpretaciones, ya que diferentes significados pueden estar asociados a un fenómeno, mientras que el mismo significado es capaz de expresarse en diversos fenómenos. La relación entre los significados y los fenómenos es la base para el desarrollo de los manuales de identidad corporativa, debido a que en éstos se presentan elementos que identifican a la empresa y que tienen un significado en particular. Por ejemplo, el logotipo de la empresa y los colores empleados en la papelería buscan transmitir un significado en la organización, tanto interna como externamente. Esta multiplicidad de significados hace que en la organización no exista una verdad absoluta y que la cultura constituya un proceso sistemático creativo.

De acuerdo con Geertz et al. (citados en Schultz, 1995), la cultura ha sido definida de varias maneras: como una red de significados organizada por símbolos y significaciones; la suma total de formas de vida, organización y comunidad; y la dimensión estructural de la cultura considerada como un campo simbólico holográfico que le da forma a la realidad de la organización. Con base en lo anterior, Schultz (1995) define la cultura organizacional como las realidades organizacionales socialmente definidas y dotadas de significado, las cuales reflejan el modo de vida en la organización. El autor agrega que las realidades poseedoras de significado pueden ser percibidas como patrones de expresiones simbólicas interrelacionadas que se

encuentran en constante evolución y mantenimiento con la ayuda de la transmisión de elementos como los mitos, las historias y los rituales.

Los símbolos en la organización tienen su origen en los signos, los cuales se manifiestan a través de objetos, acciones, eventos, declaraciones e imágenes. Por ello, Schultz (1995) clasifica los símbolos como físicos, por ejemplo, la arquitectura del corporativo, el diseño gráfico de la papelería, la ubicación de los empleados, entre otros; de comportamiento, entendidos como aquellos actos con un significado más allá de su fin instrumental; y verbales, definidos como formas verbales con contenido simbólico. A continuación se explicarán con más detalle los símbolos organizacionales.

Objetos.

De acuerdo con Gagliardi (citado en Schultz, 1995), los objetos han adquirido relevancia desde una perspectiva científica por tratarse de expresiones condensadas de significado. Su estudio ha sido desarrollado a través de dos perspectivas: la dimensión hermenéutica, que recurre a los símbolos físicos para entender el patrón cultural de significado, y la dimensión pragmática, enfocada al estudio de la forma en que son percibidos los símbolos físicos. Ejemplos de estos estudios son los de Berg y Kreiner (citados en Schultz, 1995), quienes encontraron que la arquitectura corporativa es capaz de asumir el papel de símbolo para transmitir la noción de estatus.

Rituales.

Son definidos por Schultz (1995) como una serie de actos desarrollados de forma sistemática que guardan una estrecha relación con situaciones ocurridas en la organización. Algunas de las características de estos símbolos son las siguientes: son planeados, implican una interacción social entre los integrantes de la organización, tienen consecuencias sociales, benefician a la audiencia y no cambian en su forma pero sí el significado otorgado por parte de los miembros de la empresa. Con base en las ideas de Trice y Beyer (1984), Schultz (1995) indica que los rituales pueden ser clasificados en seis tipos: de transición, para introducir y capacitar a nuevos empleados; de degradación, al despedir y reemplazar empleados; de celebración, por ejemplo,

seminarios; de renacimiento, para el desarrollo de la organización; de reducción de conflicto, para lograr un consenso en el equipo de trabajo; y de integración, como las fiestas navideñas y los convivios organizados por la oficina.

Mitos.

Según Christensen y Molin (citados en Schultz, 1995), son explicaciones compartidas de la realidad cotidiana que sirven como normas para la toma de decisiones y, por lo tanto, legitiman las acciones y reproducen los patrones culturales dominantes para mantener la visión del mundo. Los mitos pueden manifestarse de distintas maneras: como una aplicación repetitiva de una solución que ha resultado exitosa; una explicación del estado actual de la organización; y una explicación de lo que traerá el futuro y lo que demandará.

Sagas.

Son fantasías que expresan visiones retóricas compartidas por los miembros de la organización y los logros, metas e ideales de la misma (Bormann citado en Schultz, 1995). Como parte de las características de las sagas se puede mencionar que son dramáticas y que tienen héroes, chivos expiatorios, batallas y victorias, para evocar emociones.

Historias.

Por otra parte, las historias se enfocan en una secuencia de eventos dramáticos, derivados de la historia misma de la institución, con integrantes de la organización que asumen el papel de héroes y heroínas (Martin et al., citados en Schultz, 1995). En comparación con las sagas, son menos pretensiosas y se refieren a eventos del acontecer cotidiano en la organización.

Relaciones entre expresiones simbólicas.

Entre todos estos símbolos existen patrones de significado construidos por los miembros de la organización. Para describir estos patrones, es necesario identificar dos elementos explicados por

Geertz (citado en Schultz, 1995): la visión del mundo, entendida desde una perspectiva cognitiva como la imagen de la manera que son las cosas y el mundo, y el *ethos*, construido a partir de los modos y rasgos de comportamiento que dan forma a la identidad de una comunidad.

Para identificar los patrones entre símbolos, los especialistas identifican las metáforas y las metonimias. Las primeras consisten en significados derivados de las analogías, mientras que las segundas se conceptualizan como aquellas narraciones en las cuales se designa algo con un nombre según el conjunto que representa. Schultz (1995) ejemplifica esto con la corona, que representa el poder del rey.

Otra manera de estudiar los símbolos en la organización es a través del modelo actante, el cual consiste en realizar un análisis de texto para describir patrones narrativos de cultura (Berthelsen, Brandt-Pedersen y Ronn-Poulsen citados en Schultz, 1995). El modelo describe la actuación de seis personajes, llamados aquí actantes, que desarrollan una secuencia narrativa en la cual un sujeto debe obtener un objeto que posee el dador, con la intervención a favor o en contra de ayudantes y oponentes. La secuencia es similar a la de un cuento de hadas donde el príncipe debe luchar por salvar a la princesa.

Además de las metáforas, metonimias y el modelo actante, es posible abordar el estudio de las relaciones entre expresiones simbólicas clave a través de la metodología de la espiral y la descripción profunda, las cuales tienen como finalidad que el investigador, o intérprete, se adentre en la dinámica de la organización, ya sea mediante la interacción con la misma o el análisis de datos, para identificar patrones culturales que retraten la realidad vivida en el contexto organizacional.

Según Schultz (1995), los símbolos son empleados de forma deliberada para causar un efecto en los integrantes de la organización. Por ejemplo, el tamaño de una oficina puede tener el objetivo de comunicar la superioridad del jefe de área sobre sus empleados, de acuerdo con el organigrama institucional. Asimismo, las historias buscan transmitir los comportamientos deseados en los integrantes de la organización, pues de alguna u otra manera sirven como ejemplos de lo que se debe hacer y de lo que se debe evitar como parte de la empresa. A raíz de

esto, se sugiere que todo comunica en la organización, desde su fachada hasta sus códigos de conducta, publicidad y, por lo tanto, su sitio web corporativo. De ahí que el presente trabajo analice un sitio electrónico. A continuación se presentará la metodología empleada para la realización de esta investigación.

Metodología

Este trabajo es un estudio de caso con un enfoque cualitativo en donde lo que se buscó fue explorar la cultura organizacional de una empresa mexicana, a través de un análisis del discurso de su sitio web corporativo. Al tener como fin comprender de manera profunda la visión y el significado oculto de lo que dice la empresa, el marco interpretativo empleado fue el análisis del discurso. De acuerdo con Van Dijk (1996), no se utiliza el análisis del discurso con el fin de descubrir las ideologías, sino articular sistemáticamente las estructuras del discurso con las estructuras de las ideologías. Para el autor, las ideologías son fundamentos de los juicios sociales por tanto las proposiciones de las ideologías son controladas por una opinión.

En este orden de ideas, se puede suponer que una empresa quiera generar opiniones e ideologías en sus consumidores y demás grupos de interés a través de sus distintos comunicados, por medio de, por ejemplo, su sitio web, como se hizo en este caso. Se indagó sobre la organización revisando aspectos como la visión, la misión, los valores de la empresa, las fotografías presentadas y demás elementos que se encuentren contenidos en su sitio web.

Cabe resaltar, según denota Van Dijk (1996), que la polarización es un elemento importante en el análisis del discurso, ya que existen relaciones de poder con preferencias a los grupos de pertenencia (*ingroup*), como la autopresentación positiva, y postergaciones a los grupos ajenos (*outgroup*), como la muestra de cualidades negativas de la competencia. En este sentido, se podría esperar analizar a la empresa mirando la manera en que se enaltece a sí misma. Es importante anotar que el trabajo no buscó encontrar argumentos que de alguna manera denigren o hablen mal de la competencia. Se buscó de igual manera, la estructura y elementos del discurso

que den pistas de mensajes implícitos, ocultos, presuposiciones o datos dados por sentido, como fotografías, tipografías y colocación de las mismas.

La empresa seleccionada para el estudio fue el Grupo Bimbo. La organización se fundó en 1943 y es una empresa global de panificación, con sede central en México y presencia en todo el mundo con 153 plantas. En 2011 generó US \$10,712 millones de dólares. Produce más de 10,000 productos bajo más de 103 marcas de reconocido prestigio, entre las que se encuentran Bimbo, Marinela, Nutrella, Sara Lee, Fargo, Lactal, Bimbo España, Silueta, Ortiz, Martínez y Eagle.

Para realizar el análisis del discurso del sitio web de Grupo Bimbo, se emplearon las siguientes categorías de análisis tomadas de un modelo previo construido por Pérez (2003):

Fuentes

Consiste en hacer una 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.).

- Formas culturales o manifestaciones de la cultura, basadas en los mensajes, en los cuales se analizan:
- Lenguaje: consiste en analizar el vocabulario, jerga o argot, adjetivos, pronombres, lemas y metáforas. Por ejemplo: palabras cotidianas, especializadas, extrañas o de uso común en la organización.
- Temas fundamentales: consiste en analizar los tópicos tratados en los mensajes. Por ejemplo: la calidad y el compromiso con los clientes.
- Narraciones: consiste en analizar las historias contadas en el sitio web, como mitos, sagas e historias.
- Actividades de interacción: consiste en las actividades que lleva a cabo la organización con sus empleados, por ejemplo, los rituales, y con sus grupos de interés externos.
- Sustancia o ideología: se define como el conjunto de valores, creencias, suposiciones y conceptos que son más significativos para un grupo y determinan su conducta. Por ejemplo: honestidad, puntualidad o lealtad.

- Significados organizacionales: se definen como aquellos que hacen énfasis en el carácter colectivo de una organización y se pueden inferir a través del análisis de mensajes y expectativas de las organizaciones (Bantz, 1993).

Cabe mencionar que en este trabajo se analizó el sitio web de Grupo Bimbo, de Bimbo Iberia y de Sara Lee, estas dos últimas para compararlas con la primera y ver de qué manera se transmite, o replica, la cultura organizacional de la empresa matriz hacia las fábricas de sus diversas marcas presentes en diferentes países. El análisis del sitio web corporativo de Grupo Bimbo (<http://www.grupobimbo.com>), Bimbo Iberia (<http://www.bimbo.es>) y Sara Lee (<http://bimbobakeriesusa.com>) se realizó del 2 al 5 de noviembre de 2012. La investigación se delimitó a las páginas principales del sitio electrónico, es decir, no se investigó en los submenús de un segundo nivel dentro de cada página.

Resultados

En este apartado se presentarán los resultados del análisis hecho al sitio web corporativo de Grupo Bimbo (<http://www.grupobimbo.com>), de acuerdo con las categorías establecidas en la metodología para tal fin. Se incluirán descripciones y ejemplos del contenido del sitio electrónico para ilustrar de una manera más clara los elementos simbólicos que se pudieron detectar.

Fuentes

Las secciones del sitio web corporativo de Grupo Bimbo poseen características similares entre sí en cuanto al diseño se refiere, pues predominan los colores vivos en contraste con el fondo blanco, además de animaciones e imágenes que vuelven muy interactiva cada una de las páginas. Por ejemplo, las imágenes usadas en la sección de Estructura son cinco: 1) la del presidente con una expresión sonriente, sentado en una oficina donde resaltan un conjunto de banderas de diferentes países; 2) el presidente junto al director general; 3) una imagen donde aparecen los logos en tonos rojos de Bimbo (haciendo referencia a las adquisiciones hechas en España y

Portugal, la de Sara Lee y la de Fargo); 4) una fotografía del director Daniel Servitje con un fondo azul; y 5) una fotografía donde se hace alusión a un parque eólico, el cual es parte de las metas de sostenibilidad planteadas por Grupo Bimbo.

En la parte de visión, misión y valores se encuentran dos fotografías: una donde se ve una banda en la cual circula el pan, en alusión al proceso productivo, y otra fotografía totalmente intencional donde se muestran los carros de distribución con sus conductores, quienes están vestidos con camisa y corbata, de manera intencional.

En el espacio dedicado a tratar los reconocimientos recibidos se observan cuatro fotografías, las cuales hacen alusión a un conjunto de actividades sociales en las que se muestran a un grupo de niños con el Osito Bimbo o una familia sembrando.

A lo largo de 14 fotografías en la sección de Galería, dentro de Herencia, se cuenta la historia de la organización. Hay imágenes en las cuales aparecen los hermanos Servitje, otras de publicidad del pan blanco y del panqué, y algunas más donde se muestran las camionetas repartidoras y la maquinaria empleada para producir el pan blanco. Varias de las imágenes son complementadas con un pie de foto que describe el perfil innovador de la panificadora. Algunos ejemplos son: “Fotografías tomadas entre los años cuarenta y cincuenta, fiel testimonio del espíritu con el que se creó la legendaria red de distribución de Bimbo”, “Bimbo ha desarrollado a lo largo del tiempo una de las redes de distribución de alimentos más extensa del mundo” y “A partir de los años setenta se da un paso decisivo en la producción, al implementar sistemas más avanzados que derivaron en productos altamente higiénicos y de calidad controlada” (<http://www.grupobimbo.com>, 2012).

La galería fotográfica es otra manera que tiene Grupo Bimbo para contar sus historias, sagas y mitos, pues en ellas tienen protagonismo algunos de los integrantes de la organización, como sus fundadores, repartidores y productores de pan, y se recogen episodios que han marcado pautas en la vida de la empresa. Por ejemplo, hay imágenes de las fábricas de Bimbo en México y Argentina antes de su inauguración, de la publicidad de la época y una que llama la atención en la cual aparece un camión repartidor de pan sobre un barco, destacando el compromiso de Grupo

Bimbo por llegar a todas partes a proporcionar sus productos. Las imágenes presentadas son un referente de la cultura organizacional de la empresa, pues en ellas se dice de dónde viene, cómo surgió y hacia dónde va.

Formas Culturales o Manifestaciones de la Cultura

Lenguaje.

Al ser una empresa de grandes dimensiones se refieren a ella como Grupo, a los empleados se les considera colaboradores en general, probablemente compañeros sean los directivos y socios de la empresa. Esto brinda una idea de cómo se conciben cada uno de los subgrupos que conforman a la organización.

En la sección de Herencia, en la pestaña de Productos que Todos Queremos, se destacan los atributos de cada uno de sus productos. Por ejemplo, en el caso del pan blanco, se le atribuye un gran poder nutritivo.

En el apartado de Fundadores, dentro de Herencia, se da a conocer la biografía de los fundadores de Bimbo en este orden: Lorenzo Servitje, fundador principal de Grupo Bimbo, a quien en la redacción se hace referencia como 'Don'; Roberto Servitje, hermano del anterior; Alfonso Velasco, técnico en panificación y socio industrial de Grupo Bimbo; Jaime Sendra, Jefe de Personal en los inicios de la empresa; y José T. Mata, otro de los fundadores importantes de Grupo Bimbo.

De cada personaje se destacan sus cualidades. En el caso de Lorenzo Servitje, se le describe como un empresario acreedor a innumerables reconocimientos por su destacado trabajo empresarial y como una persona preocupada por el bienestar de México. En una tipografía más grande que el resto del texto y en cursiva se expresa lo siguiente: “En el espíritu de la empresa que él contribuyó a formar se hace hincapié en trabajar por cimentar los valores humanos” (<http://www.grupobimbo.com>, 2012).

Por su parte, de su hermano, Roberto Servitje, se destaca con una tipografía similar a la del fragmento presentado anteriormente que a los 17 años de edad ingresó a Bimbo como Supervisor de Ventas, además de lo siguiente:

Mecánico y vendedor, apasionado de los viajes y hasta piloto con más de mil horas de vuelo, este empresario y su labor han contribuido con su sobrino Daniel Servitje a hacer de Grupo Bimbo la empresa panificadora más grande en México y una de las más importantes en el mundo.

(<http://www.grupobimbo.com>, 2012)

De Jaime Jorba, también llamado ‘Don’ en la redacción de su biografía, se destacan sus características creativas en un párrafo con una tipografía mayor y en cursiva: “(...) desplegó toda su energía y creatividad en el diseño de productos y estrategias de mercadeo y estímulo a distribuidores y vendedores” (<http://www.grupobimbo.com>, 2012).

En la biografía de Alfonso Velasco se destaca que fue el creador del Gansito y otros pasteles, mientras que en la historia de Jaime Sendra se hace énfasis en que trabajó en Grupo Bimbo hasta el momento de su jubilación. De José T. Mata no se destaca texto alguno en su biografía y es la más pequeña de todas con cinco renglones de extensión, esto haciendo una comparación con otras, como la de Lorenzo Servitje, que está redactada en 14 renglones.

Los fundadores de Grupo Bimbo son descritos como los héroes de la organización, dotados de energía, creatividad y talento en negocios para llevar al éxito a la compañía. El uso de una tipografía distinta de ciertos fragmentos de los textos permite destacar aún más sus cualidades para que los lectores, que pueden ser miembros de la organización o personas externas a la misma, los visualicen como individuos emprendedores que dejaron un legado valioso en la historia empresarial de México. El tratamiento de ‘Don’ brindado a ciertos fundadores es una manera de manifestar el respeto hacia ellos y la posición que tienen dentro de la historia de Grupo Bimbo como líderes del desarrollo exitoso de la empresa.

Temas fundamentales

Dentro de los temas fundamentales del comunicado, en el apartado de Estructura, se resaltan las *adquisiciones estratégicas* para la empresa: *Sara Lee North American Fresh Bakery*, Fargo en Argentina, y Bimbo Iberia en España y Portugal.

Existe un apartado completo denominado *Reconocimientos*, Logros en México, donde se describen todos los reconocimientos obtenidos en temas como el transporte, la calidad de las plantas de producción, sustentabilidad, exportaciones y Responsabilidad Social Empresarial (RSE), a través de los cuales se destacan el compromiso de Grupo Bimbo con la salud, el medio ambiente, sus colaboradores y la sociedad. Es evidente lo importante que resulta este apartado debido a que es el más largo de todos. Al indagar de manera más profunda sobre la RSE, se observa la atención dada a cada uno de sus compromisos, siendo el compromiso con los colaboradores el menos especificado, es decir, cada uno está compuesto por diferentes proyectos a los que la empresa le da prioridad, pero en el caso de los colaboradores no se especifica su plan o tópicos centrales al respecto.

Cabe resaltar, por otro lado, que las actividades por las que ha recibido reconocimientos son vistas por la empresa como voluntarias, es decir, no son obligaciones y no son parte de su objetivo como empresa.

En el apartado de Estándares de Calidad de su sitio web corporativo, Grupo Bimbo menciona también las certificaciones y reconocimientos nacionales e internacionales que ha obtenido. Asimismo, expresa que sus procesos de producción están basados en la frescura de sus productos y en la calidad del servicio proporcionado a sus clientes. Puntualmente, en esta sección se indica que la organización cuenta con las siguientes certificaciones y reconocimientos: BRC (*British Retail Consortium*), HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*), TIF (Tipo Inspección Federal), BASC (*Business Alliance for Secure Commerce*), C-TPAT (*Custom Trade Partnership Against Terrorism*), INDUSTRIA LIMPIA y Certificación KOSHER.

En la redacción se destaca la certificación de Grupo Bimbo por parte del *American Institute of Baking* (ABI), por la calidad y seguridad de sus productos; su participación voluntaria en el Programa de Aduana Americana *U.S. Custom & Border Protection* (CBP), para asegurar la cadena de suministro de sus importaciones a los Estados Unidos; la certificación de *Business Alliance for Secure Commerce* (BASC), que audita anualmente las instalaciones de Grupo Bimbo con exportación directa a los Estados Unidos; y la certificación de Industria Limpia por PROFEPA, por cumplir con estándares para el cuidado del medio ambiente en 30 de sus plantas. Además de estos reconocimientos, la empresa emplea actualmente un modelo de gestión cimentado en los principios universales de “Calidad de Clase Mundial”, con 200 procesos certificados en sus diferentes líneas de producción de alimentos tanto dulces como salados.

La forma en que comunica sus reconocimientos y certificaciones nacionales e internacionales constituye un medio por el cual Grupo Bimbo se describe como una organización con calidad en sus procesos, los cuales tienen un alto impacto interna y externamente. Estos reconocimientos expresan que la organización tiene una cultura de trabajo basada en la calidad, la seguridad y la vanguardia en el modo de hacer las cosas. Estos logros de la empresa son una parte muy importante de su carta de presentación que la hacen ver como confiable ante sus grupos de interés, los cuales, a su vez, esperan recibir un producto y servicio con altos estándares de calidad. Cabe destacar que esta sección es una de las más extensas de todo el sitio web corporativo de Grupo Bimbo, lo que refleja su interés por mostrar sus logros, que se traducen en mayor prestigio para la organización.

Otro tema destacado en el contenido del sitio web corporativo de Grupo Bimbo es la *innovación*, pues existe todo un apartado dedicado a tratarlo; se centra en dos aspectos: la *nutrición* y la *sustentabilidad*. Al parecer, el interés se debe a que el primero hace parte de su razón de ser como empresa, lo cual asegura su vigencia y crecimiento, al igual que afecta de manera directa la salud de los consumidores; y el segundo, en apariencia, responde a una presión social y legal por la forma en que la empresa puntualiza esta temática en la página, se observa que no es sólo una preocupación de la organización.

Este apartado sobre innovación se ve complementado por uno dedicado a la *nutrición*, donde se resalta el compromiso de la empresa con la salud en alianza con la Organización Mundial de la Salud, por lo que publica artículos de salud, por ejemplo, sobre diabetes infantil, y recetas que considera son equilibradas en términos nutricionales.

La preocupación de la organización por el cuidado del medio ambiente es un tema que se define en el sitio web como Grupo Bimbo Verde. Esto se resume en la creación del Parque Eólico Piedra Larga, al cual se le dedica un apartado del sitio donde se explica en qué consiste paso a paso el proceso, además de que se presentan noticias, comunicados, una galería de fotografías, entre otros elementos que informan sobre el proyecto.

Narraciones

En la sección de Herencia, en el enlace de Productos que Todos Queremos, se encuentra el *top 10* de los productos de la empresa. Cada uno de ellos está acompañado de una descripción donde se detalla la fecha en que se lanzó el producto al mercado y cómo impactó cambiando el estilo de vida de los mexicanos en el momento de cenar o probar sólo un *snack*. En conjunto, al avanzar sobre los productos, se observa la intención por presentar la evolución de la empresa a lo largo de la historia. Siendo cada uno de los productos un emblema o un punto de coyuntura en este cambio y crecimiento de la compañía. Puntualmente, en el sitio se dice lo siguiente: “En 1945, el Super Pan Bimbo resultó una novedad en el mercado de la ciudad de México por estar envuelto. El práctico, higiénico, fresco y sabroso pan conquistó rápidamente” (<http://www.grupobimbo.com>, 2012).

En la sección de Herencia también se encuentra un apartado denominado Línea de Tiempo, en éste se describe de una manera breve, pero bastante entretenida y gráfica, el origen, crecimiento y consolidación de lo que es hoy el Grupo Bimbo. De cada década iniciando con su origen en el año de 1943, se narran los sucesos y años más importantes hasta el 2011. Se hacen descripciones como: “1979. Roberto Servitje es nombrado Director General del Grupo Bimbo. Bimbo se constituía de: 3 empresas, 12 fábricas, 15,000 colaboradores. Y su capital aumentó más de 60,000 veces” (<http://www.grupobimbo.com>, 2012).

A lo largo de la historia, Grupo Bimbo se muestra como una empresa exitosa desde sus inicios, tomando decisiones estratégicas y cuidadosas, con una meta clara: consolidarse como “la panificadora más importante del mundo” (<http://www.grupobimbo.com>, 2012). Esto se consolida con las últimas adquisiciones hechas en el año 2011, Sara Lee, Fargo y Bimbo Iberia, algo que la organización resalta de manera explícita y se encuentra repetidamente en otros apartados del sitio web. Evidentemente, esta expansión se considera como el mayor éxito de la empresa, lo que de alguna forma refleja sus metas más ambiciosas. La historia de la organización es una narración de cómo creció y absorbió otras iniciativas empresariales a lo largo del tiempo, lo que le ha permitido ser la única y la número uno de México y del mundo, como ella misma resalta.

En el sitio web existe un apartado llamado Cuéntanos tus Anécdotas, en la sección de Herencia. Aquí, las personas en general tienen la oportunidad de dejar un mensaje de manera directa, el cual queda publicado en la página. En este espacio se identifican dos tipos de personas: empleados del grupo y clientes.

El primer grupo resalta el tipo de relación laboral con la empresa y se dirige a ella como “este Maravilloso GRUPO BIMBO”, “en esta hermosa empresa” y la “familia Bimbo” (<http://www.grupobimbo.com>, 2012). Narra historias que hacen referencia al tipo de formación que reciben los empleados y en la que la disciplina y la calidad parecen ser los principios básicos. Un ejemplo de estos testimonios, con autor y fecha de publicación, es el siguiente:

Francisco Javier Mora Banda

15. 06. 2012

Yo fui parte de este Maravilloso GRUPO BIMBO en un periodo de nueve años y para mí trabajar durante ese tiempo, fue una Escuela en donde debido a la disciplina que existe y la formación de sus empleados con la capacitación que otorgan, aprendí a trabajar con calidad y lo llevo día a día, en todos los posteriores trabajos que he tenido y esto me ha servido para cumplir con mis objetivos tanto personales como laborales. Un gran abrazo a todos lo que forman actualmente esta empresa.

(<http://www.grupobimbo.com>, 2012)

En el segundo grupo se describen historias familiares donde se expresa la vinculación emocional que tienen los clientes con los productos de la empresa. Aquí se evidencia cómo a lo largo del tiempo la empresa se ha vinculado a la familia, a sus eventos significativos y a su vida diaria. Un testimonial es éste:

Alfredo Guzmán Rangel

29. 02. 2012

Aún recuerdo el primer día de clases de mi pequeña princesa. Ese día ella no quería separarse de mí, sus pequeñas manos sujetaban fuertemente mi pantalón. Al llegar a la puerta de la escuela, las lágrimas comenzaron a salir. Por fortuna iba preparado. De inmediato saqué unos Panditas que se encontraban en mi saco, ella sonrió y me prometió que se portaría bien. Cuando dio la vuelta para dirigirse a su salón, las lágrimas que salían ahora eran las mías.

(<http://www.grupobimbo.com>, 2012)

En la sección de Personajes, dentro de Herencia, se explica a manera de narraciones cómo surgieron los personajes del Osito Bimbo y Gansito, tanto en sus características físicas como en su nombre. En el primer caso, se cuenta que el nombre Bimbo nació de varias propuestas hasta que se encontraron diferentes significados de esta palabra que resultaron muy convenientes desde el punto de vista de la mercadotecnia. La palabra Bimbo en el italiano coloquial se utiliza para nombrar a los niños; en húngaro la palabra significa ‘capullo’; y en chino la pronunciación de la palabra ‘pan’ es muy similar a la de Bimbo. La imagen del característico osito surgió de un dibujo que le llegó a Jaime Sendra, uno de los creadores de Bimbo, en una tarjeta navideña y al cual su esposa le agregó el sombrero, el delantal y una barra de pan bajo el brazo. En la narración se dan a conocer las características a las cuales hace alusión la imagen del personaje: ternura, limpieza, blancura y suavidad.

Por otro lado, el personaje del Gansito resultó innovador no por el producto que representaba, sino por la manera de hacer los pasteles de la marca. En la descripción del personaje se cuenta que fue un acierto en ventas y publicidad manejar la imagen de Gansito y que hoy en día es considerado como un símbolo institucional. Asimismo, desde el punto de vista de las ventas, el producto es uno de los de tipo *snack* con mayor desarrollo en el mundo.

En este apartado es posible observar que Grupo Bimbo recurre a las historias de sus dos personajes icónicos, el Osito Bimbo y el Gansito, para contar parte del desarrollo que ha tenido la organización desde sus inicios. En estas historias se relata la intervención de miembros de la organización, en este caso, Jaime Sendra, uno de los creadores de Bimbo, y su esposa, como forjadores de la historia de Bimbo y héroes, en el sentido de ser autores intelectuales de la imagen de la organización y sus marcas más importantes en el mundo. La existencia de un apartado de ambos personajes en el sitio web corporativo de Grupo Bimbo sugiere que la organización busca que se hagan presentes en la mente de sus diferentes grupos de interés para crear un vínculo de identificación con la empresa.

Por otra parte, el texto inicial de la sección Nuestra Gente es: “Trabajar en Grupo Bimbo es una experiencia que nos enriquece día a día y hoy queremos compartirla contigo” (<http://www.grupobimbo.com>, 2012). Aquí se presentan testimonios de los directivos de Grupo Bimbo sobre su experiencia de trabajar en la organización. Se resaltan con un diseño diferente tres citas textuales: “El espíritu de equipo es lo que da a muchas empresas una ventaja sobre sus competidores”, “El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización” y “El trabajo más productivo es el que sale de las manos de un hombre contento” (<http://www.grupobimbo.com>, 2012).

En los demás testimoniales se resaltan valores como el esfuerzo, la constancia y la dedicación, pues en ellos los directivos cuentan anécdotas sobre su trabajo y la entrega al mismo. Por ejemplo, Jaime Sorba Sendra, del Comité Directivo, comenta que en Bimbo hay que trabajar aunque se esté enfermo de catarro o al borde de la pulmonía y que en los inicios de la compañía dormía en un catre ubicado en un rincón del almacén para supervisar el trabajo. Por su parte, Rafael Vélez Valadez, también del mismo comité, habla acerca de la experiencia diaria que es trabajar en Bimbo y buscar la satisfacción del cliente. Roberto Servitje Sendra brinda un testimonio sobre la entrega en el trabajo realizado como parte de Grupo Bimbo:

Cuando yo estaba clavando una lámina de Pan Tostado con los clavos de acero, me sale un alacrán grandote; inmediatamente le pego con el martillazo y sigo clavando el cartel como si nada hubiera ocurrido. Ése era el tipo de trabajo que hacíamos en aquellos años. La austeridad

llevaba a que los viáticos no alcanzaban para pagar hotel y, cuando era necesario, dormíamos en los camiones.

(<http://www.grupobimbo.com>, 2012)

Los testimoniales presentados retratan, en forma de narraciones, lo que significa trabajar y vivir en Bimbo, como en uno de ellos se menciona, y que diariamente es una nueva experiencia para dar lo mejor de sí mismo. El texto inicial de la sección busca que el visitante del sitio web corporativo sepa que trabajar en Grupo Bimbo es una experiencia enriquecedora. Los testimoniales contienen historias, sagas y mitos que son un ejemplo para los integrantes de la organización sobre cómo deben realizar su trabajo y qué actitud tomar en el mismo. Las palabras de los directivos se vuelven un referente de cómo deben hacerse las cosas en la organización para los empleados y cómo son hacia el exterior con respecto a los clientes.

Actividades de interacción

En la sección de Herencia, dentro del apartado de Cuéntanos tus Anécdotas, un empleado describe una tradición que recuerda desde su infancia y que según él aún permanece, se trata de la venta de productos para los empleados el día viernes. No se especifica, pero al parecer cada viernes se organiza una venta especial de productos Bimbo para sus empleados, probablemente a precios económicos, lo cual les permite adquirir una gran variedad y cantidad de productos, como se refleja en parte de la descripción.

Por otro lado, en la sección Un Mundo Mejor, Grupo Bimbo da a conocer las acciones que ha implementado en materia de RSE, como una forma de interactuar con sus grupos externos, en cuatro rubros: nutrición y salud de la población a través de sus productos, el cuidado del medio ambiente para crear un entorno sustentable, las acciones concretas para recibir el reconocimiento de empresa socialmente responsable y actividades de reforestación en la Sierra Tarahumara y zonas similares de México.

En cuestiones de salud y nutrición, la organización expresa en su sitio web corporativo que ha mejorado los procesos de sus productos para hacerlos más saludables. Por otra parte, en la

búsqueda de la sustentabilidad, Grupo Bimbo puso en marcha desde 2002 un Sistema Integrado de Gestión Ambiental para cuidar y proteger el medio ambiente en temáticas como ahorro de energía, reducción de emisiones a la atmósfera y ahorro de agua, entre otros. Sobre las actividades de reforestación, la empresa ha puesto en marcha el programa Reforestamos México, con la participación de 65 grupos de 104 comunidades y 17 etnias de México para que desarrollen capacidades encaminadas al fomento de prácticas sustentables y la conservación de los recursos naturales. El apartado sobre certificados de RSE es el más extenso de los cuatro que componen la sección de Un Mundo Mejor. Aquí se da a conocer que Grupo Bimbo es una organización que “valora y coloca a la persona como el propósito fundamental de su Filosofía Empresarial” (<http://www.grupobimbo.com>, 2012), además de los premios que tiene hasta el momento en este ámbito: el Reconocimiento de Empresa Incluyente, por sumar en su fuerza de trabajo a personas con capacidades diferentes y minorías vulnerables; y el distintivo de Empresa Socialmente Responsable, el cual ha obtenido durante 10 años consecutivos por sus actividades enfocadas al cuidado del medio ambiente, la salud, sus colaboradores y la sociedad. Cada una de las secciones aquí mencionadas tiene un vínculo que conecta con otra página en la cual se detalla la información.

En Un Mundo Mejor, Grupo Bimbo se describe como una organización que está preocupada por el bienestar de la sociedad en cuestiones relacionadas con el cuidado del medio ambiente, la igualdad de oportunidades laborales y la producción de alimentos saludables para el ser humano. Los reconocimientos de RSE e inclusión laboral son parte también de la carta de presentación que expone Grupo Bimbo en la relación con sus clientes, inversionistas, proveedores y demás grupos de interés, pues generan confianza para involucrarse con la organización y lealtad para permanecer en sus filas, ya sea como empleado o consumidor. En la redacción se destaca el compromiso de Grupo Bimbo por ofrecer lo mejor a sus *stakeholders*, tanto en cuestiones de productos alimenticios como en contribuciones al bienestar social. El hecho que el apartado de los reconocimientos de RSE sea el más extenso en esta sección, indica que la empresa le da mucha importancia a este intangible y, por lo tanto, sabe de las consecuencias positivas que trae consigo el ser socialmente responsable para diferenciarse en el mercado y salvaguardar una imagen reconocida como positiva en la sociedad.

También como parte de sus actividades, en la sección de Prensa se presentan comunicados y noticias sobre Grupo Bimbo y dos de sus altos directivos, Daniel Servitje y Don Roberto Servitje. Las noticias hablan acerca de los logros de la organización, como certificaciones, reconocimientos y la celebración de nuevas alianzas, así como los éxitos obtenidos por los directivos mencionados, por ejemplo, que Daniel Servitje apareció en *The Economist* hablando acerca de la apertura que tiene México hacia los negocios. Cabe destacar que en los apartados de ambos directivos, al dar clic primero aparece una biografía y posteriormente las noticias en las cuales son protagonistas.

Hay un apartado llamado Último Comunicado, en el cual se da la noticia más reciente de Grupo Bimbo, y otro denominado Relación con Inversionistas, el cual presenta resúmenes de las asambleas llevadas a cabo por los directivos de la corporación.

Además de este contenido, la organización ofrece en la sección Media el acceso a imágenes, publicidad, videos y audio, en los cuales se muestran spots para promocionar los productos, noticias sobre eventos y mensajes de los directivos hablando sobre temas de actualidad, como los beneficios de implementar sistemas de energía eólica.

El hecho de especificar contenidos noticiosos por parte de Grupo Bimbo, sugiere que la empresa busca dirigirse de manera específica a sus grupos de interés, ya sean internos o externos, como los empleados o los medios de comunicación. Los directivos Daniel Servitje y Don Roberto Servitje son dos personajes protagonistas del quehacer de Grupo Bimbo, dignos de tener un espacio propio en el cual se reseñan sus logros, conferencias, entrevistas y demás eventos en los que tienen participación. Ambos directivos son tratados como los héroes y protagonistas del éxito de la empresa y, por lo tanto, punto de referencia para conocer qué está pasando en la organización. Los dos personajes, además de ser las cabezas de la empresa, son el retrato del desarrollo de Grupo Bimbo y los dirigentes de su futuro.

Sustancia o Ideología

El presidente de Grupo Bimbo, dentro de su comunicado en la sección de Estructura, resalta que el objetivo de la organización es “ser una empresa plenamente humana” (<http://www.grupobimbo.com>, 2012), lo que a su parecer se traduce en conseguir sus metas económicas por medio de una política de sostenibilidad, ampliamente reconocida. Algo que también se especifica en el apartado de Misión, Visión y Valores, en la sección de Herencia.

Como empresa, Grupo Bimbo se ve a sí misma *sirviéndole al mundo entero* y, al parecer, ya lo están logrando según las palabras del presidente y el contenido en otros apartados del sitio web. En su opinión, ofrece un servicio, no un producto; *su servicio se sustenta en alimentar y deleitar*. Aspira a consolidarse en una empresa con marcas líderes, como la proveedora preferida, innovadora, sólida financieramente y un lugar extraordinario para trabajar. En conjunto, todos son atributos que definen a la empresa: líder, preferida, innovadora, sólida y extraordinaria. A continuación se presentan la misión, la visión y el lema de Grupo Bimbo, tal y como aparecen en su sitio web corporativo:

Misión: “Alimentar, Deleitar, Servir a nuestro mundo”.

Visión: En nuestra Visión 2015 SOMOS:

- Una empresa con marcas líderes y confiables para nuestros consumidores.
- El proveedor preferido de nuestros clientes.
- Una empresa innovadora, que mira hacia el futuro.
- Una empresa financieramente sólida.
- Un lugar extraordinario para trabajar.

En 2015 somos la mejor empresa de panificación en el mundo y un líder de la industria alimenticia, donde nuestra gente hace la diferencia todos los días.

Lema: “Buscamos ser una empresa altamente productiva y plenamente humana”.

(<http://www.grupobimbo.com>, 2012)

En cuanto a los valores que hacen parte de las relaciones de trabajo de Grupo Bimbo, en un comunicado emitido por el presidente, puntualiza la justicia, el respeto, la confianza y el afecto. Por otro lado, existe un apartado exclusivo dedicado a presentar los valores con los que se identifica la compañía. Son siete valores en total: pasión, equipo, confianza, calidad, efectividad, rentabilidad y persona. Tres de ellos hacen referencia a aquellos aspectos que se esperan de una empresa para que permanezca en el mercado, calidad, efectividad y rentabilidad. Los demás son valores que en alguna medida le dan un carácter único a la empresa y que resultan fundamentales para desarrollar el proceso productivo y garantizar buenas relaciones al interior de la organización. Los valores presentados en el sitio web son:

Pasión: Servimos con pasión. Nos entregamos en todo lo que hacemos.

Equipo: Trabajamos en equipo. Colaboramos, sumamos esfuerzos y multiplicamos logros.

Confianza: Construimos confianza. Cultivamos cada relación con integridad.

Calidad: Entregamos calidad. Ofrecemos diariamente productos y servicios de calidad superior.

Efectividad: Operamos con efectividad. Ejecutamos con precisión y excelencia

Rentabilidad: Buscamos la rentabilidad. Obtenemos resultados para seguir creciendo y emprendiendo.

Persona: Valoramos a la persona. Vemos siempre al otro como persona, nunca como instrumento.

(<http://www.grupobimbo.com>, 2012).

Parte de la ideología de Grupo Bimbo se centra también en el carácter global que posee actualmente la compañía al tener marcas y fábricas distribuidas alrededor del mundo. En la presentación de la sección En el Mundo, Grupo Bimbo afirma que opera en diversas regiones del planeta y, por lo tanto, en distintos idiomas y culturas. Al dar clic en el ícono de la sección, aparece un mapa interactivo que muestra en qué países hay plantas productoras de Bimbo y las marcas que se manejan según la ubicación geográfica. Por ejemplo, al seleccionar México, se despliegan los logotipos de Bimbo, El Globo y Organización Barcel, así como los logotipos de sus marcas, los cuales conducen al sitio oficial de cada una de ellas. En esta misma página, Grupo Bimbo afirma ser la empresa de panificación más importante del mundo y del lado derecho de la pantalla enlista las regiones en las cuales está presente: Estados Unidos, México,

Centroamérica, Latinoamérica, Asia y Europa. Las regiones donde Grupo Bimbo tiene más marcas circulando en el mercado son Estados Unidos, México, Centroamérica y Latinoamérica, con cerca de 10 marcas o más en cada una de ellas. En el caso de China, sólo hay una marca, Bimbo, y en Europa hay tres, Eagle, Silueta y Bimbo, como parte de la empresa Bimbo Iberia.

Por lo tanto, en esta sección se enaltecen dos características de la organización que conforman su ideología: su presencia global y que además tiene un gran prestigio a nivel mundial, pues cuenta con más de 30 marcas alrededor del planeta. Cabe destacar que al final de la página, la empresa muestra con gráficos llamativos cómo es el proceso de producción de las marcas Gansito, Paleta Payaso, Chip's, Tortillinas y Bimbo, esto como una manera simple de presentar al visitante cómo son creados los productos que consume.

El comportamiento de Grupo Bimbo también refleja gran parte de su ideología. En el apartado de su Código de Ética, Grupo Bimbo comunica los compromisos que tiene con sus diferentes grupos de interés: consumidores y clientes; proveedores; gobierno; accionistas y socios; competencia; sociedad; y colaboradores.

Entre los valores presentes en su Código de Ética se pueden detectar los siguientes: calidad; innovación; cordialidad; honestidad; equidad; justicia; respeto a las leyes, a la dignidad y a la individualidad; rentabilidad; integridad; fortalecimiento de la ética universal; cuidado al medio ambiente; bienestar; y desarrollo económico y social. Además de estos valores inmersos en la redacción de la página, la organización ofrece la opción de descargar un archivo PDF con su Código de Ética. El documento, que entró en vigor a partir de octubre de 2011, es de una extensión de siete cuartillas a lo largo de las cuales se especifican y se amplían las normas de conducta que rigen las actividades de la organización por grupo de interés.

La existencia de un Código de Ética de Grupo Bimbo habla acerca de su preocupación por conducir sus actividades y toma de decisiones con base en valores que le permitan construir una relación cordial y de lealtad con sus grupos de interés. La cuestión de especificar los compromisos éticos y valores con cada agrupación hace pensar que Grupo Bimbo se interesa por las necesidades de cada una de ellas, estableciendo pautas en particular para lograr un impacto

universal que sea positivo en el mantenimiento de relaciones cordiales entre la organización y sus *stakeholders*.

Significados Organizacionales

Dentro de la Estructura, como lo denominan en el sitio web, se encuentra de manera casi inmediata un mensaje del Presidente del Consejo de Administración, Don Roberto Servitje. Dicho mensaje aparentemente está dirigido a los empleados de la empresa. A pesar de estar en un sitio web de acceso abierto, el mensaje no tiene la intención de informarle al público en general, debido a que en éste el directivo sólo se despide de los compañeros (empleados) de su grupo (empresa).

Aquí se reafirma el compromiso de la organización con el medio ambiente y el desarrollo sostenible, algo que consideran vital para cumplir con su objetivo de alimentar, deleitar y servir a nuestro mundo. En alguna medida, es la razón de ser de la empresa.

Una de las relaciones más importantes para el Grupo Bimbo es aquella que guarda con los inversionistas, a quienes les dedica un apartado completo e invita a revisar el informe financiero, el cual está dirigido sólo a ellos, aún y cuando el documento se encuentra en formato PDF y es público.

Ahora que se han presentado los hallazgos del contenido del sitio web corporativo de Grupo Bimbo, se procederá a realizar un análisis para dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas al inicio de este trabajo.

Discusión y Conclusiones

La presente investigación tuvo como propósito analizar el tipo de información que usa una organización mexicana, Grupo Bimbo, con el fin de dar a conocer su cultura organizacional a

través de su sitio web corporativo. El trabajo empírico realizado fue guiado a través del establecimiento de tres preguntas de investigación: 1) ¿qué aspectos de la cultura organizacional, presentada en el sitio web corporativo, pueden inferirse?, 2) ¿qué valores se expresan de forma repetitiva en la información presentada? y 3) ¿qué prácticas de la cultura organizacional de la empresa se transmiten por este medio y cómo se expresan? A continuación se dará a conocer el análisis de los resultados con base en cada uno de los cuestionamientos anteriores y también se presentarán las conclusiones, las limitaciones del trabajo y los posibles estudios a realizar en el futuro.

En primera instancia es importante decir que el sitio web corporativo de Grupo Bimbo es muy visual en su diseño, con una estructura clara y un manejo de colores e imágenes que lo hacen muy amigable para el usuario. La información es clara, concisa y muy directa, se observa que tiene un propósito muy específico. Los datos presentados en el sitio electrónico son de relevancia principalmente para clientes, proveedores e inversionistas, y no tanto para los empleados, aunque se hace referencia a ellos como parte de la ‘familia Bimbo’. El sitio resulta atractivo a la vista y tiene un menú fácil de entender y navegar. Asimismo, es fácil encontrar algún tipo de información en particular. A continuación se responderá cada pregunta de investigación.

¿Qué Aspectos de la Cultura Organizacional, Presentada en el Sitio Web Corporativo, Pueden Inferirse?

Con base en el análisis del discurso hecho al contenido del sitio web corporativo de Grupo Bimbo, se sugiere que la organización se ve a sí misma como una empresa global, pues en dos de las secciones del sitio, y en reiteradas ocasiones, menciona que tiene presencia en distintas regiones del mundo, en distintos idiomas y culturas, y con una amplia variedad de productos. Incluso, en su misión establece que busca alimentar, deleitar y servir a ‘nuestro mundo’, lo que denota la perspectiva de alcance que se ha establecido la organización con la meta de llegar a todas partes. Cabe destacar que en una de las imágenes de la galería fotográfica aparece un camión repartidor de Bimbo sobre una embarcación, haciendo alusión a que por mar la organización también llega a muchos rincones del planeta.

Esta cualidad de global que se adjudica Grupo Bimbo deja entrever que ha dejado a un lado su identidad mexicana, pues en el contenido se mantiene una perspectiva más allá de las fronteras del país. Habla acerca del bienestar de la humanidad en general con productos nutritivos, dotados de calidad y seguridad en el proceso de producción. No obstante, en otras secciones de la página, como la de Prensa, se destaca la representatividad que tiene Grupo Bimbo como una empresa exitosa de México que destaca en el mercado mundial, enalteciendo el nombre de la nación. Por lo tanto, se infiere también que la organización se considera un ejemplo de empresa mexicana que tiene éxito alrededor del mundo.

Otro aspecto de la cultura organizacional de Grupo Bimbo que puede inferirse gracias al análisis del discurso de su sitio web es la glorificación de sus fundadores. El Presidente del Consejo de Administración de la empresa, Roberto Servitje, es llamado como 'Don Roberto Servitje' a lo largo de la redacción del sitio. En su biografía, al igual que en la de los demás fundadores de la organización, se enaltecen sus características y acciones que han sido trascendentales para el surgimiento, desarrollo, consolidación y expansión mundial de Grupo Bimbo. Algunos fragmentos de su biografía son destacados con una tipografía más grande y en letra cursiva para que el lector vaya inmediatamente a esos párrafos y lo primero que lea sean las características únicas de los fundadores, por ejemplo, su energía, su visión de negocios, su capacidad emprendedora y su empuje para hacer crecer a Grupo Bimbo. En las biografías también se destacan anécdotas sobre los fundadores al iniciar la empresa y cómo es que su entrega los ha llevado a construir una organización sólida, rentable y con presencia mundial que hoy en día es referente en el ramo de la industria de la panificación.

Esta glorificación de los fundadores los hace ver como el ejemplo a seguir para quienes componen la organización. Tan es así que en la sección de Prensa del sitio web hay un apartado con noticias exclusivamente de los fundadores. Sus eventos noticiosos son considerados como acontecimientos importantes para la organización y que deben ser conocidos por todos, tanto públicos internos como externos. Sobra decir que en las noticias sobre ellos se enaltecen, nuevamente, sus capacidades para hacer negocios y generar crecimiento en la empresa.

Por otra parte, la organización se muestra como excelente en todos los aspectos, internos y externos, sin reconocer posibles áreas de mejora. El análisis sugiere que todo en Grupo Bimbo no sólo está bien, sino que es perfecto. El enfoque hacia la producción de alimentos nutritivos, además de la sustentabilidad y la innovación, son los aspectos que se destacan en la redacción de los contenidos del sitio web corporativo. A través de su discurso, Grupo Bimbo busca describirse como una empresa innovadora que trabaja por la sustentabilidad. Si se tuviera que definir a la organización en atributos, éstos serían: global, innovadora, sustentable y de alta calidad.

La estructura de Grupo Bimbo también habla mucho de la organización. En el análisis se encontró que se trata de una estructura patriarcal, pues los dirigentes de la empresa son todos hombres. Únicamente se hace referencia a una mujer, Anita Mata, la esposa de Jaime Sendra, como la responsable de la configuración final de la imagen del Osito Bimbo, al agregarle al dibujo original un sombrero, un delantal y una barra de pan bajo el brazo. Fuera de ello, no hay referencias a mujeres y en los puestos directivos no hay presencia femenina, al menos en el contenido del sitio web corporativo. Tal vez al interior de la organización existen mujeres en puestos directivos.

Un aspecto importante que puede sugerirse a partir de lo expuesto en el sitio web de Grupo Bimbo es que hay un alto sentido de lealtad hacia la organización de parte de quienes la componen. Se hace referencia a que en la empresa todos son una familia y que trabajar ahí resulta en una experiencia enriquecedora todos los días. Asimismo, se antepone a la organización frente a la persona. En una de sus declaraciones mostradas en el sitio electrónico, el directivo Jaime Sorba Sendra indica que un empleado debe acudir a trabajar a Bimbo aunque se encuentre en malas condiciones de salud o al borde de la pulmonía. Esto sugiere que la empresa es la prioridad y que sus integrantes tienen una obligación que va más allá de las responsabilidades establecidas en su contrato. Se busca que den más de lo solicitado, aún y cuando su salud está de por medio. Este sentido de lealtad hacia Grupo Bimbo se convierte en una exigencia para los empleados.

Además de la lealtad, la existencia de procesos para hacer las cosas en Grupo Bimbo es otro aspecto destacable de su cultura organizacional. En la sección de En el Mundo se da a conocer el

proceso de producción de marcas como Gansito, Chip's y Tortillinas, de una manera gráfica y amena. Esto permite sugerir que en la organización se conducen con base en procesos establecidos de manera clara y concisa. La referencia a los procesos hace pensar en Grupo Bimbo como una fábrica de pan, en la cual cada trabajador tiene una función específica a cumplir. No obstante, esto es una inferencia a partir de lo mostrado en el sitio electrónico; tal vez al interior de la organización la situación es distinta.

A raíz del análisis del discurso de su sitio web corporativo, se puede inferir que Grupo Bimbo hace un esfuerzo por insertar la responsabilidad social corporativa como un aspecto que es parte de su cultura organizacional. No obstante, esto continúa presentándose como algo que todavía no está muy arraigado en la cultura de la empresa, pues, por el contrario, se ve más como algo estratégico que la organización hace para mantener su credibilidad y lealtad con la sociedad. En el sitio se enlistan los reconocimientos que la organización ha recibido en esta materia, destacando cuestiones de cuidado ambiental y de calidad, seguridad e higiene en la producción de sus alimentos, que también son reconocidos como nutritivos. Tomando en cuenta sus reconocimientos y certificaciones, al igual que el resto del contenido de su sitio electrónico, se sugiere que Grupo Bimbo se glorifica y describe como una empresa que, además de ser muy exitosa y de alcance global, es buena con la sociedad.

En el siguiente apartado de esta discusión se hablará acerca de los valores, tanto implícitos como explícitos, detectados en el discurso que presenta Grupo Bimbo en su sitio web corporativo.

¿Qué Valores se Expresan de Forma Repetitiva en la Información Presentada?

Puntualmente, en el contenido de las secciones que componen el sitio web corporativo de Grupo Bimbo se detectan los siguientes valores: pasión por el trabajo, trabajo en equipo, confianza, calidad en los productos, efectividad en los procesos, rentabilidad de la empresa, dignificación de la persona, sentido de justicia, respeto y afecto. Estos valores se encuentran inmersos en sus actividades productivas, de negocios y de relación con sus distintos grupos de interés. Incluso, la

empresa tiene un Código de Ética en el cual se especifica cómo se relaciona con sus *stakeholders*.

Como se dijo en el apartado de Resultados de esta investigación, la existencia de un Código de Ética en el sitio electrónico sugiere que Grupo Bimbo busca conducirse siguiendo valores que le permitan crear un ambiente armonioso de trabajo al interior de la organización y una relación cordial con sus grupos de interés situados al exterior. Los alcances de esta investigación no permiten saber si esto se traduce a la realidad. No obstante, como imagen, el hecho de presentar reiteradamente estos valores en su sitio electrónico hace pensar que Grupo Bimbo se preocupa por formar a sus empleados con un comportamiento ético y enfocado hacia la eficiencia y la productividad.

Los valores sugieren, nuevamente, que en Grupo Bimbo la experiencia de trabajo es armoniosa y gratificante como persona y empleado. Estos conceptos permiten ver que en la empresa se enfocan por impulsar el desarrollo de sus integrantes como miembros de la organización y como seres humanos. Asimismo, al especificar los valores por grupo de interés, Grupo Bimbo desea comunicar a sus *stakeholders* que los valora en gran medida y que se preocupa por ofrecerles un servicio de alta calidad, basado en estándares éticos. A continuación se hablará de las prácticas llevadas a cabo en Grupo Bimbo inferidas a partir del contenido de su sitio web.

¿Qué Prácticas de la Cultura Organizacional de la Empresa se Transmiten por este Medio y Cómo se Expresan?

Más que prácticas, con base en el análisis del discurso del sitio web corporativo de Grupo Bimbo se puede inferir el ambiente de trabajo vivido al interior, caracterizado por la innovación y la lealtad a la empresa. No es posible inferir prácticas al interior de la empresa, aunque de acuerdo con los gráficos sobre procesos para la producción de alimentos y según los testimonios de los directivos, existe una estructura de control patriarcal, como se dijo anteriormente, y de disciplina basada en procesos. La lealtad que se intuye es más bien una manifestación de control como una manera de colocar a la organización sobre cualquier otra cuestión.

La replicación del contenido del sitio web de Grupo Bimbo en los sitios de sus marcas es una manifestación de sus prácticas culturales. Por lo tanto, a continuación se hablará acerca de esto tomando como base el caso de los sitios de Bimbo Iberia, en España, y Sara Lee, en Estados Unidos.

El contenido del sitio de Bimbo Iberia (<http://www.bimbo.es>), en España, es similar al presentado por parte de Grupo Bimbo. El sitio español muestra la misión, visión, valores y cómo consideran a la persona, aspectos que son iguales a los que se encuentran en la plataforma electrónica mexicana.

Se habla mucho acerca de la importancia de producir alimentos que sean nutritivos y saludables para los consumidores, al igual que en Grupo Bimbo. Sin embargo, en Bimbo Iberia no se toca el tema de la sustentabilidad, pues no hay algún apartado sobre ello, mientras que en el otro sitio se habla mucho sobre el tema y hay un apartado para hablar del mismo, con gráficos animados incluso. Otra diferencia encontrada es que la sección de Historia del sitio web de Bimbo Iberia es diferente al de la matriz, pues se habla a partir de la creación de la empresa en España.

Por otro lado, el contenido del sitio web de Sara Lee (<http://bimbobakeriesusa.com>) es un poco más similar al de Grupo Bimbo que Bimbo Iberia. Los valores y la visión, encaminada hacia 2015, son los mismos que los de la matriz. En su contenido, la persona es el centro de las actividades desarrolladas por la empresa y la nutrición es el valor que más se repite. También contiene una página dedicada a los inversionistas, como en el caso de Grupo Bimbo.

A diferencia del sitio de Bimbo Iberia, el cual tiene una sección llamada Comunidad, se da a conocer información sobre las actividades de responsabilidad social de la organización, manifestadas en estrategias divididas en los temas de estilos de vida saludables, nutrición y medio ambiente. La nutrición es tratada con una perspectiva diferente en Sara Lee porque es considerada como parte de la responsabilidad social de la organización. Tanto en Bimbo Iberia como en Sara Lee, el sitio web está más centrado en los productos, esto a diferencia de Grupo Bimbo, que habla mucho acerca de los valores en los cuales están cimentadas sus actividades y en el alcance que tiene a la fecha en el mundo.

En Sara Lee se observa, como un dato curioso, que la misión es replanteada hacia América: “*To Nourish, Delight and Serve America. Every Meal, Every Day*” (<http://bimbobakeriesusa.com>, 2012), y no hacia el mundo como en Grupo Bimbo y Bimbo Iberia: “Alimentar, deleitar y servir a nuestro mundo” (<http://www.grupobimbo.com>, 2012). La misión presentada en el sitio web de Sara Lee hace pensar que para la organización el mundo es solamente América y que lo único importante es servirle a Estados Unidos. Esto demuestra que los elementos organizacionales de Grupo Bimbo son influenciados por la cultura nacional del país donde radican sus diversas marcas alrededor del mundo. Tanto los productos como la cultura de la organización se ven alterados o adaptados al contexto nacional.

Un último aspecto a considerar es que el sitio web de Grupo Bimbo tiene un diseño más sofisticado que el de Bimbo Iberia y Sara Lee. Es más colorido e interactivo. En los otros dos sitios, la información es presentada de manera plana, con el requisito de menos clics para llegar a los contenidos en la navegación. Esto sugiere la prioridad que tiene el sitio de Grupo Bimbo por ser la matriz y la organización a partir de la cual se desprenden las marcas y, por ende, los demás sitios electrónicos.

Como conclusión de esta investigación, se puede decir que el sitio web corporativo de Grupo Bimbo es un medio para conocer a la empresa en algunos de sus aspectos relacionados con la cultura organizacional. El fondo y la forma en que se presenta la información permiten conocer la esencia de la empresa, cuál es la visión de sí misma y qué papel dice que juega en el mundo empresarial y en la sociedad en general. Esto sugiere que el sitio web fue construido pensando en un propósito: decir quién es y qué hace Grupo Bimbo. No hay elementos presentados a la deriva, pues el sitio es coherente a lo largo de su contenido.

El análisis del discurso permite observar que el sitio está hecho para enaltecer a la empresa y mostrarla como una organización excelente, sólida, global y en constante crecimiento. Si bien produce algunos alimentos con un alto contenido de azúcar, también se preocupa por mejorar sus procesos para hacer productos más nutritivos. La nutrición es un valor que se repite en el discurso de Grupo Bimbo.

El contenido de los sitios de Grupo Bimbo y sus marcas varía según el país donde tiene presencia cada marca, pues debe adecuarse al contexto nacional para lograr comunicarse con los clientes, proveedores e inversionistas, entre otros. Además de la calidad de los productos, los canales de comunicación, como los sitios en Internet, son de suma importancia para que una organización se defina a sí misma frente a la sociedad y se dé a conocer. La cultura nacional impacta en los productos de Grupo Bimbo y en la manera de comunicarse con sus diferentes grupos de interés. Los resultados de esta investigación contribuyen a enriquecer el trabajo empírico en materia de simbolismo organizacional en una empresa mexicana. Como se observó en los antecedentes, no existen muchos trabajos de este tipo realizados con organizaciones de México, por lo que estos hallazgos constituyen el punto de partida para otras investigaciones. Asimismo, este trabajo permite ver cómo es que los sitios web corporativos tienen un objetivo más allá de la publicidad. Son conglomerados de información y símbolos que describen la esencia de las organizaciones a partir de elementos como su misión, visión, valores, noticias y descripción de procesos de producción.

Entre las limitaciones de esta investigación se encuentra el tiempo reducido para realizarla, pues de haber tenido un periodo más extenso para su elaboración, el análisis sería un poco más profundo. Cabe recordar que la página se analizó en sus aspectos generales y sin revisar los submenús de cada apartado. Otro aspecto a considerar como limitación es que no se pudo comparar el sitio web corporativo de Grupo Bimbo con todas sus marcas, también por el tiempo reducido para hacer la investigación.

Si bien el sitio electrónico es un referente valioso para analizar el discurso y a partir de ahí inferir aspectos de la cultura organizacional de Grupo Bimbo, es necesario tener mayores referencias documentales, además del sitio, para comprender más a fondo la cultura de esta empresa. Por lo tanto, esto constituye otra limitación del presente estudio.

Como estudio futuro se propone hacer un análisis de los componentes de la cultura organizacional de Grupo Bimbo a partir de los testimonios de quienes son los encargados de la comunicación de la empresa. Esto resultaría interesante porque sería posible conocer cuáles son

las motivaciones para comunicar ciertos mensajes, tanto en su fondo como en su forma, y saber a qué otros mecanismos recurre la empresa para dar a conocer su cultura.

También como estudio futuro se invita a realizar una comparación entre los sitios web de Grupo Bimbo y sus marcas para conocer las similitudes y diferencias en la construcción y presentación de la información. De esta manera se haría posible conocer si la cultura organizacional se replica en los sitios de todas las marcas. Asimismo, se propone complementar esta investigación con un estudio cualitativo y cuantitativo para comprender qué se dice en los sitios y por qué. Al hacer esto, sería posible detectar si la cultura nacional tiene un impacto en la configuración de los sitios por marca y país.

Finalmente, desde una visión más amplia, resulta interesante que en el futuro se haga una investigación en la cual se comparen los sitios web corporativos de diferentes panificadoras en el mundo para analizar qué elementos simbólicos presentan y cómo lo hacen. Esto con el fin de poder determinar si existe un patrón para comunicar la cultura según la actividad económica a la cual pertenecen las empresas.

Referencias

- Andrade Rodríguez de San Miguel, H. (2005). Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación. En C. Fernández Collado (Ed.), *La comunicación en las organizaciones* (pp. 88-97). México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.
- Andrade Rodríguez de San Miguel, H. (2005). Definiciones de la comunicación organizacional. En C. Fernández Collado (Ed.), *La comunicación en las organizaciones* (pp. 11-17). México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.
- Bantz, Ch. (1993): *Understanding organizations: interpreting organizational communications cultures*. South Carolina, University of South Carolina Press.
- Bimbo Iberia. Disponible en <http://www.bimbo.es>
- Boge, P. H. (2005). Websites that work. *Canadian Consulting Engineer*, 46(1), 34-38.
- Bruce, H., Jones W., y Dumais, S. (2005). Keeping and re-finding information on the web: what do people do and what do they need? *Proceedings of the 67th ASIST&T Annual Meeting*, 41(1), 129-137.
- Capriotti, P., y Moreno, A. (2007). Corporate citizenship and public relations: the importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites. *Public Relations Review*, 22(1), 84-91.
- Dandridge, T. C., Mitroff, I., y Joyce W. F. (1980). Organizational symbolism: a topic to expand organizational analysis. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 5, 77-82.
- Ennew, C., Lockett, A., Blackman, I., y Holland, C. P. (2005). Competition in Internet retail markets: the impact of links on web site traffic. *Long Range Planning*, 38(4), 359-372.
- Esrock, S., y Leichty, G. (2000). Organization of corporate web pages: publics and functions. *Public Relations Review*, 26(3), 327-344.
- Geissler, G. L., Zinkhan, G. M., y Watson, R. T. (2006). The influence of home page complexity on consumer attention, attitudes, and purchase intent. *Journal of Advertising*, 35(2), 69-80.
- Geertz, C. (1973). *Interpretation of cultures*. New York: Basic Books.
- Grupo Bimbo. Disponible en <http://www.grupobimbo.com>
- Haney, W. (1973). *Communication and organizational behavior*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Katz, D., y Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. Nueva York: John Wiley and Sons, Inc.

Kent, M., Taylor, M., y White, W. (2003). The relationship between web site design and organization responsiveness to stakeholders. *Public Relations Review*, 29(2), 63-77.

Lesikar, R. (1972). *Business communication*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.

Maignan, I., y Ralston, D. A. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: insights from businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 22(3), 497-514.

Olutayo, B., y Melewar, T. C. (2007). Understanding the meaning of corporate identity: a conceptual and semiological approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(4), 414-432.

Overbeeke, M., y Snizek, W. E. (2005). Web sites and corporate culture: a research note. *Business & Society*, 44(3), 346-356.

Pérez Chavarría, M. (2003). Estudio interpretativo de los mensajes organizacionales formales y la cultura organizacional en una multinacional de origen mexicano. *Razón y Palabra*, 32.

Preston, D. (1993). Management development structures as symbols of organizational culture. *Personnel Review*, 22(1), 18-30.

Ranganathan, C., y Ganapathy, S. (2002). Key dimensions of business to consumer web sites. *Information & Management*, 39(6), 457-465.

Redding, W. C., y Sanborn, G. (1964). *Business and industrial communication*. Nueva York: Harper and Row.

Sara Lee. Disponible en <http://bimbobakeriesusa.com>

Sanz Santolaria, C. J., y Aliaga Bernal, J. (2008). Un análisis de la transparencia informativa por medio de las páginas web corporativas. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 52, 85-104.

Schein, E. H. (1997). *Organizational culture and leadership* (2ª. Ed.). San Francisco, California: Jossey-Bass Inc., Publishers.

Schultz, M. (1995). *On studying organizational cultures. Diagnosis and understanding*. Nueva York: Walter de Gruyter & Co.

Suo, C. (2011). Culture/cornerstone stories: a window to detect the dynamics of organizational culture. *Annual meeting of the International Communication Association, TBA, Boston, MA Online*. Obtenido el 18 de junio de 2012 desde http://www.allacademic.com/meta/p485423_index.html

Taverner, L. J., González Ramírez, M. R., y Gascó Gascó, J. L. (2009). Análisis de páginas web corporativas como descriptor estratégico. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(3), 119-133.

Thayer, L. (1968). *Communication and communication systems*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.

Van Dijk, T. (1993). *Principles of Critical Discourse Analysis*, disponible en línea en: <http://das.sagepub.com/content/4/2/249.full.pdf>

Zelko, H., y Dance, F. (1965). *Business and professional speech communication*. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.

¹ Arnoldo Guajardo Díaz es originario de México, y es estudiante de la Maestría en Ciencias de la Comunicación con especialidad en Comunicación Organizacional, en el Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey. Correo electrónico de contacto: arnoldoguajardo@gmail.com

Yaddy Milena Porras Melo es originaria de Colombia, y es estudiante de la Maestría en Ciencias de la Comunicación con especialidad en Comunicación Organizacional, en el Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey. Correo electrónico de contacto: a00812524@itesm.mx