



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

POSGRADO EN CIENCIAS ANTROPOLÓGICAS

***Reciprocidad, compromiso y congruencia de la cultura organizacional.
Estudio etnográfico de Bimbo, planta Santa María Insurgentes***

Antonio Darío Espinosa Ruiz

Tesis de Doctorado en Ciencias Antropológicas

Director: Dr. Luis Bernardo Reygadas Robles Gil

Asesores: Dr. Raúl Nieto Calleja

Dra. María Teresa Márquez Chang



UNIDAD IZTAPALAPA

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
POSGRADO EN CIENCIAS ANTROPOLÓGICAS.**

**RECIPROCIDAD, COMPROMISO Y CONGRUENCIA DE LA
CULTURA ORGANIZACIONAL.**

Etnografía de Bimbo planta Santa María Insurgentes.

ANTONIO DARÍO ESPINOSA RUIZ

TESIS DE DOCTORADO EN CIENCIAS ANTROPOLÓGICAS

Director: Dr. Luis Bernardo Reygadas Robles Gil

Asesores: Dr. Raúl Nieto Calleja.

Dra. María Teresa Márquez Chang.

México, D. F.

Enero 2006.

RECIPROCIDAD, COMPROMISO Y CONGRUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.
ESTUDIO ETNOGRÁFICO DE BIMBO, PLANTA SANTA MARÍA INSURGENTES.

ÍNDICE GENERAL.

INTRODUCCIÓN.	1
1- Referente metodológico.....	7
2- El sujeto de estudio.....	12
3- El diseño para la investigación.....	18
4- Procedimiento metodológico seguido.	19
5- Limitaciones del estudio.....	23
6- Estructura del trabajo.....	24
I- MARCO TEÓRICO de REFERENCIA.	26
1- Cultura.....	26
2- Cultura organizacional.....	32
3- Perspectivas teóricas de la cultura organizacional.....	33
4- El compromiso.....	39
5- El compromiso con la organización y la relación de reciprocidad.....	45
6- La participación en las organizaciones.....	48
7- El liderazgo y la difusión de la cultura.....	49
8- Apatía y desinterés en el trabajo.....	53
II- EL SISTEMA DE PENSAMIENTO EN BIMBO.....	56
A. LA CULTURA BIMBO.....	56
B. DIVERSAS IDEAS DE LOS DUEÑOS de BIMBO.....	60
1- Sobre los valores de igualdad, libertad y justicia.....	60
2- Sobre lo que es la empresa y visión de empresa.	62
3- El pensamiento cristiano y religioso de los fundadores.....	64
4- El pensamiento sobre el trabajo.....	66
5- Sobre el liderazgo.....	67
C. SISTEMA DE PENSAMIENTO EN EL GRUPO BIMBO.	68
1- Creencias.....	72
2- Valores.	76
3- Entes simbólicos en Bimbo.....	89
III- FORMA DE EXTERNALIZAR LA CULTURA EN BIMBO.	93
1- Algunos mitos en Bimbo.	93
2- Ritos: la premiación a la asistencia y permanencia.	99
3- Vida familiar y empresa como familia.	105
4- Principales prácticas en la cultura Bimbo	114
4.1- La selección del personal.....	114
4.2- La capacitación: transmisora de la filosofía.	120

4.3- La participación como programa.	126
IV- CONGRUENCIA DE LA CULTURA EN BIMBO.	130
1- Congruencia en el sistema de pensamiento en Bimbo.....	131
2- Congruencia entre el sistema de pensamiento y las formas de la cultura.....	133
3- Congruencia en la secuencia administrativa: misión, objetivos, programas, resultados.	142
4- Congruencia entre lo que se piensa, se dice y se hace.....	145
5- Explicación de la cultura Bimbo en el marco de las perspectivas de Joanne Martin y Kunda	157
V- LIDERAZGO EN BIMBO: los fundadores, sucesores y jefes contemporáneos.	161
1- Los fundadores y la construcción de la cultura Bimbo.	161
2- Los sucesores y la consolidación de la cultura.	164
3- Liderazgo como transmisor de la cultura.....	165
4- Del liderazgo idealizado al de la realidad cotidiana	168
5- El temor de que la filosofía no se transmita.....	176
6- Estilos de liderazgo en Bimbo y su relación con las teorías	177
VI- IDENTIDAD, COMPROMISO Y RECIPROCIDAD.	
1- Identificación. (identidad).....	181
2- Compromiso.	185
3- Análisis bajo la óptica de la relación de reciprocidad.	193
3.1 La teoría del don en la empresa.	195
3.2 Los dones en Bimbo.	197
3.3 El lazo social.	208
4- Reciprocidad, compromiso e identidad. Síntesis al revés.	210
CONCLUSIONES.	216
ANEXOS.	234
BIBLIOGRAFÍA.	248

INTRODUCCIÓN.

Mi interés por el tema de la cultura organizacional.

Por varios años, cerca de 20, impartí la asignatura de comportamiento humano en las organizaciones en escuelas de posgrado en administración.¹ Esta asignatura tradicionalmente se nutrió de teorías provenientes de la psicología organizacional y parcialmente de la microsociología organizacional, en el tema de grupos. Pero por los años noventa, ya los nuevos textos incluían conceptos sobre cultura tomados de la antropología y sugerían la importancia de ésta, en la comprensión del comportamiento interno y externo de los miembros de las organizaciones. La visión y tesis de Talcott Parsons relativas a la comprensión integral de la acción social, partiendo del sistema de personalidad y del sistema cultural se exponía en la fundamentación científica de una asignatura práctica como era el comportamiento humano en el medio de las organizaciones lucrativas y no lucrativas. Por esta misma época cayó en mis manos una publicación del IPADE² que incluye un caso sobre la filosofía de Bimbo. El caso lo utilicé como recurso participativo en mis clases y fue interesante la discusión sobre fortalezas y debilidades de la forma Bimbo de administrar al personal. De esta experiencia, surgió el interés por el sujeto de estudio de este trabajo. Lo que siguió es historia: preparar un anteproyecto de investigación sobre cultura organizacional en esa empresa para concursar en la admisión del doctorado en antropología en la UAM-Iztapalapa. Cuando avancé en el programa doctoral –ya en la fase de la tesina de maestría- mi asesor de tesis me conectó con el libro de Gideon Kunda, *Engineering Culture*. Las conclusiones fuertes de este investigador sobre cultura trampa y violencia simbólica en una firma de ingeniería americana, me hizo pensar, que podría darse también lo contrario, en una cultura con mayor congruencia en su pensar y actuar. Creo que aquí se reforzó mi intención de realizar la investigación en la empresa que ya tenía en mente.

La conformación del tema de investigación.

Abstraía yo la posibilidad de que los componentes de una cultura organizacional, creencias, valores, expresiones emotivas, significados y sentidos en símbolos tuvieran articulación armoniosa en un todo. A ese conjunto de elementos le llamaba yo sistema de pensamiento, no de la organización sino de las personas, figuras de autoridad de ella. Los directivos traspasarían este sistema de pensamiento a la organización (como entidad normativa-jurídica o institución económica social). El mencionado sistema de pensar o filosofía de la organización permearía las formas visibles como ceremonias, prácticas organizativas y administrativas, llegando así a otro grado más de congruencia. ¿Sería posible tal integración?

En esta parte de la configuración temática, si las cosas fueran bien o había racionalidad, habría que afirmar que se estaba ante el fenómeno de una cultura congruente o en caso de no poder realizar tesis cuantitativas, cuando menos hablar de las modalidades o formas de la congruencia o de las incongruencias en el objeto de estudio. Influenciado por la tentación de asociar fenómenos (con relación de causalidad) se pensó en relacionar el posible hecho de encontrar una cultura congruente, con el compromiso de los miembros de una comunidad de trabajo, de los empleados, hacia su organización, razonando que, estar inmerso en una cultura donde los valores, las ideas,

¹ Escuela de Graduados en Administración del ITESM, Maestría en Administración del ITAM.

² Mauricio Brehem, *et. al.* *Los nuevos senderos en la Administración de Personal*. IPADE.

las reglas y el contexto de hábitos demuestran o comunican afinidad y concordancia, generaría una obligación interna para trabajar bien y estar a gusto en la organización. De ahí surgió el tema del compromiso en la empresa: cultura congruente y compromiso. Caer en esa tentación conllevaba introducirse al campo de los estudios cuantitativos, medir los dos fenómenos y establecer la relación. No se pensaba en un instrumento formal de medición, sino con base en las descripciones cualitativas y testimonios de los actores sobre su compromiso, hacer una afirmación razonable y plausible de la existencia de un compromiso relativo entre el personal inmerso en esa cultura relativamente congruente.

Había también la inquietud de revisar el fenómeno del liderazgo en la empresa que se investigaría. Conocer si, un liderazgo participativo y capaz tendría conexión con el compromiso encontrado. Aquí la tesis que me animaba era la de Edgar Schein que afirma que los fundadores tienen un papel muy importante en la conformación de una naciente cultura organizacional así como los sucesores de los fundadores, siempre y cuando mantuvieran algo del estilo inicial de ellos. Así se incluyó en la agenda de la investigación el tema liderazgo. Finalmente influenciado también sobre la relación cultura congruente, compromiso, efectividad (resultados económicos) establecida por investigadores como Terrence Deal y Allan Kennedy, Daniel Denison, John P. Kotter y James L. Heskett³ se pensó no en estudiar pero sí atisbar este tema en forma colateral. Creo que esta recapitulación cronológica revela como en mi mente se formó el tema de este estudio.

Con el marco teórico desarrollado en la tesina de la maestría varias de mis ideas y tesis sobre el tema encontraban respaldo (o yo buscaba ese respaldo); se conectaban con tesis o conjeturas planteadas en el marco teórico de referencia: el concepto de cultura como una urdimbre de significados de Gertz; el de Ulf Hannerz de ver la cultura como un fluido constante; la idea de cultura congruente y vigorosa de Deal y Kennedy; el concepto de estilos de pensamiento de Mary Douglas; las perspectivas de integración y conflicto de Joanne Martin; la perspectiva de Edgar Schein sobre el papel del fundador de una empresa en la creación de una cultura empresarial; los componentes afectivo, racional y el normativo del compromiso en una organización de John Meyer y Natalie Allen, en otras palabras, la tesis de que en el compromiso coexisten una emoción, un cálculo racional sobre la lealtad debida y un sentimiento de obligación hacia la organización. El concepto de obligación hacia algo o alguien, me llevó a la teoría de Marcel Mauss, en especial al segundo término de la tríada del don, la obligación de devolver. Esta última conexión cobró fuerza en mi proyecto porque incursionaba inesperadamente en un tema eminentemente antropológico y además de intenso debate: obligación interesada, obligación libremente aceptada, gratuidad interesada o gratuidad como mentira social, eran algunas de las posturas encontradas en el tema del don.

Cierta seguridad obtuve de la conjunción de mis primeras construcciones sobre la cultura congruente vinculada con el compromiso, con este respaldo teórico. Pero también dudas y temores me llegaron de las personas que escucharon mi anteproyecto. Fueron comentarios más bien pesimistas: el tema es muy amplio; entrar a una empresa es difícil; cómo lo vas a medir y probar, etc.

³ En sus obras, *Culturas Corporativas*, *Cultura Corporativa y Efectividad*, *Corporate Culture and Performance*, respectivamente.

Como en todo proyecto hubo opiniones de respaldo y crítica que en su interacción generaron en mí sensación de confianza, mezclada con una reacción de persistencia (o terquedad) en un naciente problema de investigación. El problema que deseaba abordar era la posibilidad de encontrar la congruencia en una cultura organizacional en una empresa mexicana.⁴ ¿Congruencia en lo visible e invisible de ella? ¿Congruencia pura o mezclada con conflictos? Tal cultura, parcial o completamente congruente, alguna asociación debería tener en actitudes y comportamientos del personal que laborara en la empresa. Pero más que las manifestaciones específicas del trabajador (cooperación o resistencia; productividad o pérdidas) habría que estudiar algo más al interior del trabajador y ese era el compromiso. ¿En qué consiste éste? ¿Qué dimensiones tiene? ¿Cómo surge? ¿Cuál es su fuerza y potencial?

Estaba según mi opinión listo, para iniciar el trabajo de campo. La empresa ya estaba fijada en mi mente, sólo esperaba la oportunidad y ésta llegó. En el apartado de procedimiento metodológico, explico como se dio la oportunidad de investigar en Bimbo.

Una revisión de investigaciones anteriores sobre el tema.

Ahora bien, la tesis que pienso desarrollar se ubica en el campo del medio industrial de las organizaciones y que se ha denominado cultura organizacional y/o cultura corporativa. Por lo que creo conveniente en este momento, hacer una revisión de las investigaciones que se han realizado en este tema. ¿Desde cuándo se ha interesado la antropología por estudiar el trabajo y a la industria? Para Tomoko Hamada, desde hace 70 años (ella escribe en 1994), con los estudios de la planta de Hawthorne en General Electric en Chicago, Ill. A partir de este estudio, las investigaciones posteriores se han sucedido por épocas o por etapas, por lo que las expongo a continuación en la siguiente secuencia.

Etapa de los pioneros.

En los estudios o experimentos de Hawthorne es conveniente mencionar a los científicos que ahí participaron. La historia dice que Elton Mayo fue contratado por la Western Electric y que Mayo a su vez, invitó a W.Lloyd Warner, un profesor de antropología de la Universidad de Harvard con experiencia en trabajo de campo, en Australia y en algunas comunidades de Massachusetts. A Warner, se le encomendó el diseño de los métodos que se emplearían en los locales de producción de la planta de Hawthorne y éstos fueron, la observación y registro de lo que los operarios decían y hacían; también las entrevistas a los trabajadores. Estos estudios aportaron teorías sobre: 1° la influencia de la cultura de la comunidad (cómo ésta afectaba la conducta del trabajador y la productividad), en la cultura de los lugares de trabajo⁵; 2° la estructura de estatus entre las diversas categorías de los trabajadores; 3° las ideas que compartían los obreros respecto a la rectitud, derechos y responsabilidades en el lugar de trabajo y como influían en la cantidad de producción diaria; 4° toda una teoría sobre las relaciones humanas en las organizaciones.⁶ Adicionalmente estos estudios dejaron las primeras experiencias en el “uso de métodos etnográficos y cualitativos en el estudio de organizaciones.”⁷

⁴ Yo diría: “y” en una empresa mexicana, precisamente, a pesar de los estereotipados y negativos rasgos culturales del mexicano.

⁵ Yankee City Series editadas por Lloyd Warner y Paul Lunt. Citado por Harrison Trice y Janice Beyer. *The Cultures of Work Organizations*, p. 24.

⁶ Trice y Beyer, *op. cit.* p. 25-26.

⁷ Helen Schwartzman, *Ethnography in Organizations*, p. 17.

Siguiendo la crónica, Lloyd Warner a su vez involucró en estas investigaciones a Burleigh B. Gardner, profesor que abre la cátedra de antropología industrial en la Universidad de Chicago. Las invitaciones en serie continuaron, ya que Gardner invita a William Foote Whyte y éste realiza investigaciones en restaurantes, hoteles e industrias y en las esquinas de una ciudad industrial (*Street Corner Society*), apareciendo los primeros estudios sobre pandillas ciudadanas. Los métodos utilizados por Whyte fueron y se siguen considerando como ejemplares.⁸ Los estudios de los pioneros tuvieron el financiamiento de empresas interesadas por primera vez, en los aspectos humanos de las organizaciones, como Western Electric y Sears Roebuck.⁹

Etapas del vacío y las aportaciones aisladas.

Las valiosas aportaciones de los pioneros no tuvieron continuidad por la interferencia de la Segunda Guerra Mundial y la posguerra. Sin embargo, poco después, surgen figuras como Melville Dalton (1959) que en el libro *Man who manage*, describe cómo se construyen las culturas entre los trabajadores en forma espontánea, debido a la búsqueda en la satisfacción de sus necesidades y cómo los grupos informales de trabajo influyen en el gobierno de la empresa.

En Inglaterra, en esta misma época, el Instituto Tavistock desarrolla la teoría de los sistemas sociotécnicos, con los experimentos realizados en las minas de carbón inglesas y fábricas de tejidos en la India; también, se estudiaron los cambios en la productividad a través de la reorganización de grupos de trabajo. Aparecieron las primeras tesis sobre la participación del trabajador en las decisiones de los administradores.

La explosión de los 80's.

En la década de los setenta la productividad de la industria norteamericana se estancó. Para el año 1975, la productividad de la industria japonesa era la mayor en el mundo. Teniendo Japón los mismos métodos de control de calidad enseñados por los norteamericanos, se buscó la explicación del éxito japonés en factores culturales. En ese contexto aparece el libro de William Ouchi, *Teoría Z*, que apoyó la tesis de que los aspectos culturales explicaban el éxito japonés y el libro "*En busca de la Excelencia*" de Thomas Peters y Robert Waterman¹⁰, que explicaba el éxito de las empresas norteamericanas en factores humanos, y no en los financieros ni en factores de mercado.

El tema cultura de las organizaciones, se extiende en libros e investigaciones como las de Terrence Deal y Allan Kennedy,¹¹ quienes usan terminología antropológica para describir la cultura organizacional en forma de interesantes anécdotas, con la tesis de que las culturas fuertes de las empresas determinaban el éxito económico. Las obras de Daniel Denison y de John Kotter y James Heshket¹² reforzaron la tesis anterior. Libros con teorías más integradas, fueron los de Edgard Schein y Joanne Martin¹³, que profundizaron sobre el origen de la cultura corporativa y las perspectivas teóricas para su estudio.

⁸ *Ibidem*.

⁹ Trice y Beyer, *op. cit.* p.26.

¹⁰ William Ouchi, *Teoría Z* y Peters y Waterman, *En Busca de la Excelencia*.

¹¹ Deal y Kennedy. *Culturas Corporativas*.

¹² Daniel Denison, *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional* y John Kotter y James Heshket. *Corporate Culture and Performance*.

¹³ Edgard Schein, *Organizational Culture and Leadership* y Martin, Joanne. *Cultures in Organizations*.

En revistas prestigiadas como *The Journal of Management* y *Administrative Science Quarterly*, se publicaron con frecuencia ensayos sobre la cultura organizacional y muchas tesis doctorales se realizaron sobre esta misma temática.¹⁴ Algo a señalar, es que en esta década de los ochenta, se da la incursión en el campo de la antropología organizacional, de estudiosos y científicos de disciplinas distintas a la antropología; son ellos los que introducen la terminología antropológica en sus textos y el término cultura organizacional comienza a aceptarse en la literatura sobre estos temas.¹⁵ Un cuadro esquemático con el compendio de estos episodios históricos se podrá consultar en el anexo N° 1.

En cuanto a estudios de cultura organizacional realizados en América Latina estos aparecen en la década de los noventa. Por estar más cercanos y posiblemente más afines a mi objeto de estudio los relaciono en forma esquemática a continuación. La compilación que han realizado Anabella Dávila y Nora Martínez nos facilita la presentación de estas investigaciones.¹⁶

Autores	Tema estudio	Métodos	Contenido	Apreciación personal en base al resumen presentado.
Anabella Dávila (Sin fecha; por la redacción se infiere 1995)	Cultura organizacional en una escuela católica mexicana.	Estudio de caso. Entrevistas dirigidas; observación en el campo.	Asociación de la alta presencia de la religiosidad y la relación cercana del maestro titular con una cultura vigorosa y efectividad académica.	Abunda la descripción de prácticas y no de testimonios de los estudiantes. Los relatos y los pocos testimonios no apoyan la relación causal religión-efectividad. (a reserva de que haya un informe detallado no presentado en el texto)
María Josefa Santos. (1997)	Cultura y tecnología en la organización industrial mexicana. (Telmex)	Observación directa con operadores de mantenimiento de líneas; reuniones	Narración de la adopción en Telmex de la tecnología de fibra óptica y de telecomunicaciones en un período de cambio de propiedad. Encuentra la autora, referentes de	Para el lector es una buena narración del cambio en Telmex: cambio tecnológico que genera cambio organizacional. Intenta la autora

¹⁴ Trice and Beyer, *op. cit.*, p. 30. (cerca de 500 títulos sobre cultura.)

¹⁵ Helen Schartzman, *op. cit.*, p.33 y Hamada Tomoko, *Anthropological Perspectives on Organizational Cultures*, p. 23.

¹⁶ Anabella Dávila y Nora Martínez, *Cultura en Organizaciones Latinas*.

		con jefes y representantes sindicales.	estructura, acciones de vida cotidiana, y de difusión cultural. Demuestra la separación de referentes materiales y simbólicos en este caso.	convencer sobre la idea de que el cambio cultural fue planeado en cuanto información difundida en la revista "Voces," la cual afirma después, no era leída en la mayoría de empleados y técnicos.
Nora H. Martínez (Sin fecha; por la redacción se infiere 1989)	Crisis financiera, toma de decisiones y cultura organizacional.	Análisis de documentos (catálogo promocional y periódicos estudiantiles); entrevistas a administradores.	Descripción de crisis económica y decisiones tomadas en una universidad (UPLA). ¹⁷ Establece relación entre contexto social y cultural y las reglas institucionales (prioridades académicas) que influyeron en las decisiones.	Establece que es un estudio cualitativo pero poco después procesa cuantitativamente los datos sobre las preferencias de administradores y temas del periódico estudiantil. Maneja indistintamente lo social y lo cultural.
Haroldo Vinagre. Brasil. (Sin fecha; por la redacción se infiere 1996)	Cambio organizacional en la flexibilidad cultural del Brasil.	Análisis de documentos, entrevistas grupales. Entrevistas a clientes. Encuestas al personal.	Caso de una empresa siderúrgica que cambia a manufactura de cable (cambio de segundo orden) requiriendo adaptación de sus ingenieros que se oponían al cambio. Presenta la presencia del <i>Jeitinho</i> (rasgo cultural del brasileño de decidir frente a problemas y de ser flexible ante ellos). Concluye que aunque ese rasgo facilitó el cambio, se pudo manejar mejor.	Mi impresión al leer la presentación de este caso es que no se aprovechó ese rasgo cultural plenamente para realizar ese cambio.
Darío Rodríguez, Carolina Bozzo y	Cultura organizacional e innovación.	Recolección de datos; entrevistas individuales	En el primer diagnóstico ubica el estudio a la empresa en una cultura nacional (paternalismo,	Parte de un concepto de cultura organizacional expresado en:

¹⁷ Seudónimo.

<p>Marcelo Arnold. 1996</p>	<p>El caso de Goodyear Chile. Realización de diagnósticos culturales antes y después de la introducción de la calidad total.</p>	<p>y de grupo. Encuesta colectiva (90 items); grupos de diagnóstico.</p>	<p>individualismo, respeto y timidez) y 4 subculturas internas (empresa original, planta de nylon, antiguos y nuevos). La cultura Goodyear se tipifica como: de temor, de desconfianza y de dar apariencias. Describe la implantación del programa de calidad total con varias acciones: conocer el diagnóstico; cursos de sensibilización; eliminación de supervisión; clarificación de criterios de eficacia. Los resultados los describe en el 2° diagnóstico como: aceptación parcial del programa; mejoras en comunicación y beneficios sociales al personal.</p>	<p>conjunción de experiencias pasadas compartidas. Aceptan los autores las tesis de: cambios culturales mejorables, posibles y administrables. El tema de valores tiene poco tratamiento en los diagnósticos. Más que análisis cultural me dio la impresión de un análisis de clima organizacional. Algo que me llamó la atención fue la afirmación de que en la empresa estudiada “las prestaciones con carácter de gratuidad comprometían la lealtad del personal.”</p>
---------------------------------	--	--	--	---

La revisión de esta sinopsis de los casos compilados por Dávila et. al., me lleva a las consideraciones siguientes: estos casos describen mejor el clima organizacional que la cultura de una organización y que, aunque tratan a ésta como un fenómeno lleno de significados, no profundizan en esto; poco espacio le dedican a la descripción y análisis de lo más sobresaliente de sus elementos ideológicos como son las creencias y los valores.

Pretenden varios autores en los estudios compilados por Dávila mostrar que hubo un plan para iniciar un cambio cultural, considerando tácitamente que dichos planes harían más factible el cambio de la cultura organizacional. La posibilidad de que la administración en una organización intervenga en la cultura, también se observa como posible y al alcance de ella, en algunos de estos casos. Lo anterior, para la perspectiva antropológica del simbolismo, hoy en día, es tema de gran debate. Cosa similar ocurre con algunas relaciones causales que establecen algunos de estos estudios (enseñanza religiosa y atención personalizada de los maestros hacen efectiva la enseñanza en un colegio católico). En los recursos metodológicos utilizados en estos casos se aprecia pobre utilización de la entrevista profunda.

En esta revisión de investigaciones realizadas en América Latina conviene citar los estudios que realizó Luis B. Reygadas en maquiladoras mexicanas y centroamericanas. En este estudio Reygadas aborda la diversidad y el conflicto en el contexto de la globalización de la industria, en la región citada. Analiza la integración de los componentes culturales en las fábricas que han aceptado la globalización encontrando la persistencia de tensiones y conflictos de los

componentes culturales de las diversas culturas de trabajo. Concluye entre otras cosas que la introducción de nuevos procesos de fabricación y nuevas formas de organización de las empresas globales han configurado en la clase laboral un conjunto de experiencias que han alterado profundamente sus vidas, costumbres, concepciones del mundo y sus valores; que todo esto ha creado numerosas confrontaciones en torno a los sistemas de trabajo, las condiciones de trabajo, la manera de concebir la calidad y los procedimientos para obtenerla. Y destaca como conclusión más importante, que las nuevas culturas de trabajo que se han formado en las plantas maquiladoras no son sólo una reacción a las condiciones del mercado mundial y a la tecnología, sino que también manifiestan y modelan la confrontación de clases, grupos y organismos sociales que tratan de conducir el proceso de trabajo de acuerdo a sus intereses, por lo tanto, las nuevas culturas laborales están inscritas en relaciones de poder.¹⁸

Hasta esta parte de la introducción he escrito sobre mis motivaciones para realizar un estudio sobre cultura organizacional; cómo fui construyendo mi tema y objetivo de estudio. Enseguida hice una revisión de lo más relevante del estado del arte en la unión americana, y en menor escala, lo hecho en América Latina, con el propósito de proporcionar un marco al estudio por realizar. Quiero a continuación abordar temas más formales propios de una introducción, como son los referentes metodológicos para el estudio, con un anexo sobre el diseño de investigación prefijado, una descripción detallada del sujeto de estudio¹⁹, la empresa Bimbo, y una crónica respecto a los procedimientos metodológicos que se llevaron a cabo.

1- REFERENTE METODOLÓGICO.

En este apartado revisaré lo que es la investigación cualitativa, haciendo con alguna frecuencia alusiones a la investigación cuantitativa, para contrastar la primera. Después me referiré a uno de los métodos más empleados en la antropología, a la etnografía. Esta inclusión de ideas sobre metodología tiene como propósito convertirlas en puntos de referencia durante el transcurso de la investigación de este trabajo de tesis. Daré algo de amplitud al tema del diseño de investigación ya que para algunos investigadores cualitativos, éste debe tener formalidad; para otros no tanto. Me ciño de antemano aquí a darle algo de esa formalidad, más que como una camisa de fuerza como una guía, dada mi posición de novel en la investigación. Terminaré con una sección relativa a la confirmación de la validez de toda investigación. Todo esto es con el propósito de enmarcar el procedimiento seguido con algún referente y poder emitir un juicio *post* estudio. Soy consciente de que en este tema de la metodología cualitativa existe diversidad de opiniones en cuanto a la formalidad de seguir los métodos con rigor, por un lado, y por otro, algunos investigadores que enfatizan más el aprovechar la riqueza y potencial de los datos ya recabados y analizarlos, que la revisión retrospectiva de cómo se obtuvieron.²⁰

La investigación cualitativa.

Comenzaré hablando de lo que **no** es este tipo general de investigación. La investigación cualitativa no usa números, algoritmos, ni estadística; no pretende demostrar fenómenos o

¹⁸ Luis Reygadas, *Ensamblando Culturas*, p. 296 y 302.

¹⁹ Me refiero a la unidad de estudio o al espacio delimitado de la investigación: una empresa (planta productiva) del Grupo Industrial Bimbo.

²⁰ In the final stage of writing up the project, it is probably wise for the qualitative researcher to avoid overly preoccupied with method. In other words, the researcher should immediately focus on the substance of the findings. Janesick, Valerie. *The Choreography of Qualitative Research Design*. En Denzin y Lincoln, *Strategies of Qualitative Inquiry*, p. 64.

relaciones entre ellos; no se apoya en pruebas de fiabilidad. Pero esto sólo ayuda a diferenciarla de la investigación cuantitativa. Amante de las definiciones como es el que escribe, me apoyo en este caso en la definición de John Van Maanen quien explica la investigación cualitativa como “una serie de técnicas que pretenden describir, descodificar, traducir y sintetizar el significado, no la frecuencia, de hechos que acaecen más o menos naturalmente en el mundo social.”²¹ Norman K. Denzin precisa que para definir a la investigación cualitativa conviene ubicarla primero en alguna etapa de la evolución de este tipo de investigación (él determina que este tipo de investigación ha tenido siete etapas). La constante en estas diversas épocas ha sido ubicar al observador cualitativo en el mundo natural social, para que éste, apoyándose en diversas técnicas haga visible ese mundo. Con esas mismas técnicas emprenderá la tarea interpretativa de extraer los significados que la gente tiene de ese mundo.²² Las técnicas cualitativas a disposición del investigador se han desarrollado profusamente en tiempos contemporáneos pudiéndose enlistar las siguientes: etnografía, historias de vida, etnometodología, estudio de caso, observación participante, interaccionismo simbólico, etc. El reconocido investigador Denzin, muestra simpatía por técnicas novedosas para los recién iniciados en esta labor, como el *Bricolage*, la *Quilt maker* y el montaje al estilo cinematográfico, señalando como bondades de ellas, la construcción de asociaciones basadas en el contraste de imágenes al mezclarse entre sí. Muchas cosas se suceden: “*different perspectives, points of views, angles of vision;*” “*a sequence of representations connecting the parts of the whole.*”²³

La investigación cualitativa se ha configurado para interpretar los fenómenos y relaciones sociales. Busca al interior de ellos los significados, los sentidos, los sentimientos y una vez encontrados actúa para traducirlos, para finalmente entenderlos y comprenderlos (un entendimiento circundante completo). Las interpretaciones relevantes se pondrán a disposición de teóricos y prácticos de las disciplinas sociales. Los primeros harán trabajo de integración teórica; los segundos tendrán pistas para su actuación en programas sociales. El método cualitativo es en primera instancia, como un recurso de “acercamiento a la realidad para en un segundo nivel llevar a cabo una verdadera investigación con rigor y profundidad metodológicos.”²⁴ A través de su práctica, los investigadores cualitativos la han caracterizado como centrada en lo humano, en lo interior, en lo subjetivo; suave, cálida, imaginativa, real, rica, inductiva.

En el contexto epistemológico, la investigación cualitativa antropológica se puede ubicar en el paradigma constructivista. Las teorías cualitativas surgen de construcciones hechas con interpretaciones de los actores, los investigadores y lectores. Se está por lo tanto, dentro de los paradigmas subjetivos del conocimiento. Dentro del paradigma del conocimiento constructivista-subjetivo, la investigación cualitativa está más acorde con la perspectiva émica de la antropología, donde es relevante el significado particular de los sucesos sociales aportados por el actor o el *insider*. Adicionalmente el método de la hermenéutica es el adecuado para llegar a captar la realidad local²⁵ y creada subjetivamente.

²¹ J. Van Maanen, *Qualitative Methodology*. Citado en José Ignacio Ruiz Olabuénaga, *La metodología de la investigación cualitativa*, p. 22.

²² Norman Denzin e Ivonne Lincoln, *Strategies of Qualitative Inquiry*, p.4 y 5.

²³ Norman Denzin e Ivonne Lincoln, *op. cit.* pp. 7 y 9.

²⁴ José Ignacio Ruiz Olabuénaga, *op. cit.*, p. 20

²⁵ Ruiz Olabuénaga, usa el término conocimiento vertical con el símil de la profundización en mantos acuíferos y petroleros, donde se escoge un punto y se profundiza, pudiendo después cambiar a otro punto, si es que se conoce

La etnografía como técnica cualitativa.

Como técnica eminentemente descriptiva, la etnografía tiene aportaciones sustanciales al conocimiento cualitativo de la realidad social y particularmente al estudio de la cultura.²⁶ Escribir, para el que hace etnografía, es inscribir: poner dentro del texto el pensamiento, el sentimiento, la motivación del actor.²⁷ Geertz denomina a la descripción etnográfica como descripción densa, es decir más allá de la descripción superficial; la que está más profunda, donde está la intención, el doble sentido o el significado escondido. Es pues relevante el concepto de descripción densa, como guía para el analista e incluso como criterio de validación en la interpretación. Por ello en este momento vale la pena también recordar los niveles de interpretación que propone Geertz: lo dicho por el nativo, lo escrito por el investigador; lo leído o comprendido por el lector.

El concepto interpretación y los de significado y sentido, vinculados cuando se busca la significación de ellos, se presume que son claros y entendibles por lo general. El propio Geertz al referirse a la significación, argumenta: “Esa mal definida pseudoentidad que antes muy contentos abandonábamos a los filósofos [...] ha retornado ahora al centro de nuestra disciplina.”²⁸ Por lo que infiero de esta cita, el propio Geertz reconoce que no son conceptos obvios. Con el cuadro siguiente pretendo autoayudarme en la comprensión de estos términos.

Significado	Sentido	Interpretación
Lo que conlleva un significante. (Saussure, 2000)	Sensar (con los sentidos) el hecho natural o espiritual y pasar lo sentido a concepto o imagen. (Hughes y Sharrock , 1999)	Análisis del símbolo; deducción o conclusión.
Contenido de los significados: razones, intenciones, motivos, predisposiciones, imaginaciones.	Dirección de un texto o discurso. (Ricoeur, 2002)	Conjeturar- estimar- concluir. (Geertz, 2000)
Productos mentales en símbolos fonográficos: conceptos, imágenes. (Cassirer, 1997)		Interpretar es apropiarse de la intención del texto (1er nivel).
Metáforas: el segundo sentido o el interno (el otro es externo).		Captar el pensamiento abierto del texto; en la dirección del texto. (2º nivel) (Ricoeur, 2002)
El mundo pensado y espiritual en un <i>corpus</i> .		

Esto me lleva a un intento de categorización de las concepciones de estos prestigiados autores. La primera categoría que propongo la denomino el *corpus* de los significados, donde cualquier cosa

que se puede profundizar más. A la investigación cuantitativa le interesaría más la extensión y medir el volumen del manto.

²⁶ Angel Palerm, *Introducción a la teoría etnológica*, p. 26.

²⁷ Inscribir en su acepción geométrica es escribir una figura, dentro de otra.

²⁸ Clifford Geertz, *op. cit.*, p. 39

puede ser un símbolo. La segunda la llamaré la producción del significado y abarca la percepción generada por los sentidos y la dirección que tomó lo aprehendido. La tercera es la esencia de los significados, que son conceptos, imágenes, intenciones, predisposiciones y motivaciones, unas eminentemente racionales, otras claramente sentimentales. La última categoría se integraría con la expresión hacia el exterior de los significados por un intérprete que utiliza para ello la traducción, la explicación, la lectura entre líneas; todo lo anterior es la interpretación.

Pero los productos del *homo symbolicus* de Cassirer hay que buscarlos, indagarlos y quienes lo realizan son: el nativo, el investigador o el lector, en la teoría de la descripción densa de Geertz. Así surge la figura del intérprete quien hace la siguiente labor:

- Colocarse entre los símbolos y un usuario..... *inter* (entre)
- Va hacia dentro y adelante de los símbolos..... *pre (pr-et)* hacia delante y/o adentro,
o
- Frente a imprecisiones o dudas, negocia..... *pre (per)* con la idea de negociar,
traficar.²⁹

Procedo a construir: el intérprete va hacia adelante y hacia dentro del fenómeno que investiga como cosas, acciones, textos, discursos, buscando y encontrando significados, sentidos los cuales propone a un actor o lector interesado a través de lecturas, traducciones, explicaciones y conclusiones. Puede haber imprecisiones entre el nativo e investigador así como entre investigador y lector lo que lleva a negociaciones (aclaraciones, ajustes, intercambio de conjeturas). Así cobran vida las explicaciones, lecturas o traducciones de la versión nativa, versión del investigador, versión del lector, los tres niveles de la investigación en la concepción de Geertz. Así lo hace también un intérprete entre dos personas de diferente lengua. Así intérprete e interpretación, son parte activa del mundo de los símbolos, sentidos y significados puestos a disposición de estudiosos del fenómeno social.

Volviendo al tema de las etnografías después de esta profundización sobre los no tan obvios sentidos y significados, éstas son estudios microscópicos en contextos reducidos; se integran a ellas las teorías en que se apoyaron junto con las conclusiones a las que se llegó. Saltando de estudio en estudio, el antropólogo intenta “despegues más audaces” e incisivos y presenta luego nuevas interpretaciones y las teorías que las sustentan.³⁰

La preparación de la investigación cualitativa: el diseño.

Con todas sus aparentes limitaciones la investigación cualitativa puede ser tan válida como la cuantitativa. Es más, se pueden combinar ambas, en el sentir de varios metodólogos. Ponerla en acción es predeterminar o establecer el proceso que se realizará: el planteamiento del problema, la elaboración de un diseño, determinar las técnicas de recolección de datos y adelantar algunos criterios para constatar al final su validez.³¹

²⁹ Según los vocablos de la etimología propuesta por Gómez de Silva, Breve diccionario etimológico de la lengua española, p. 385.

³⁰ Clifford Geertz, *op. cit.*, pp. 36 y 32.

³¹ José Ignacio Ruiz Olabuénaga, *La metodología de la investigación cualitativa*. p. 51.

El planteamiento del problema como término, está muy influenciado por la terminología cuantitativa. En las ciencias sociales, efectivamente, algunos estudios parten de problemas sociales, más no todos. Otros estudios simplemente pueden situarse en un área de interés más que en un problema definido con precisión. De todas maneras, en esta etapa se exige la definición del problema que en la investigación social debe ser un tema relacionado con los significados (según la perspectiva semiótica). Sin embargo, en la investigación cualitativa, la definición que recurre a delimitar a circunscribir con precisión no es tan útil como sumergirse, orientarse, buscar el núcleo o foco de la situación problemática.³²

En cuanto al diseño éste debe incluir un esquema teórico³³ el cual tendrá el papel de aportar pistas o claves para el momento en que se proceda a la interpretación. La teoría fundamentada o *Grounded Theory*³⁴ postula por otra parte, que es a través de los datos aportados por la investigación que se va elaborando sistemáticamente una teoría. No se busca en este planteamiento contrastar lo obtenido con otras teorías, sino una teorización sustantiva que podrá evolucionar a una teoría más formal y acabada.

Otra sección que debe incluir el diseño es el de la muestra. A diferencia de los estudios cuantitativos, ésta no será muestra estadística probabilística, sino su contrario, muestra **no** probabilística o la muestra intencional. En este muestreo el número predeterminado de muestras se puede ajustar durante la investigación y el número final lo determina la saturación de datos, en las categorías de análisis. En este muestreo lo representativo “pasa a segundo lugar [...] y si bien es cierto que no desaparece del todo, es un trabajo de menor importancia en la mayoría de las veces.”³⁵ Dentro de la muestra intencional está la subclase de muestra llamada *opiniática* donde los criterios para determinarla son: la facilidad para abordar a un informante, el encuentro fortuito con él, la idoneidad del prospecto para aportar información y el informante recomendado por el anterior (efecto bola de nieve)³⁶

Dentro del diseño otra fase importante es la determinación de categorías en las que se almacenará y ordenarán los datos. Aquí los criterios de creación de categorías son muy abiertos, siempre y cuando cubran la mayoría de las características del objeto de estudio y haya claridad en la codificación de ellas. Estas categorías se pueden elaborar a partir del problema o área de interés del estudio, así como del marco teórico de referencia.

Al hablar del proceso de la investigación cualitativa mencioné la determinación de las técnicas (observación, observación participante, entrevista de profundidad, revisión documental, historia de vida, etc.) que utilizará el investigador para recabar los datos. En el diseño habrá que precisar como se van a utilizar y su modo de instrumentarlas.

Finalmente el problema de validez del estudio cualitativo o lo que algunos teóricos llaman el control de calidad del estudio. En la investigación en general los tipos de validez que se utilizan son: la validez ostensiva, la predictiva, de contenido y de constructo. En el estudio cualitativo es

³² Ruiz Olabuénaga, *op. cit.* p. 53.

³³ Van Maanen afirma sin embargo, que cuanto menos se cuente con un aparato teórico es mejor, citado por Ruiz Olabuénaga, p. 56.

³⁴ *Grounded Theory* de Glaser y Strauss, citada por Ruiz Olabuénaga, *op. cit.*, p. 57

³⁵ José Ignacio Ruiz Olabuénaga, *op. cit.*, p. 63

³⁶ Ruiz Olabuénaga, *op. cit.* p. 64.

la tercera la que se considera más adecuada. El estudio será válido en cuanto exhibe riqueza profusa en el contenido. Sin embargo en este punto la diversidad de opiniones de investigadores calificados no se hace esperar. Algunos de ellos hablan del nivel de coherencia de las conclusiones (Geertz); otros de la relevancia del estudio (que aporte algo más que anécdotas o ideografías). Altheide y Johnson identifican 4 criterios de la calidad cualitativa: plausibilidad, credibilidad, relevancia, importancia del tema. Geertz opina en forma desalentadora para nosotros los noveles en investigación, pues al hablar en general de la antropología interpretativa, dice que su “progreso se caracteriza menos por un perfeccionamiento del consenso que por el refinamiento del debate. Lo que en ella sale mejor es la precisión con que nos vejamos unos a otros.”³⁷ Tal vez del debate fino, surja una teoría consensuada. En esta misma línea poco respetuosa de la tradicional validación de resultados, está la propuesta de la citada Valerie Janesick, que después de expresarse en forma despectiva de la metodología como *metodolatría* (cuando es obsesiva) propone como una alternativa a la trilogía de la credibilidad (validez, generalización y fiabilidad) el uso de la cristalización.³⁸ Ésta consistiría en triangular no con métodos, sino con las perspectivas de otras disciplinas, como historia, sociología, arquitectura, arqueología, etc.

Sea cual fuere la postura sobre cierto control de calidad de una investigación o pese a lo debatido de la propia validez de los estudios interpretativos, seguiré la recomendación de Ruiz Olabuénaga de fijar antes los criterios de validez del estudio y durante él, tenerlos presentes.

2- EL SUJETO DE ESTUDIO.

Orígenes del grupo industrial Bimbo.

Panificación Bimbo se fundó el 2 de diciembre de 1945 en la ciudad de México, Distrito Federal con la apertura de la planta Santa María Insurgentes, en una manzana de la misma colonia de 10 000 metros cuadrados circundada por las calles de Chopo, Mimosas, Oyamel y Azahares. Su razón social fue Panificación Bimbo, S.A. La planta inició operaciones con 4 productos,³⁹ 10 vehículos de reparto con su vendedor. Los productos con los que inició Bimbo se denominaban en su época pan de caja, pues eran horneados en moldes de metal en forma de caja. En el mercado existían, al nacer Bimbo, las siguientes marcas: Pan Ideal, Tip Top y Pan Lara, siendo la primera la marca dominante en el mercado.

Los fundadores de Panificación Bimbo fueron hijos de inmigrantes catalanes, refugiados de la guerra civil española o hijos de españoles ya radicados en México; todos ellos trabajaron en negocios relacionados con la pastelería o panificación y entre sus familias hubo relaciones de emparentamiento. Lorenzo y Roberto Servitje Sendra fueron hijos de Juan Servitje Torrallardona, nacido en Cataluña; llegó a México en 1904 a la edad de 23 años y trabajó primero en la pastelería la Flor de México con un cuñado, Lorenzo Sendra Grimau. Años después en 1928, Juan Servitje abrió su propia pastelería que se llamó El Molino.⁴⁰ La guerra civil española hizo emigrar a Jaime Sendra Grimau, quien sigue el mismo camino que su cuñado Juan Servitje, trabajando primero en la Flor de México y después en El Molino, cuando ya era administrada la

³⁷ Clifford Geertz, Descripción densa: hacia una teoría interpretativa de la cultura. En *La interpretación de las culturas*, p. 39.

³⁸ En el sentido que tiene la práctica de ver a través de cristales en mineralogía. *Op. cit.*, p. 67.

³⁹ Pan blanco grande, pan chico, pan negro y pan tostado.

⁴⁰ Esta pastelería es la que hoy opera con el mismo nombre en la ciudad de México.

pastelería por Lorenzo Servitje Sendra. Jaime Jorba Sendra sale de Cataluña también por efectos de la guerra civil. En este caso, Jaime que provenía de una familia dedicada a la venta de ropa, llegó a trabajar a México a una fábrica textil y después colaboró también en la Pastelería el Molino.⁴¹ El quinto fundador de Bimbo fue José Mata. Él fue compañero de estudios de Lorenzo Servitje en la UNAM cuando estudiaban contaduría. Ambos, junto con Jaime Jorba iniciaron un negocio lateral a la pastelería El Molino, de importaciones-exportaciones, que se llamó Servitje y Mata.⁴²

La confabulación.

Como se habrá apreciado, los fundadores de Bimbo tenían alguna experiencia en el negocio de las pastelerías y panificación, conociendo por lo tanto la operación y la problemática de la industria. Así, sabían del mal servicio que daba Pan Ideal, porque en la fuente de sodas de la pastelería el Molino se vendían *sandwiches* elaborados con ese pan. Sabían que en ocasiones las barras de pan contenían moho, el que no se podía ver debido al tipo de empaque que no era transparente; sabían también que las quejas sobre el producto no se atendían con rapidez. Esta situación, de una industria panificadora con problemas y el éxito que tenía El Molino por su modernización en cuanto a maquinaria, animó a Jaime Sendra, tío de los Servitje, a planear junto con ellos, una empresa más eficiente en la producción y distribución del pan en barra. Una pieza clave en estos planes fue la persona de Alfonso Velasco que se desempeñaba en Pan Ideal; él sería el soporte técnico de la planta Santa María por sus múltiples habilidades en maquinaria, electricidad y panificación; su inclusión sería como socio industrial. En el área de comercial otro puntal, sería Jaime Jorba con toda una carrera en ventas. Tras una revisión de la situación económica del país, que se esperaba fuera de crecimiento por haber terminado ya la segunda guerra mundial, las familias Servitje, Sendra y Mata decidieron abrir la planta de Santa María.

Los socios principales fueron Lorenzo Servitje Sendra, José Mata y Jaime Jorba Sendra; con menor participación Roberto Servitje Sendra⁴³ y Jaime Sendra Grimau. Este último, tío de los hermanos Servitje, aunque socio, permaneció en la pastelería El Molino para apoyar a su hermana, Josefina Sendra en la operación de El Molino. Fue sólo hasta 1955 cuando se unió a los fundadores en Bimbo, para hacerse cargo del departamento de personal. El joven Roberto, con el tiempo creó el departamento de vehículos con una estructura organizativa que se conserva actualmente. Se puede observar en esta corta reseña de la creación de Panificación Bimbo que los fundadores se posicionaron de las funciones claves de la nueva empresa, hecho que garantizó el control familiar de estas operaciones.

El día de la inauguración de Bimbo hubo desplegados en los periódicos de la capital mexicana y una transmisión radial⁴⁴ en la que se promovieron las líneas de productos que se venderían. También se difundió un compromiso de la nueva empresa para ofrecer un excelente servicio. Un

⁴¹ Años después casó con la hermana de Lorenzo Servitje, Josefina Servitje.

⁴² La esposa de Jaime Jorba fue Josefina Servitje Sendra; la esposa de Jaime Sendra Grimau fue Anita Mata.

⁴³ Roberto Servitje Sendra tenía 17 años al fundarse Panificación Bimbo.

⁴⁴ “Al iniciar hoy nuestras operaciones, queremos comunicar al público de México que nos hemos señalado como norma fabricar nuestros productos siempre de excelente calidad y, además, proporcionar a nuestros distribuidores y clientes, el servicio oportuno y eficiente que la Ciudad de México, ya una gran metrópoli, reclama cumplidamente.” Roberto Servitje, *Bimbo Estrategia de Éxito Empresarial*, p. 149.

pergamino denominado Creer-Crear, con una leyenda alusiva al Génesis bíblico, fue también publicado para sellar este compromiso.⁴⁵

Crecimiento del grupo. El grupo hoy.

El crecimiento del grupo Bimbo conviene revisarlo a partir de los primeros años (1945-1955) en los cuales se fijaron las formas de trabajar, sobre todo con el ejemplo e iniciativa de los fundadores; éstos imprimieron su estilo en las tareas diarias: trabajo duro; al frente de los principales departamentos y haciendo cuando era necesario trabajo operativo. Esto se conserva en algunas de las historias o mitos que tiene Bimbo.

Una de las formas de trabajar que ha tenido continuidad es la del trabajo de distribución. Según cuentan las historias, don Jaime Jorba Sendra *peinó* la ciudad de México en busca de clientes y después hacía promoción por altavoces para demostrar lo que era el pan de caja,⁴⁶ no muy aceptado todavía entre la población. Tuvo también el reto de distribuir el producto en el Distrito Federal en sólo 10 camiones y enviar el pan de caja a las poblaciones cercanas por ferrocarril o por camiones de línea. Dos años después se crearon las rutas llamadas foráneas; cuatro años después se envía producto a las primeras agencias de distribución en Puebla, Poza Rica, Veracruz y Tampico. A la par de las acciones para incrementar la distribución se establecieron: programas de mantenimiento para la naciente flota de vehículos con talleres propios; la creación de la comisión de previsión y evaluación de accidentes; se instituyeron los premios a los vendedores por manejar con seguridad, cortesía y sin accidentes viales; se estableció el autoseguro de los vehículos.⁴⁷ Esta forma de trabajar, con sus sistemas y procedimientos, permanece intacta hoy en día.

Otra forma de operar que data de esas épocas, es la del lanzamiento frecuente de nuevos productos, pues en esos primeros diez años, aparecieron: mantecadas, panqués, pan molido, los llamados colchones, bimbollos, medias noches, donas y la fabricación de pasteles en 1956. Hoy en día el lanzamiento de productos nuevos, ahora *lights*, no es nada fuera de lo común. La preocupación de administrar bien las relaciones humanas y sindicales nacen también en estos años: capacitación a los jefes, selección del personal rigurosa y relaciones armoniosas con el sindicato.⁴⁸

⁴⁵ El pergamino Creer-Crear, se encuentra hoy en día en la planta Bimbo Azcapotzalco en el Museo Bimbo. A la letra dice:

“Creer-Crear.
... que el mismo desnudo que hoy logra abrir el
caudal de una nueva fuente de trabajo, dé
siempre brío al ánimo, firmeza a la acción y
amplitud al designio.
Y que por encima de la pequeñez de toda labor
humana, flote perenne el espíritu que como en el
Génesis, separa las aguas y de la nada crea la
armonía”.

⁴⁶ Pan blanco grande y chico, pan negro y pan tostado.

⁴⁷ En la actualidad el autoseguro cubre a 14 000 vehículos. Entrevista N° 11 a Fernando, p. 3.

⁴⁸ El primer sindicato con el que tuvo contrato Bimbo fue el de “Unión de obreros y empleados de la industria dulcera, harinera, panificadora y similares del D.F.” En 1954 apareció el escrito “Política de trato al Personal.”

Esta forma de hacer las cosas y el establecimiento de procedimientos y sistemas que las contienen, junto con lo que se llama filosofía Bimbo permanecen. En forma simple, esto puede verse como la transmisión de formas culturales por cerca de 60 años. Lo que ha seguido en cuanto a crecimiento es historia.

Un resumen del crecimiento del grupo Bimbo a lo que es hoy en día se puede resumir en el siguiente cuadro.

ETAPA	FECHAS. Años (2 dígitos)	SUCESOS	N° DE EMPRESAS.
Los primeros años	1945-1955	Distribución desde la planta de Santa María.	1
Primeras plantas en la república.	56 a 63	Ampliaciones de Santa María, Marinela, D.F. Bimbo de Occidente; Bimbo del Norte.	3
Extensión regional y diversificación vertical	64 a 86	Bimbos Noroeste, Golfo, Centro, Chihuahua, Toluca, Yucatán, Marinela, D.F. Compra de empresas Wonder, etc.	24
Diversificación horizontal	87 a 90	Distribución en Houston y los Ángeles; Barcel, Productos Confitados, Tía Rosa, otras.	8
Internacionalización	90 a 2002	Centro América, Latinoamérica, Estados Unidos, Europa.	56

La primera etapa es la que narré al principio de este aparatado. La segunda abarca la expansión fuera del Distrito Federal hacia el occidente y el norte de la república; la tercera cuando se extiende a toda la república mexicana y se diversifica verticalmente; la cuarta cuando se diversifica horizontalmente y la última, la de la internacionalización.

Roberto Servitje Sendra reconoce que no todas las adquisiciones y aperturas fueron exitosas por lo que hubo después que vender o gastar más para corregir las fallas. Errores de apreciación del mercado, estimaciones de ventas incorrectas, pronósticos equivocados de la economía de los países, fueron las principales fallas. En 2003, cuando se publica el libro de Roberto Servitje, Bimbo, Estrategia de Éxito Empresarial, se declara que el grupo Bimbo era propietario de 77 plantas, y 9 comercializadoras; el grupo daba empleo a mas de 70 000 colaboradores.⁴⁹

La planta Santa María Insurgentes. Símbolo de alta tecnología, permanencia y leyendas de los fundadores. (1945-2005)

Ya mencioné que la primera planta de Bimbo se ubicó en las calles de Chopo, Mimosas, Oyamel y Azahares de la colonia Santa María Insurgentes, delegación Cuauhtémoc. La planta está por cumplir 60 años continuos de operación este próximo diciembre de 2005. Es una planta con una construcción vieja, pero en buen estado, comparándola con algunas plantas ya abandonadas en la misma colonia que probablemente datan de la misma época. Sin embargo, la maquinaria y equipo son en el decir de los obreros y mecánicos entrevistados muy modernas. Mi observación fue que hay en esa planta un equipo altamente automatizado, sobre todo en las primeras etapas del proceso (mezclado, batido, corte y humectación y horneado). Mas que líneas se puede hablar de un laberinto lineal, debido a la limitación de espacio. Durante el trabajo de campo presencié una expansión del área de almacén hacia los estacionamientos (junio-diciembre 2003). En la sección de oficinas de esta planta se pueden ver cuadros con fotos muy antiguas (por el vestir de

⁴⁹ Las ventas ascendieron en el año de 2001 a 3 700 millones de dólares.

los fotografiados y de los vehículos) y el mobiliario también antiguo (los clásicos escritorios de la marca D.M. Nacional) repintados tal varias veces. (el símbolo de la austeridad). Por la calle de Chopo, se ven las trailers Bimbo y de proveedores en maniobras continuas, para no obstruir el tráfico (la calle para fortuna de la empresa es ancha, de 5 arroyos). Se puede uno preguntar ¿Por qué no han clausurado esta planta para ubicarla en un parque industrial del D.F. o cercano a él? Tal vez la respuesta sería: porque la planta Santa María es la *Planta Mater*; es un símbolo de la convivencia de lo tradicional con lo moderno; es parte del mito de los fundadores vivientes como escuchara yo en una evocación a ellos durante la inauguración de la ampliación del área de almacén en diciembre de 2003.⁵⁰ Esta planta representa la unión de lo tradicional con lo moderno; el recuerdo de los tiempos heroicos, el valor de la austeridad y la productividad; el origen del grupo.

Por otro lado, la planta Bimbo de Azcapotzalco se puede considerar como la planta gemela de la de Santa María. Ésta data de 1970 y fue creada cuando la capacidad de la primera fue rebasada. Con frecuencia fue mencionada por los entrevistados durante el trabajo de campo, porque hay intercambio de apoyo técnico entre las dos plantas y al momento del estudio, el gerente general de Santa María era también el gerente de la planta de Azcapotzalco. En esta planta llaman la atención tres cosas, además del espacio. Primero los 6 campos de fútbol de tamaño reglamentario y en excelente estado. Segundo, las 10 líneas de producción que sí son líneas, comparándolas con las de Santa María. Tercero, los autobuses especiales que llevan a niños a visitar la planta. En las 4 veces que asistí a esta planta para entrevistas, fácilmente conté media docena de autobuses en espera de hacer la visita. Rocío –que antes de tener la planta tenía el encargo de edecán para las visitas infantiles- me comentaba que cerca de 600 niños visitaban la planta diariamente. El hecho de ser visitada diariamente por muchos niños explica que esta planta tenga en sus instalaciones de servicio un local que denominan el cinito. Éste tiene un estrado escenario como de teatro y sus butacas. Ese local es una escala en las visitas diarias de los niños.

Menciono en este apartado en el subtítulo, que las plantas son un símbolo. Quiero comunicar con ello, que a la planta Santa María algunos de los empleados la denominan *planta mater*, expresión que se usa en las universidades al expresarse metafóricamente de ellas. La planta está en una zona industrial abandonada, pues en las manzanas cercanas se observan muchas exfactorías cerradas; bien podría estar esta planta en otra ubicación con mejor infraestructura. Sin embargo persiste ahí. La planta moderna de Azcapotzalco, por otro lado con todas las ventajas de espacio y de ubicación tiene otro espacio simbólico, el museo Bimbo, que alberga maquinaria y vehículos de todas las épocas, así como cuadros y fotografías del pasado. A eso me refiero cuando insinúo que estas plantas tienen mensajes de la leyenda de Bimbo.

Algo sobre el proceso industrial de panificación.

Aunque los primeros directivos de Bimbo eran pasteleros, Bimbo nació como una empresa industrial dedicada a la panificación. Ya en tiempos recientes (1987) se diversificó fabricando otros productos alimenticios o comercializándolos. Para fines de este trabajo y con el fin de dar más información sobre el contexto de la planta elegida para la realización de este estudio, describiré el proceso de fabricación de panes.

⁵⁰ Notas de campo N° 5.

En la fabricación del pan de barra o de caja, el proceso se inicia con el mezclado de ingredientes: harina de trigo, levadura, harinas o granos adicionales (en panes integrales o multigranos) vitaminas y minerales y otros ingredientes. El siguiente paso es la fermentación y batido de la masa. Estas operaciones están automatizadas. Siguen después operaciones donde hay traslado del producto, como el corte del camote (el pedazo de cada unidad de pan), la humectación, el horneado y el enfriamiento de las barras o de las unidades (bollo y medias noches, roles). Aquí lo notorio de las operaciones, es el movimiento de charolas y/o moldes donde va colocado el producto a través de bandas. La operación sigue siendo predominantemente automatizada, aunque con más supervisión de los operadores. El horneado según mis entrevistados podría considerarse como la operación más crítica, no tanto por el control de temperaturas y tiempos, sino por la probabilidad de alguna descompostura en el sistema de alimentación y salida de las charolas. La parte final del proceso son las actividades de corte de rebanadas, embolsado y el acomodo y estibado de charolas en jaulas (estructuras metálicas con ruedas para acomodar las charolas), las que estarían listas para ser cargadas en los trailers. En esta etapa del proceso, es notoria la presencia de más operadores, canalizando sobre todo el producto que va en bandas transportadoras cuando el producto es pequeño, como los roles. El control de calidad, en cuanto a cuerpos extraños en el producto, se realiza con un arco metálico con sensores electrónicos, que pararían automáticamente toda la línea de producción donde se detectara la irregularidad.

Este es el proceso general para los panes (blanco, integrales) con variantes en la fabricación de bollos, panqués y donas, donde existen operaciones especiales como el espolvoreado de ajonjolí, inclusión de las pasas o nueces, o la fritura de las donas y de bimbuñuelos en vez del horneado. En la planta de Azcapotzalco,⁵¹ llama la atención, la presencia continua del personal llamado de sanidad, que en vehículos pequeños tipo montacargas eléctricos con equipamiento de barrido realizan la limpieza circulando continuamente por los pasillos interlíneas.

Organización y reorganizaciones en Bimbo.

En los primeros años de existencia del actual grupo Bimbo, la organización fue muy sencilla. En la primera fábrica el gerente general Lorenzo Servitje Sendra se apoyaba en los gerentes de áreas funcionales, las de producción, ventas, vehículos, sanidad. Subordinados al nivel gerencial, estaban las jefaturas y supervisores. Poco después⁵² de ser fundadas las primeras plantas regionales, Bimbo de Occidente, Bimbo del Norte y Marinela, aparece la creación del primer órgano corporativo denominado Central Impulsora, con tres direcciones a saber: Contraloría, Dirección Técnica y Dirección de Ingeniería.⁵³ En 1990 ocurre una reconversión en el grupo, en ocasión del programa de calidad total que había iniciado ya desde 1985. En esta autorevisión, participaron cerca de 600 ejecutivos y directivos y redefinieron el programa de calidad y re-expresaron la misión de la organización y su filosofía. A ésta se le declaró la columna vertebral de la organización del grupo Bimbo.⁵⁴ Para el año de 1991, Bimbo se transforma en 8 empresas,

⁵¹ La planta Bimbo de Azcapotzalco tiene 10 líneas en 3 secciones, bollería (bimbollos, medianoches, colchones), panes (panes de caja y panqués); donas y bimbuñuelos. En cada línea apreció cerca de 25 personas. Ver notas de campo N° 3.

⁵² Año de 1963.

⁵³ *Bimbo, un esfuerzo a través de los años*, p. 55.

⁵⁴ Gil Medina, *Filosofía Empresarial*, en Brehm et. al., *Los Nuevos Senderos en la Dirección del Personal*, p. 43.

comprendiendo cada una diferentes negocios y sus marcas.⁵⁵ Recientemente (2002) el grupo Bimbo realiza otros cambios en su estructura. El grupo se estructura por razones sociales: Bimbo, S.A (panificación), Barcel, S.A. (frituras) y Ricolino, S.A. (confitería y dulces). En cuanto a panificación, el grupo se divide en regiones. La ciudad de México quedó como cabecera de la Región Metropolitana, con un Director General para 7 plantas cercanas a la ciudad de México. En esta región están las dos plantas que visité para realizar el trabajo de campo de esta tesis.

3- EL DISEÑO PARA LA INVESTIGACIÓN.

Basándome en la descripción sobre lo que debe ser el diseño de investigación (*cfr.* p. 11), presento el que se elaboró para la investigación de este trabajo de tesis denominado “Reciprocidad, compromiso y cultura congruente. Estudio etnográfico de Bimbo planta Santa María Insurgentes.”⁵⁶ En él se aborda el tema de interés de la investigación, el esquema teórico, la muestra de entrevistas, la particularidad de las técnicas de recolección de datos y los criterios de validez para evaluar los hallazgos del estudio. Sin embargo, por su importancia presento a continuación una síntesis de los temas obligados de todo diseño:

Problema de investigación.

Los estudios de cultura organizacional en organizaciones mexicanas se han inclinado más hacia temas como el clima organizacional (en sus dimensiones de satisfacción del personal y relaciones humanas internas), a relaciones de causalidad entre variables y a planes para cambiar a la organización misma y su cultura. Por lo que existe un vacío en el estudio de la dimensión simbólica de la cultura misma y en las formas en que se externaliza. Este trabajo de tesis pretende aportar datos e información para cubrir esta necesidad.

Objetivos:

Las preguntas de la página 3 que se formularon sobre el pensamiento empresarial configurado en un sistema; la posibilidad de congruencia entre sus elementos y con sus manifestaciones; y algunas posibles asociaciones de una cultura así caracterizada, con actitudes y acciones del personal empleado, me han guiado a establecer los siguientes objetivos:

1. Lograr un mapa amplio del pensamiento empresarial e institucional de una empresa del grupo Bimbo que exprese mejor el elemento simbólico de su cultura.
2. Estudiar la congruencia de la cultura organizacional de esta empresa que se percibe como exitosa por el público mexicano e internacional.
3. Analizar la asociación de esa cultura congruente en lo general con el compromiso hacia la empresa en una planta con mucha antigüedad.
4. Buscar las características del compromiso con la organización y la dinámica de su generación en la empresa seleccionada.

Tesis por explorar en la planta seleccionada de Bimbo.

⁵⁵ Organización Bimbo; Organización Marinela, Organización Altex, Organización Wonder, Organización Ricolino, Organización Barcel, Organización Latinoamericana, Organización Alpre, todas bajo la razón social, Grupo Industrial Bimbo, S.A. (GIBSA)

⁵⁶ El título original del trabajo cuando se realizó el diseño fue: “Congruencia de la cultura organizacional y compromiso de los empleados. Etnografía de Bimbo, planta Santa María Insurgentes.” Los resultados de la investigación en relación al compromiso derivado de la reciprocidad nos llevó a este cambio.

1. Bimbo tiene un sistema de pensamiento extenso y con gran difusión interna.
2. La cultura de esta empresa es congruente en lo general.
3. La congruencia cultural está asociada al compromiso, la lealtad y la permanencia en esa organización con empleados con muchos años de servicio.
4. El éxito económico de la empresa tiene alguna relación con lo anterior: empresa con mucho tiempo de operar, con cultura congruente, y alto compromiso del personal.

Mayor información sobre el método elegido, las técnicas de recolección de datos para la investigación y el muestreo y el manejo de los datos, se encontrará en el anexo 2 de la tesis.

4- PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO SEGUIDO.

Sobre la selección de la empresa.

Este estudio se pensó realizar en una sola empresa del Grupo Bimbo, (hoy simplemente, Bimbo, S.A. de C.V.) La selección de la Planta Santa María Insurgentes fue circunstancial ya que siendo coordinador de maestrías en la Universidad la Salle, un estudiante que había terminado la parte escolarizada se acercó a mí para buscar asesoría para elaborar su tesis. Hicimos un pacto de apoyarnos: a él yo le apoyaría en la parte teórica de su proyecto y él me facilitaría el contacto con el personal de la empresa para las entrevistas. El pacto al momento de escribir este capítulo, persiste, aunque él no ha avanzado casi nada en su tesis. Su apoyo sin embargo, fue creciendo y además de ser el informante principal de esta investigación lo he catalogado como un líder formal e informal muy especial y reconocido por sus logros en planta. Ahora bien, el hecho de que haya sido circunstancial esta elección, no demerita que haya sido ésta la planta escogida, pues el hecho de ser la primera planta establecida del grupo y el haber encontrado ahí a empleados de mucha antigüedad e incluso jubilados aún trabajando, le dio a la información recabada un tinte de privilegiada.

Sobre las técnicas utilizadas.

Las técnicas que se utilizaron en la investigación para el trabajo de campo fueron el análisis de tres documentos con información histórica del grupo y de las plantas mencionadas; las entrevistas no dirigidas de tipo conversacional y algunas notas de campo elaboradas durante visitas a las empresas.

1- Revisión de fuentes documentales.

Para la recolección de datos en fuentes documentales, existió inicialmente la intención de buscar los discursos de los fundadores y de los directivos de Bimbo en documentos de planes y políticas de la corporación o en las reuniones de trabajo dentro de las empresas del grupo. Esto parecía casi imposible. Pero aquí tuve la fortuna, que meses después del inicio del trabajo de campo, fue editado y publicado por *Prentice Hall* el libro *Bimbo, Estrategia de Éxito Empresarial*, de Roberto Servitje. El libro es por demás profuso en datos sobre la filosofía Bimbo, estrategias y objetivos, historia del grupo e incluso de pensamiento económico y social de los fundadores y del grupo empresarial. Adicionalmente, conocía yo la existencia del libro “Bimbo, un esfuerzo a través de los años”, editado en 1995 en el cincuentenario del grupo. No tuve problema en que mi informante principal me consiguiera un ejemplar; también él mismo me consiguió una serie de transcripciones de charlas, discursos y conferencias de los dos dueños compiladas en forma inédita por un empleado de la empresa. Estas fueron las tres fuentes de información, para realizar el análisis de contenido.

2- Entrevistas.

Como comenté en párrafos anteriores, las entrevistas se pactaron con mi informante principal, Rosendo, gerente de mantenimiento de la Planta Bimbo Sta. María. Las entrevistas no se planearon todas en el inicio del trabajo de campo, sino conforme se leían y se analizaban los hallazgos, se decidía sobre las siguientes. Por lo tanto no se hizo un muestreo probabilístico, sino que fueron de tipo **no** probabilístico o lo que llama Ruiz Olabuénaga, muestreo intencional de tipo *opiniático*, donde los criterios para escoger al informante son: la idoneidad de la persona para aportar datos sobre una categoría del estudio; la facilidad de conseguir al entrevistado; la representatividad de todas las áreas de la empresa, incluyendo la representación sindical; representatividad de género; personas que dejaron de trabajar en la empresa.

Así, en dos de las primeras entrevistas solicité a mi anfitrión-informante me consiguiera a dos personas de mucha antigüedad que había visto en la ceremonia de premiación, don Roger y don Juan, para buscar información sobre la filosofía de la empresa desde la perspectiva de personal veterano y en busca de historias o leyendas. En las dos siguientes, el requerimiento fue la pertenencia al área de fabricación para obtener la perspectiva del obrero (entrevistas a Misael y Mariano). En estas charlas surgió sin esperarlo, la información de que en el área de producción se habían realizado varias innovaciones a los equipos de producción, y ese motivo fue el disparador para pedir que la siguiente entrevista fuera con dos mecánicos inventores, Gustavo y Javier P. Se dieron después varias entrevistas buscando informantes de otras áreas funcionales de la empresa: personal, administración y ventas (entrevistas N° 9, 10 y 11). A partir de aquí, las siguientes entrevistas se determinaron por representatividad faltante –género femenino- y se pensó en entrevistar a dos empleadas. Puedo decir que en las últimas entrevistas el criterio fue de complementación, en busca de llenar lagunas en la información, como fue el caso de que en casi todas las entrevistas, la categoría satisfacción con la empresa parecía increíble. Se decidió entonces buscar la opinión de ex empleados de Bimbo.

Ahora bien, el tipo de entrevista, cuando menos en las 6 primeras, fue de preguntas o temas predeterminados. Así se podrá observar en las transcripciones preguntas claras sobre: filosofía de la empresa, el punto de vista del empleado sobre ella; cómo fueron los primeros tiempos (para los antiguos); cómo ingresaron a la empresa. Éstos fueron los cuestionamientos más comunes. Para las categorías del estudio sobre compromiso, satisfacción con la empresa, las preguntas específicas fueron mínimas (una en la entrevista al *Teacher*, Mariano y Misael⁵⁷). Por lo que creo que la información sobre estos temas fue espontánea. Después de las primeras entrevistas el esquema de entrevista preparada en forma semi-estructurada lo abandoné por la forma conversacional.

He aquí una relación de las entrevistas realizadas.

N	Entrevistado.	Sexo	Área	Antigüedad en la	Ubicación
---	---------------	------	------	------------------	-----------

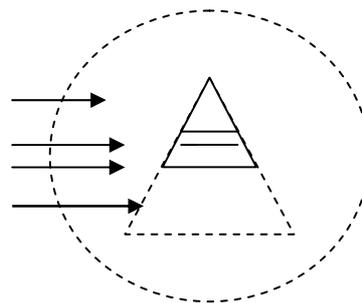
⁵⁷ Se preguntó: 1° Al *Teacher*, *Una última pregunta don José Luis, va aparecer hasta obvia. ¿Su satisfacción con esta organización después de cuarenta y cinco años...?* 2° A Mariano, *¿Hay ganas de seguir aquí más tiempo?* 3° A Misael, *¿Qué los mueve a quedarse tanto...?*

				empresa	
1	Don Roger	M	Producción	42	Sta. María.
2	Misael	M	Mantenimiento	20	Sta. María.
3	Don Juan	M	Despacho	41	Azcapotzalco
4	Mariano	M	Producción	9	Sta. María.
5	Denisse	F	Practicante	1 mes	Azcapotzalco
6	Gustavo y Javier P.	M	Maestros de Mantenimiento	23 y 27	Sta. María.
7	Rosendo	M	Gerente Mantenimiento	17	Sta. María.
8	Anselmo	M	Mecánico y representante sindical	19	Sta. María.
9	Ernesto	M	Gerente personal	28	Sta. María.
10	Javier G.	M	Gerente Admvo. Regional	14	Sta. María.
11	Fernando	M	Director Comercial Regional	27	Azcapotzalco
12	Jorge	M	Exgerente de ventas	16	Domicilio del entrevistado en Cortázar, Gto.
13	El Teacher	M	Jubilado, recontratado	45	Azcapotzalco
14	Rocío	F	People net.	3	Anexo de la Planta Sta. María.
15	Erika	F	Asistente administrativo de mantenimiento	3	Sta. María.
16	Rosendo	M	Gerente Mantenimiento	17	Sta. María.
17	Fausto	M	Subgerente de recepción	-	Carrefour Universidad
18	Rosendo	M	Gerente Mantenimiento	17	Sta. María.
19	El Papi	M	Jubilado, voluntario actualmente	51	Azcapotzalco
20	Jesús	M	Exempleado	8	Región metropolitana
21	Rosendo		Exgerente.	17	Santa María

*** Ver anexo 3 con información biográfica de cada informante.**

En el caso de esta investigación en Bimbo los entrevistados fueron de los siguientes niveles:

Un director
 Dos gerentes
 Dos jefes
 Dos supervisores
 Un representante sindical
 Dos ex-empleados
 Dos jubilados
 Cuatro sindicalizados.
 Un cliente.
 Dos becarias.



La observación.

La observación *in situ* realizada en este estudio, se llevó a cabo en lo general, durante las visitas hechas a las plantas hermanas Sta. María y Azcapotzalco. De estas visitas, algunas fueron con propósito predeterminado y otras fueron cuando se tenían concertadas las entrevistas. Las visitas con objetivo predeterminado fueron: la invitación a la ceremonia anual de premiación por asistencia y permanencia, la misa de acción de gracias de fin del año 2003, una comida en el comedor de Sta. María y los recorridos a las plantas hermanas de Sta. María y Azcapotzalco, así como las que llaman las casas de los roles y de las conchas (secciones de producción). De aquí surgieron algunas notas de campo que se enlistan a continuación:

N	Notas	Naturaleza de de la información.
1	Crónica de la ceremonia anual de premiación.	Desayuno y ceremonia de premiación por premios de asistencia y permanencia en la empresa.
2	Reporte de la misa de acción de gracias.	Organización de la ceremonia religiosa; inauguración de un espacio para producto terminado; campeonato de futbolito y comida de gerencia de mantenimiento. (4 hs)
3	Comida en el comedor planta Sta. María.	Funcionamiento del comedor y comportamiento de los comensales.
4	Recorrido a la planta Sta. María.	Sobre proceso de producción de panes, organización de la producción y charla rápida con mi guía la practicante Velia.
5	Recorrido a la planta Azcapotzalco.	Comparación del proceso con Sta. María, entrevista N° 5 a Denisse, charlas con los practicantes Juan Ignacio y una becaria de control de calidad.
6	Recorrido a las casas de los roles y de las conchas	Visita con el objetivo de verificar <i>in situ</i> las innovaciones hechas por el equipo de mantenimiento; mis guías fueron Gustavo y Javier citados en la entrevista N° 6.
7	Charla en un supermercado con promotor.	Presencia de promotoras. Equilibrio del sexo en la planta de ventas.

A pesar de lo limitado de mi presencia en las plantas estudiadas, los datos recabados fueron de mucha utilidad por su interrelación con datos surgidos en las entrevistas; de ahí aparecieron pistas para preguntas y para confirmar lo expresado en ellas.

Sobre la clasificación de los datos.

A partir de la entrevista 10 me recomendó mi asesor, comenzar a analizar ya las entrevistas hasta ese momento realizadas. Debido a mi tendencia a clasificar y resumir en cuadros la información, me incliné por la idea de Stephen Barley⁵⁸ de identificar dominios, objetos y acciones, colocando estas categorías de clasificación en la cabeza de la matriz, y hacer una de ellas para cada entrevista realizada. Así surgió el cuadro de análisis de las entrevistas realizada, cuyo encabezado presento a continuación.

Entrevista a don Roger.

⁵⁸ Stephen Barley, *Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Culture*, en Peter Frost *et. al.*, *Reframing Organizational Culture*.

Dominio de significados.							
Empresa	Filosofía	Sindicato	Compromiso	Identidad	Relaciones	Jefes	Satisfacción

De acuerdo al dominio (tema) seleccionaba y *pegaba* las citas en la columna correspondiente. Me funcionó sobre todo para las columnas filosofía, compromiso, jefes, satisfacción. En la columna relaciones y empresa tuve que insertar temas diversos, con la dificultad posterior de hacer subcategorías.

5- LIMITACIONES DE ESTE ESTUDIO.

En forma escueta menciono las siguientes:

1ª Se recurrió preponderantemente a una sola técnica: la entrevista. Faltó entonces la información de la observación participante. Algo de observación aislada se realizó como lo expliqué en un apartado anterior.

2ª El muestreo no fue al azar. Para algunos investigadores esto es limitante; para otros no, pues es válido el muestreo intencional.

3ª El período en que se realizaron las entrevistas se extendió por casi dos años, las entrevistas se espaciaban por un mes en promedio. Sin embargo para una planta de una empresa que tiene casi 60 años de vida, creo que no es un agravante.

4ª Como bondad, contra la limitante anterior, está el hecho de que la transcripción de las entrevistas fue en la semana inmediata a su realización. Esto me permitió mayor exactitud en su conversión a texto, pues en casos de duda sobre el sentido de algunas frases, estaba fresca mi vivencia de la entrevista.

5ª La mayoría de las entrevistas se realizaron en las instalaciones de la empresa. La ventaja que tuvo este hecho fue que tuve oportunidad de hacer algo de observación al ingresar a las plantas o al esperar a la persona que entrevistaría. En algunas de estas visitas tuve oportunidad de visitar libremente el área de servicios: comedor, baños, dormitorios, área de avisos y tableros informativos. La desventaja, por otro lado pudo ser la sensación de control que pudieron sentir algunos de los entrevistados.

6ª El tesista ha tenido como práctica académica y profesional el campo organizacional por 30 años; difícil le será mantener un discurso sin acento organizacional; no podrá adquirir un acento totalmente antropológico.

Quiero hacer algunas aclaraciones. A veces en este trabajo se habla de Bimbo en general. Generalmente será cuando se habla de filosofía y de prácticas, que **no** son exclusivas de la planta estudiada, sino para todo el grupo, incluso para todas las razones sociales, panificación, botanas y confitería. En otras ocasiones hablo a nivel de planta. Generalmente es para aspectos de interpretación, comportamiento y forma de ser de la gente. Esto no lo puedo extender a todo el grupo, si acaso a una región, la región metropolitana. Cuando toco estos puntos en el desarrollo de los diversos capítulos de este trabajo, generalmente hago o haré las aclaraciones específicas pertinentes.

6- ESTRUCTURA DEL TRABAJO.

Esta tesis presenta en el capítulo 1 el marco teórico de referencia con énfasis en las teorías sobre: sistema de pensar, congruencia de los componentes, perspectivas teóricas, identidad,

compromiso y reciprocidad, liderazgo como difusor de cultura. El capítulo 2 presenta de entrada un resumen de lo que es la cultura Bimbo y describe después el sistema de pensamiento del grupo industrial Bimbo expresado sobre todo por sus fundadores, primero como simples ciudadanos y cristianos y después como empresarios y directivos de negocios. Bajo este papel, se reseñan sus principales creencias y valores. En el tercer apartado capitular se presenta una relación y descripción de las formas en que se manifiesta el gran caudal de ideas y pensamientos de los fundadores-directivos de Bimbo: a través del mito del fundador operativo, el ritual de premiación al trabajo productivo y permanencia, y por las prácticas obsesivas de selección, capacitación y contacto con la familia de los empleados.

Revisada la externalización de los componentes ideográficos de la cultura, procedo en el capítulo 4 a analizar la congruencia, discutiendo si existe afinidad, concordancia, complementaridad entre sus componentes. Varias formas se utilizaron para realizar el análisis de esta congruencia. Este fue considerado un capítulo crucial pues pretende establecer y mostrar (no demostrar) una de las tesis de partida del estudio. Con el espíritu de enlazar congruencia con compromiso, en el capítulo 5 abordo la influencia del liderazgo en la creación, conformación y difusión de la cultura, que en el caso de Bimbo, se puede establecer como una ejemplificación más de la tesis de Edgar Schein sobre la gran aportación de los fundadores en culturas organizacionales emergentes. Finalmente el capítulo 6, presento las modalidades del compromiso en Bimbo. El lector encontrará testimonios descriptivos sobre el compromiso afectivo, el compromiso racional y el de sentimiento de obligación. Aunque el nivel de compromiso evaluado por el investigador se consideró alto, la asociación de cultura congruente con compromiso, la consideré, después de los datos empíricos registrados, arriesgada, pues los testimonios sobre el sentimiento de deuda entre la parte empresarial y los colaboradores, más la sensación entre ellos de haber recibido mucho más de lo que aportaron, reproducía con bastante exactitud los efectos que consigna la teoría de la reciprocidad de Jacques Godbout. Esto me llevó a dar más extensión a este capítulo y a modificar el título de la tesis, colocando al fenómeno de la reciprocidad como anterior al del surgimiento del compromiso; en otras palabras, la auto-obligación de los empleados de devolver se origina en los dones recibidos de la empresa con anterioridad, quedando la congruencia de la cultura como un contexto apropiado a los dos fenómenos mencionados.

Finalmente en el apartado de conclusiones relato las características principales de la cultura Bimbo provenientes de las descripciones etnográficas; incorporo los razonamientos que muestran a esta empresa con una cultura predominantemente congruente; y sobre todo las explicaciones sobre las principales asociaciones encontradas, entre reciprocidad y compromiso y éstas con la cultura congruente.

I- MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.

Dado el título del proyecto de investigación, “Reciprocidad, compromiso y congruencia de la cultura organizacional. Estudio etnográfico de Bimbo planta Santa María Insurgentes” que se desarrollará en este trabajo, incluiré en este apartado algunas teorías y modelos relativos al concepto cultura, a las características de la cultura, a la cultura organizacional, a las perspectivas en el estudio de esta cultura, al compromiso con la organización, la reciprocidad en las organizaciones y los resultados organizacionales. Se buscará que este marco teórico provea de conceptos al proyecto, señale pistas en el análisis de la información y sea un referente constante en la elaboración de nuevas conjeturas teóricas.

1- CULTURA.

Múltiples expresiones sobre la cultura.

Muchos conceptos se han elaborado y propuesto sobre el término *cultura*. Algunos coinciden y reiteran ideas centrales; otros agregan pensamientos específicos y nuevos. Son célebres las 164 definiciones que al respecto compila Clide Kluckhohn por los años cincuenta del siglo pasado y que en el momento actual, seguramente rebasan ese número. Las expresiones que a continuación incluyo, es muy probable que estén en la compilación realizada por Kluckhohn. Así expresiones como, cultura es el modo de vida integral de un pueblo, con su manera propia de sentir, pensar y creer, han sido aportadas por muchos teóricos. Otros enunciados con palabras como la cultura es el conjunto de pautas similares de acción de un pueblo o las orientaciones conductuales estandarizadas de él, delimitan la cultura a partir del comportamiento de los grupos. Finalmente, expresiones muy genéricas refiriéndose a la cultura, como la herencia social de los humanos o como la obra simbólica de la humanidad, han intentado abarcar toda la amplitud del término.⁵⁹

Como se podrá apreciar, son muy diversas las formas de expresarse sobre lo que es la cultura, lo que demuestra cuán cierta es la afirmación de Hannerz de que la complejidad cultural aparece desde el intento de establecer el significado del término.⁶⁰

Inicio a continuación, la revisión formal de la concepción de *cultura*, con base en tres de los antropólogos simbolistas más reconocidos y mencionados en párrafos anteriores. Seleccione el enfoque semiótico porque en el estudio de documentos sobre la forma de pensar de los dueños de la empresa -sujeto de la etnografía que he seleccionado en esta tesis- recurren mucho al término filosofía de empresa, lo que me ha llevado a adoptar un término similar y muy recurrente de Mary Douglas: sistema de pensamiento. Sistema de pensamiento creo que es más afín a la concepción de los antropólogos simbolistas que consideran a la cultura como un enjambre o urdimbre de sentidos y significados contenidos en símbolos.

Cultura para Geertz.

Abiertamente, sin eludir el compromiso de aportar una definición, Geertz precisa: “El concepto de cultura que propugno...es esencialmente un concepto semiótico. Creyendo con Max Weber que el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido, considero

⁵⁹ En esta ensalada de conceptos me he referido a las definiciones de Clide Kluckhohn, Marvin Harris, Ralph Linton y Ernest Cassirer.

⁶⁰ Ulf Hannerz, *Cultural Complexity*. pp. 8-9.

que la cultura es esa urdimbre y que el análisis de la cultura ha de ser por lo tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones.”⁶¹

En otra parte del conocido ensayo "*Descripción Densa*" este simbolista, al abordar el tema de la religión como sistema cultural, enuncia también el concepto que adopta: "En todo caso el concepto de cultura que yo sostengo no tiene múltiples acepciones ni, por lo que se me alcanza, ninguna ambigüedad especial: la cultura denota un esquema históricamente transmitido de significaciones representadas en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medios con los cuales, los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actitudes frente a la vida".⁶² Acepta Geertz que los términos concepto, significación y símbolos ameritan también una explicación. No la aporta; sólo añade que esa es precisamente una característica de la propia cultura: su amplitud de significados.

Así mismo, en el ensayo referido indica: "la cultura consiste en estructuras de significación socialmente establecidas, en virtud de las cuales la gente hace cosas..."⁶³ y un poco más adelante, al afirmar que la cultura no debe verse como una entidad que es causal de hechos, la explica como, "contexto, dentro del cual pueden describirse todos los fenómenos de manera inteligible" y "como sistemas en interacción de signos interpretables".⁶⁴

Después de haber presentado estos conceptos de cultura, en el desarrollo posterior de su obra, Geertz menciona algunas propiedades y cualidades que le confiere a la cultura, tales como:

- ♦ La cultura es pública, porque su significación lo es y ésta la conoce una mayoría. Rechaza en este punto, el que se afirme que la cultura es un fenómeno mental o de conducta.
- ♦ La cultura sí es acción simbólica; es acción que simboliza algo. Cuando uno presencia una acción de éstas, debe preguntarse, ¿cuál es su valor o su sentido, o qué se expresa a través de esa acción?
- ♦ La cultura está situada en el entendimiento y corazón de los hombres.⁶⁵ No reside en la mente de alguien.

Más adelante menciona lo que a su parecer no es la cultura, en un intento para clarificar su pensamiento en torno al concepto y precisa:

- ♦ Que no conviene imaginar a la cultura como una realidad súper orgánica, que tiene fuerzas y fines propios, ya que se caería en el error de cosificar a la cultura.
- ♦ Vuelve a reiterar, que no se integre a la cultura en un esquema de conducta individual de alguna comunidad, pues eso sería reducir la cultura.
- ♦ No convertir a la cultura en *folklore*.

Finalmente, en el mencionado ensayo, se refiere a los fines de la antropología y la cultura diciendo que, éstas persiguen ampliar el discurso humano, aspiran al entretenimiento, dar orientación práctica y facilitar el progreso moral, etc. Agrega que, teniendo en cuenta el enfoque

⁶¹ Clifford Geertz, *La Interpretación de las Culturas*, p. 20.

⁶² Clifford Geertz, *op.cit.*, p. 88.

⁶³ Clifford Geertz, *op.cit.*, p. 26.

⁶⁴ Clifford Geertz, *op.cit.*, p. 27.

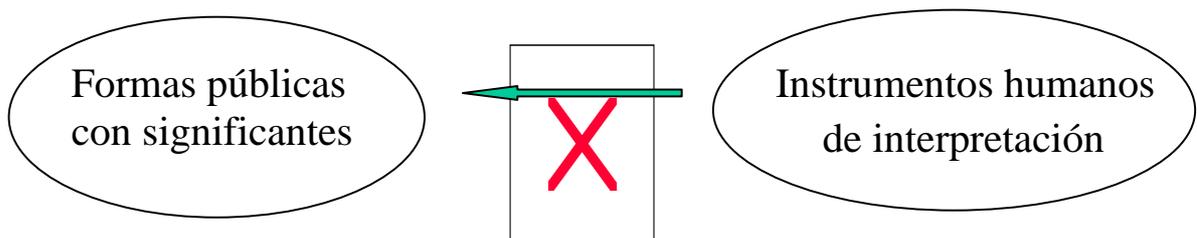
⁶⁵ Cita de Geertz refiriéndose a Ward Goodenough.

semiótico de la cultura, su fin “es ayudarnos a lograr acceso al mundo conceptual en el cual viven nuestros sujetos, de suerte que podamos, en el sentido amplio del término, conversar con ellos”.⁶⁶

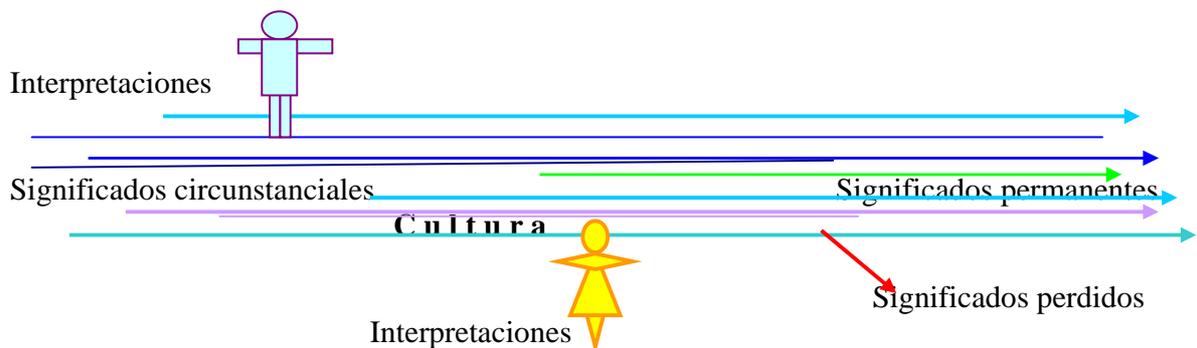
Cultura para Hannerz.

En su obra *Cultural Complexity*, Ulf Hannerz presenta al *homo sapiens* como la única criatura del universo, que hace cosas con significados (*make senses*). Afirma que los significados del hombre se produjeron a través de su experiencia, de sus reflexiones, de su imaginación y directamente provinieron de sus interpretaciones de todo lo que ocurre o puede ocurrir en el mundo. Debido a esta capacidad de producir sentidos (significados) los genera continuamente a través de: ideas, creencias, conocimientos, información, sabiduría, mitos, etc.

Los significados que crea la gente dentro de una sociedad, no los crea a título personal, sino como miembro del grupo al que pertenece; luego son significados sociales. Estos significados, se incorporan en formas diversas que pueden considerarse como significantes y así pasan a ser formas públicas dentro de una cultura. Así, los estudiosos de una cultura pueden verlos, observarlos y analizarlos. Para ello necesitan instrumentos de interpretación (capacidades y potencialidades) como su experiencia, su inteligencia, su sensibilidad. Esquemáticamente lo anterior, se graficaría como sigue:



Hannerz conceptualiza más adelante a la cultura, como un gran flujo de sentidos y significados (en un proceso interminable, dice). Usa la metáfora de un caudaloso río, con tonos diferentes, verdes, azules, cafés y que luce aterrador para el que se introduce en él; que sólo toca una parte de él momentáneamente, pero que jamás podrá tocar otra vez la misma parte del torrente.



⁶⁶ Clifford Geertz, *op. cit.*, p. 35.

Esta metáfora, la contextualiza en la sociedad contemporánea. Las culturas contemporáneas, son complejas no sólo por los dictados de la economía mundial, los flujos de migración, sino por el desarrollo fulminante que han tenido los medios de comunicación.

Nuestro autor, propone ver a la cultura no como congelada, sino verla líquida, emergente, corriendo sin fin (*liquid, emergent, open-ended*).⁶⁷ Con una corriente cultural que fluye, la gente no es depositaria de ella, sino tiene que hacer algo con ella. Así dice textualmente Hannerz:

*“As actors and as networks of actors, they are constantly inventing culture or maintaining it, reflecting on it, experimenting with it, remembering it or forgetting it, arguing about it, and passing it on. There are not only static distributions of factual knowledge but also different ways of doing things with meanings, likewise unevenly spread out among people and situations”.*⁶⁸

En el estudio de la cultura, Hannerz distingue tres dimensiones, a saber:

- a- Ideas y modos de pensamiento: cada cultura tiene de por sí grandes inventarios de significados para un mismo significante.
- b- Formas de externalización, las cuales son: discurso, gestos, canciones, danza, adornos, la naturaleza, los medios (electrónicos, impresos).
- c- Distribución de la cultura: en términos actuales, esta distribución se realiza por los medios.⁶⁹

Después de mencionarlas, Hannerz dedica algunas líneas para analizar el calificativo de complejo, adjudicado al término cultura actual; lo concibe como complejo, lo opuesto a simple y con algo de desorden, propio de las sociedades modernas, y propio también de nuevas ideas y nuevas formas de sociedades contemporáneas.

Así, en estas sociedades han crecido sus unidades de significado, sus sistemas, sus focos de atención; los significados atribuidos a sus unidades de sentido han aumentado también. Lo mismo puede decirse de las formas de externalización, que han llegado más allá del discurso y de los gestos. El avance de la tecnología de los medios, son nuevos vehículos del significado cultural (significados en pantallas, por ejemplo). Los propios medios electrónicos de comunicación, difunden en segundos información, imágenes, conocimientos, datos, con los cuales se procesan secuencias de acciones humanas con rapidez sorprendente. Significados numerosos en formas nuevas y en medios veloces y modernos y además combinados, hacen complejas a las culturas contemporáneas, asegura Hannerz.⁷⁰

Hannerz invita a reflexionar cómo toma la cultura nuevas formas (más allá de señales de humo y sonar de tambores): en videos, pantallas, carteleras, páginas *web*, fotos. Todas estas formas de externalización compactan significados, los almacenan, difunden, evocan tradiciones y héroes, informan, reiteran mensajes, inducen, etc.

⁶⁷ Ulf Hannerz, *op. cit.*, p. 17.

⁶⁸ *Ibidem*.

⁶⁹ Ulf Hannerz, *op. cit.*, p.7.

⁷⁰ Ulf Hannerz, *op. cit.*, p. p. 8-9.

Kuper y su libro cultura.

Adam Kuper considera a las teorías modernas sobre la cultura como un reciclaje de otras anteriores.⁷¹ Sólo aporta los consensos mínimos a los que han llegado –en su opinión– los teóricos de la cultura: primero, que el tema de la cultura no es asunto de raza; segundo, que la cultura humana ha avanzado con un ritmo desigual (avances y retrocesos). La cultura debe verse en el tiempo, con una perspectiva amplia. Un ejemplo del avance de la cultura es la proliferación de las disciplinas que la compendian, como estudios multiculturales y los denominados en universidades estudios culturales; y tercero, la cultura es esencialmente una cuestión de ideas y valores que forman un “molde mental colectivo”.⁷²

Al final de su libro apoya la referencia de Eric Wolf, de ver a la cultura como una serie de procesos que se construyen, se reconstruyen y desmantelan materiales culturales en base a determinadas exigencias.⁷³ Si esta referencia de Kuper, es un acuerdo con la forma anterior de conceptualizar la cultura, entonces estaría también en concordancia con la tesis de Hannerz, expuesta en párrafos anteriores, de considerar a la cultura como un flujo interminable de significados en formas en constante cambio, particularmente por la gran difusión que de estas formas hacen los medios modernos de comunicación.⁷⁴

Elementos para preparar una definición.

Lo expuesto hasta este momento muestra que existe un gran y variado inventario de concepciones del término cultura, lo cual indica su complejidad, sobre todo si se le ubica en el contexto de la sociedad contemporánea. La cultura es forma de vida, es toda la gigantesca obra de creaciones de un agregado humano que juntas, constituyen su riqueza y herencia, y en medio de toda esta gran obra creada vive la humanidad influida por su propia creación.

Pero el simbolismo ha profundizado más en esta perspectiva, y establece que en el trasfondo de la creación cultural está el pensamiento humano que produce conceptos, ideas gráficas, imágenes sobre el mundo físico y social; que todo el sistema ideológico se interconecta en una red (ordenada) o maraña (desordenada), e inunda múltiples formas como las construcciones materiales o penetra el comportamiento humano con significados, siendo estas conductas las que atestiguan o refuerzan el sistema de pensar antes referido.

Probablemente en todas estas teorías hay consenso *a priori* sobre la esencia de la cultura, pero en cuanto a la forma de expresar su configuración (la forma de explicar la dinámica de su constitución), ha habido y habrá diferencias. El esquema siguiente compila muchos de los términos que se han utilizado para la expresión de la esencia, de su configuración, y la explicación del término significado. Las palabras de la primera columna de la izquierda son las que se han usado para hablar de la configuración de la esencia de la cultura; en la columna del centro están las expresiones relativas a la esencia; la columna de la derecha concentra las ideas con las que se define la significación.

⁷¹ Adam Kuper, *Cultura, la Versión de los Antropólogos*, p. 280.

⁷² Adam Kuper, *op.cit.* p. 262.

⁷³ *Ibidem*

⁷⁴ Ver definición de Hannerz en la pág. 28.

Configuración de la esencia.	Expresiones sobre la esencia	Expresiones sobre el significado.
Red Entramado Urdimbre Flujo continuo Molde	Ideas Pensamientos Sentimientos Sistema de pensamiento <i>Assumptions</i>	Explicación Traducción Lectura Interpretación Hallar el sentido

En un intento por delimitar el concepto de cultura que se utilizará en el presente trabajo, debo recordar lo que la epistemología establece como una definición aceptable, a saber, que la expresión utilizada, sirva para hacer distinciones con otros términos similares, y que en lo posible sea el punto de partida para otras construcciones discursivas posteriores. Elaborada así, se estaría ante una definición sintética u operativa. La siguiente pretende ser una definición de este tipo.

Cultura es un tejido de ideas, pensamientos, expresiones emocionales, acciones con mensaje que se externalizan en formas muy variadas dentro de una unidad social. Los miembros de la unidad entienden e interpretan en forma similar ése su sistema de pensar y sentir. Este sistema, a su vez, tamiza las acciones que realizan en la vida diaria sus integrantes. El sistema cultural es dinámico: incorpora nuevos significados que permanecen o después los pierde; algunos significados con mucho tiempo desaparecen.

El primer párrafo alude a la conformación (tejido) de lo esencial en la cultura, los componentes: ideas, emociones, acciones simbólicas. La segunda idea en la definición es sobre la forma de aflorar⁷⁵ ante propios y extraños, de sus elementos: los mitos, ritos, normas, costumbres y prácticas; formas todas ellas visibles. Como esto se da en el seno de un grupo, sus miembros comparten ideas, el sentir de su grupo y pueden traducir los símbolos que se dan entre ellos bajo referentes comunes. Pero la forma de pensar y sentir penetra a sus integrantes y los moldea en cuanto a su forma de ser y actuar y demuestra ante los que analizan esa cultura, que su forma de ser y actuar es muy semejante. Finalmente la cultura no es estática, continuamente incorpora o desecha significados. La cultura tiene esencia, tiene formas, tiene patrones de acción, tiene interpretación, tiene dinamismo, hace contexto también.

Algunas características de la cultura.

En general, la antropología ha asignado cualidades o características propias a la cultura. Sobre algunos de estos rasgos, existen amplias coincidencias entre los estudiosos de la cultura, en otras como siempre, ninguna. Por ello menciono aquéllas en las que existe mayor aprobación. Así, la cultura es: colectiva, originada no por individuos, sino por grupos que interactúan creando productos que comparten todos; es aprendida en base a experiencias comunes de una unidad social determinada; la cultura evoluciona y se transforma; y finalmente es transmitida dentro de las fronteras del grupo.

⁷⁵ Aflorar: salir de lo profundo a la superficie.

Por otro lado, características culturales sobre las cuales el acuerdo es tan sólo parcial, son las del consenso y la congruencia (consenso en su sistema de pensar y congruencia entre sus componentes). No todos los estudiosos coinciden en que las culturas tengan esas propiedades. Las diferencias y conflictos son claramente observables en ellas. Lo mismo ocurre con la dicotomía claridad-ambigüedad; en muchas culturas se encuentran ambas características. Con respecto a la complejidad de la cultura, este rasgo es aceptado en las sociedades modernas.

2- CULTURA ORGANIZACIONAL.

Después de esta revisión histórica abordaré el campo de la cultura organizacional bajo la perspectiva de algunos de los teóricos contemporáneos. Así revisaré el pensamiento de Daniel Denison, Harrison Trice y Janice Beyer, Edgar Schein, Mats Alvesson y Per Olof Berg, todos ellos en sus textos abordan de una manera ordenada este tema de estudio, que según señalé, ha tenido un desarrollo explosivo.

Daniel Denison considera que “...la cultura de una organización se puede ver como un código, una lógica y un sistema de comportamientos y significados estructurados que han soportado la prueba del tiempo, y sirven como una guía colectiva para futura adaptación y supervivencia. Esta definición puede explicar por qué las culturas pueden ser: abstractas y místicas y a la vez concretas e inmediatas; imposibles de cambiar y a la vez rápidamente variables; complejas e intrincadas y a la vez cimentadas en valores muy básicos y a veces inaplicables a problemas del negocio, pero siempre fundamentales para la estrategia y efectividad de una organización. Esta definición también explica porqué la cultura tiene que estudiarse como causa y como efecto.”⁷⁶

Harrison Trice y Janice Beyer ubican el concepto de cultura en un ambiente de incertidumbre (típico de una empresa) y es así como “la cultura es un fenómeno que incorpora las respuestas de la gente ante las incertidumbres y caos de la experiencia humana. Estas respuestas caen dentro de dos categorías. La primera es la substancia (la ideología)... La segunda son las formas culturales...”⁷⁷ También analizan la existencia de subculturas dentro de las organizaciones.

Edgar Schein, coincide con Trice y Beyer, en cuanto que ve a la cultura como un desarrollo originado por la presión de problemas del hombre para adaptarse a su ambiente, pero su insistencia mayor es sobre el concepto de supuestos (*assumptions*) que al ser probados en la realidad del grupo repetidamente, se convierten en creencias dadas por hecho (*for granted*). Así define: “*I will mean by culture: a pattern of basic assumptions -invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration- that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relations to those problems*”.⁷⁸ Aunque la cita parece que se refiere a la cultura en general, Schein está haciendo extensivo el concepto a la cultura de una organización. Excluye de su definición la conducta de los miembros de un grupo, por considerar que la cultura influye parcialmente en las personas, ya que hay otros factores del medio ambiente o sociales que actúan sobre ellos en forma contingente.

⁷⁶ Daniel Denison, *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*, p. 159.

⁷⁷ Trice y Beyer, *The Cultures of Work Organization*, p. 2.

⁷⁸ Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership*, p. 9.

Alevesson y Berg, muestran desacuerdo en ver sólo en la cultura el entramado de símbolos y significados (en relación a Clifford Geertz), por lo que creen que hay que considerar el concepto de estructura social y conductas inducidas por la cultura. Así expresan, que la cultura es “una fábrica de significados con los cuales los seres humanos interpretan su ambiente y guían su conducta...”.⁷⁹ Consideran que la cultura organizacional puede verse de dos formas: la primera, estrecha, como si fuese un subsistema en la empresa, al mismo nivel de los subsistemas técnico, social y administrativo. El subsistema cultural comprendería, valores, normas e ideas “*more o less deeply in the collective*”.⁸⁰ Visto así, el subsistema cultural tendría una configuración única, dentro de la comunidad de organizaciones en un lugar determinado.

La segunda forma más amplia de ver la cultura organizacional, es permeando a toda la empresa y a sus actividades. Si se optara por esta visión, aclarar, debería hablarse más bien de una *perspectiva* de la cultura.

Frente a estos dos enfoques precisan que, cultura organizacional es un extenso fenómeno, que ocurre en una entidad colectiva indivisible. El fenómeno cultural abarca otros fenómenos, como los de: *artifacts*, marcos mentales colectivos, manifestaciones y patrones de acción colectiva.⁸¹ Por lo que entiendo de esta aportación, vuelven estos autores al estudio de la cultura por sus componentes, aunque con el nombre de diversos fenómenos.

En un intento de integrar algunas ideas de estos investigadores, entenderé por cultura organizacional en este trabajo a la entidad constituida con un tejido de pensamientos (sistema de pensamientos) y expresiones emocionales que tienen significados propios y que se externalizan en múltiples manifestaciones en el sitio particular de las organizaciones productivas. Tanto substancia, como formas de la cultura corporativa ubican, confieren identidad, crean lazos entre sus miembros (obligaciones)⁸² y dan sentido a las conductas de los miembros de una corporación. Cuando hablo del sitio particular de las organizaciones productivas, estoy haciendo alusión al espacio del estudio, el nivel de una empresa o institución, que abarcaría la cultura gerencial administrativa, de las áreas funcionales operativas (áreas de trabajo)

Esa es la cultura organizacional: sistema de pensamiento, emociones, soluciones, forma de vivir en las organizaciones y corporaciones y que impregna de significados a las formas organizacionales visibles, sus signos, códigos y símbolos, a sus prácticas cotidianas.

3- PERSPECTIVAS TEORICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Llamo en forma preliminar, enfoque de estudio, a los puntos de vista teóricos que una persona puede adoptar al analizar determinada cultura. Las plataformas teóricas desde las cuales se analiza la cultura corporativa podrían ser consideradas como los paradigmas que se emplean en

⁷⁹ Mats Alvesson y Per O. Berg, *Organizational Symbolism*, p. 77.

⁸⁰ Mats Alvesson y Per O. Berg, *op. cit.*, p. 78.

⁸¹ *Ibidem*.

⁸² Obligaciones y compromisos en sentido etimológico: ligar a; hacer promesas a.

su estudio, según Alvesson y Berg.⁸³ Concretamente aluden estos autores a los paradigmas de integración, diferenciación y fragmentación propuestos por Joanne Martin, para el análisis de la cultura. Sin embargo, Martin rechaza que sus tres enfoques constituyan paradigmas y prefiere llamarles perspectivas, las cuáles son “un intento para articular un paradigma”⁸⁴ que ayude a los investigadores en su búsqueda. El término perspectiva también lo utilizan Alvesson y Berg para el contenido preciso –teórica y conceptualmente- de un enfoque”.⁸⁵

Joanne Martin distingue tres perspectivas en el análisis de la cultura. A reserva de ampliar la presentación de cada una de estas, las presento primero en forma resumida en las siguientes líneas.

1ª La perspectiva de la integración, en dónde respecto a los temas ideológicos, existe consenso; en las manifestaciones culturales, se observa consistencia; y en la interpretación de lo que ocurre en la organización, hay claridad. Los miembros que están en esa cultura la perciben como un paraíso de armonía donde la tensión es baja y se puede predecir lo que ocurrirá.⁸⁶

2ª La perspectiva de la diferenciación, caracterizada por el consenso ideológico, sólo en algunas áreas funcionales de la organización; con claras inconsistencias en las formas culturales (diferencias dicotómicas); existen ambigüedades, pero son llevadas a la periferia de las áreas departamentales.⁸⁷ Los que viven en esa cultura distinguen diferencias, conflictos y manejo del poder.

3ª La perspectiva de la fragmentación. La característica más distintiva en estas culturas es la existencia de la ambigüedad. Esta se define como la percepción de la realidad sin claridad, con complejidad y con múltiples paradojas. En estas culturas, la inconsistencia o consistencia, va más allá de la dicotomía; es percibir las cosas como parcialmente congruentes y parcialmente incongruentes.⁸⁸ Fragmentación es una serie de paradojas plausibles. Esta perspectiva es de las organizaciones cambiantes.

Las perspectivas de Martin se pueden ubicar en corrientes del pensamiento social histórico. Así la primera perspectiva de la integración tiene la influencia durkheimiana; la influencia marxista del conflicto se encuentra en la segunda y la influencia posmoderna para la última.⁸⁹

⁸³ Mats Alvesson y Per O. Berg, *op. cit.*, p. 53. Mats Alvesson y Per O. Berg de la Universidad de Estocolmo, y Universidad de Lund respectivamente, han trabajado por mucho tiempo en el campo del simbolismo en las organizaciones. Un listado de sus principales ponencias y ensayos publicados en revistas académicas de su país pueden dar una idea de sus contribuciones al área del simbolismo. Alvesson ha sido autor y/o coautor de trabajos como: *The organizational meltingpot: an arena for different cultures*; *Gender and organization: Toward a differentiated understanding*; *Cultural-ideological modes of management control*; *Culture and ideology*; *Organizational symbolism and ideology*. Per O. Berg, ha hecho investigaciones específicas en el campo de métodos para el desarrollo de la identidad corporativa. Su principal obra, aparte de la citada en este trabajo, fue *Emotional structures in organizations* (1981). Algunos de sus ensayos son: *Techno-culture: The symbolic framing of technology in a Volvo plant*; *Symbolic management of human resources*; *Products as artificial artifacts*; *Corporate images: A symbolic perspective of the organization environment interface*.

⁸⁴ Joanne Martin, *Cultures in Organizations*, p. 15.

⁸⁵ Mats Alvesson y Per O. Berg, *op. cit.*, p. 93.

⁸⁶ Joanne Martin, *op. cit.*, p. 43.

⁸⁷ Joanne Martin, *op. cit.*, p. 93.

⁸⁸ Joanne Martin, *op. cit.*, p. 134.

⁸⁹ El trabajo académico y editorial de Martin pueden explicar y soportar su aportación de las tres perspectivas. En general su trabajo de investigación anterior a su libro versó sobre la desigualdad, injusticia, sexismo y racismo en las organizaciones. Ensayos como: *Deconstructing organizational taboos: The suppression of gender conflict in organizations*; *Companies where women succeed or fail*; *Organizational stories: more vivid and persuasive than*

Con este resumen adelantado, paso a continuación a ampliar cada una de las perspectivas.

Perspectiva de la consistencia.

Como perspectiva en el estudio de la cultura corporativa, la consistencia se observa en las manifestaciones culturales de la compañía que son congruentes (que refuerzan los mismos temas); los miembros de ella comparten sus consensos; hay una relativa claridad en sus normas. En un lenguaje más coloquial, esta perspectiva con frecuencia se expresa diciendo que, existen corporaciones donde las semejanzas entre sus componentes culturales son visibles; lo que se espera de sus miembros es muy claro y que el ambiente de la compañía en general es de unión. La denominación general que se utiliza para calificar a este tipo compañía, es el de organización congruente y consistente, y a su cultura, como cultura consistente. Como pareciera que a tales organizaciones se pretendiera presentarlas como un edén, los de la perspectiva contraria, encuentran que es frecuente observar lo contrario: organización de choques, conflictos y confusión.

Denison conceptúa la congruencia, como consistencia y ésta, como una estrecha concordancia entre principios, comportamientos y con las prácticas organizacionales. Pero añade una idea más al concluir con el trabajo de campo: la idea de una integración normativa. Dice: “En lugar de ser un concepto unitario, en los casos analizados fueron evidentes varias formas diferentes de consistencia, todas las cuales se originaron en el concepto de integración normativa, o el nivel de fortaleza y consenso con el sistema normativo de la organización”.⁹⁰ Más delante de sus conclusiones, menciona varios tipos de consistencia que se pueden analizar:

- ♦ Consistencia entre la ideología y las prácticas reales;
- ♦ Consistencia entre ideología y normas compartidas;
- ♦ Consistencia burocrática; y
- ♦ Consistencia en la conformidad.

Adicionalmente al énfasis en la integración normativa, dentro de la perspectiva de la consistencia, Denison dedica también su atención a la concordancia entre las creencias y valores de la organización, con las políticas y procedimientos reales. Con ello, el sistema de administración de la empresa tendría un nivel de integración y coordinación a su vez.

En cuanto a otros investigadores de la cultura corporativa, Trice y Beyer, abordan el tema de la consistencia, con términos de una dicotomía: consistencia versus inconsistencia. Sin embargo ellos no lo hacen como si fuera esta dicotomía una perspectiva teórica, sino como un tema de las características de una cultura; son características controversiales de toda cultura. Ellos mencionan que la controversia es la del consenso frente al disenso. No creen que estas características se encuentren puras en una cultura, sino que coexisten consensos substanciales

quantitative data; Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis, son antecedentes de su teoría. Su trabajo editorial también le proporcionó numeroso material documental. Así, fue coeditora de dos textos sobre cultura organizacional en *Sage Publications*, que compilaron las conferencias magistrales del *Research Group for the Study of Organizational Life* en los congresos académicos del *Conference on organizational Culture and the Meaning of Life in the Workplace*. De ahí surgieron los libros *Organizational culture* (1985) con 22 ponencias y *Reframing Organizational Culture* (1991) con 27 ensayos. En este último texto, parte de la estructura del libro en su sección del pensamiento sobre cultura organizacional se integró de acuerdo a las perspectivas teóricas de Martin.

⁹⁰ Daniel Denison, *op. cit.*, p. 164.

con disensos o viceversa, disensos substanciales con algunos consensos. Así afirman: “*Consistency, consensus, harmony, and integration do occur even though in midst of inconsistencies, ambiguities, conflicts, disruptions, and dissolution. These two sets of forces appear to be reciprocal to one another. It is even conceivable that they somehow are essential to each other. Such a condition is the ultimate paradox in the puzzle of organizational behavior.*”⁹¹

Luis Reygadas usa los términos de homogeneidad y cultura sin fisuras para esta perspectiva, considerándolas como las culturas de “estructura monolítica, compartida de igual manera por todos los miembros de una organización o de una sociedad”.⁹² Sin embargo, aclara que ver la cultura de esta forma es un gran riesgo pues “dificulta la comprensión de las tensiones internas que caracterizan a una cultura”.⁹³

En la cultura corporativa congruente, se pueden ubicar los trabajos de Deal y Kennedy, donde hablan de culturas vigorosas y débiles. En la primera, la vigorosa, encuentran estrecha concordancia entre sus elementos (valores, personajes, rituales y ceremonias), así como un comportamiento uniforme de sus miembros, y sobre todo un sistema de reglas informales que explica con detalle, cómo debe comportarse el personal.”⁹⁴ Esta concepción descriptiva de la cultura corporativa vigorosa, es claramente compatible con la de perspectiva integrativa descrita por Martin. Los términos que utilizan -de fuerte, sólida y vigorosa- son los que les han generado fuertes críticas por otros teóricos. La descripción de cultura débil de Deal y Kennedy es también muy similar a los de la perspectiva de diferenciación de Martin.

Como se puede observar, los teóricos hasta aquí citados tienen coincidencias y diferencias. Las coincidencias fuertes ocurren en los términos sinónimos usados, para referirse al concepto consistencia. Las divergencias ocurren, respecto al nivel cognitivo para estudiar el fenómeno y en la existencia o no de una verdadera dicotomía en consistencia y su contrario.

De acuerdo a algunas de las hipótesis planteadas en la sección de metodología de este trabajo (*cfr.* p. 19) la empresa sujeto de estudio podría analizarse bajo un punto de vista afín a la perspectiva de la integración. Por lo que los términos más adecuados para este enfoque de estudio serían: 1° Consenso –disenso para el análisis de las diferencias que puedan existir en el componente ideológico de la cultura (valores y creencias) de la organización.

2° Congruencia o incongruencia para todas las manifestaciones culturales (normas, prácticas, comportamientos) entre ellas y en su relación con la ideología de la corporación.

Perspectiva de la diferenciación y conflicto.

Algo que distingue claramente a esta perspectiva es el énfasis que hace en las inconsistencias. En base al trabajo de campo obtenido en los estudios de Martin, las principales inconsistencias que se mencionan, son las de forma de pensar entre los grupos de una organización, las de las actividades formales y entre unas y otras, de las ya mencionadas.

⁹¹ Trice y Beyer, *op cit.*, p. 15.

⁹² Luis Reygadas, *Mercado y Sociedad civil en la fábrica*, p. 21.

⁹³ *Ibidem.*

⁹⁴ Deal y Kennedy, *Culturas Corporativas*, p. 16

La más repetida de las inconsistencias que mencionan los empleados de la empresa OZCO, en los trabajos de Martin, es la inconsistencia entre la retórica que usan los órganos directivos y las acciones de aplicación que realizan. Un ejemplo de ello, es el del tema sobre la igualdad entre empleados y el bienestar que busca la empresa para todos. Las demandas (*claims*) de los empleados una vez analizadas, revelan que hay discriminación (en la cafetería, comedores, confortabilidad de las oficinas); preferencias e injusticias en las promociones y remuneración; desatención en el trato diario, al personal.

En las relaciones entre departamentos, también se encuentra la inconsistencia. En algunos esfuerzos de reorganización y estructuración de órganos divisionales, se publica que obedecen a la necesidad de prestar un mejor servicio al cliente, pero en el fondo –interpretan los involucrados- son el reacomodo de las relaciones de poder, en que un área pretende dominar a otra. También, muchas políticas y decisiones para la mejor coordinación entre grupos departamentales son vistos como el resultado de batallas internas.⁹⁵

Mas allá de las diferencias en percepción y opinión expresadas en formas contrarias sobre la igualdad, la reorganización y el bienestar buscado para todos, están las referencias a conflictos entre grupos. Este enfoque: *“unveils the workings of power in organizations, acknowledges conflicts of interests between groups, and attends to differences of opinion”*.⁹⁶

Las diferencias entre grupos organizacionales, las perciben empleados o profesionistas, que por sus funciones trabajan o se relacionan con dos o tres grupos de la empresa y que, al notar las diferencias, les es difícil identificarse con alguno de los departamentos. *“According to this view, multiple subcultural identities create self concepts that are stable and compartmentalized rather than unitary, contextually responsive rather than autonomous”*.⁹⁷

También, bajo la perspectiva del conflicto, el análisis puede llegar a la identificación de culturas y contraculturas. Es posible, que en gran parte una empresa domine una cultura consistente, pero en otras áreas existan diferencias que contrastan con la dominante. Ante esta probable realidad, esta perspectiva considera la posibilidad de la existencia de subculturas dentro de la misma organización. Dentro de los límites de ciertos órganos, el consenso y consistencia es mayor, aunque no en otras áreas. Estabilizadas en un momento las relaciones de poder entre las subculturas internas, ellas pueden operar con relativa armonía. La cita que emplea Martin, en este orden de ideas de Harrison Trice y D. Morand, es ilustrativa de esta posibilidad, bajo el enfoque del conflicto:

*“From this perspective, internal conflict becomes a frequent feature of organizational cultures. Subcultures can obviously clash over issues, programs, and missions. Also, they can exist side by side for long stretches of time without conflict, and clearly can be compatible.... In turn, the concept of power comes into focus since it would logically be generated and differentially distributed in and among subcultures. It follows that a political view of organizational behavior becomes relevant.”*⁹⁸

⁹⁵ Joanne Martin, *op.cit.*, 74

⁹⁶ Joanne Martin, *op.cit.*, p. 83

⁹⁷ Joanne Martin, *op.cit.*, p. 95

⁹⁸ Joanne Martin, *op.cit.*, p. 97.

También, en la percepción de los resultados (económicos), la perspectiva que he analizado reporta diferencias. Según algunos estudios –menciona Martin- muestran que la falta de consenso y las inconsistencias, originan resultados pobres. Sin embargo, en otros se señala que los conflictos fueron fuente de acciones que beneficiaron a la organización.

Los estudios de Gideon Kunda, en una empresa de alta tecnología y con una administración con predominio de las áreas de ingeniería, se pueden considerar dentro de la perspectiva de las diferencias. La tesis de Kunda, se concentra principalmente en demostrar que la aparente integración entre una ideología bien diseñada por los directivos, para promover la integración del personal, con una también bien planeada difusión y promoción de estas ideas, no es tal, sino son formas sutiles para controlar el comportamiento de los empleados. Agrega que todo esto es teatro, y que en el fondo hay un control autoritario. Es clara la intención de Kunda por probar que no existe integración, agregando juicios como que la falsa integración sólo es una “cultura trampa”, mezcla de seducción y coerción.⁹⁹ Si embargo, en su trabajo etnográfico existen útiles descripciones de las diferencias y conflictos reales que pueden analizarse para enriquecer el enfoque teórico de la diferenciación.

Finalmente también dentro de esta perspectiva, están las descripciones controvertidas de la cultura débil de Deal y Kennedy, pioneros en la explosión de los estudios de la cultura corporativa contemporánea. Lo controvertido ha sido su denominación de débil, aunque sus descripciones de ella coinciden en mucho con las que hice en párrafos anteriores, sobre esta perspectiva del conflicto. Dicen estos autores, que en la cultura débil no conocen los empleados las creencias de sus directivos, los diferentes departamentos tienen fuertes desacuerdos en la forma de ver la operación de la empresa, no hay claridad en las normas internas y sus rituales son desorganizados. Algo típico también en ellas son los estallidos emocionales.¹⁰⁰

Perspectiva de la fragmentación.

Esta perspectiva, es también la de la ambigüedad. Optaré por este término por comunicar mejor en mi opinión, el sentido de este enfoque teórico. Expliqué al inicio de este apartado el sentido que doy a ambiguo: falta de claridad, complejo y con paradojas. Agregaría que en la ambigüedad se observan interconexiones múltiples entre elementos culturales y que puede existir multiplicidad en las interpretaciones de los actores.

Una buena pregunta de inicio es, de dónde proviene la ambigüedad en una organización, desde este enfoque. Martin sugiere que existen ambientes donde se propicia la falta de claridad, por ejemplo, en el ambiente económico mismo de los negocios donde prevalecen predicciones llenas de incertidumbre y mercados cambiantes. Los escenarios que se proyectan sobre estas bases se consideran por lo tanto temporales. Las propias empresas en estos ambientes responden internamente con cambios frecuentes, que a su vez generan incertidumbre en empleos, creación de puestos con falta de claridad en su propósito y funciones.

La forma de pensar, fuente para la composición de una cultura, cambia en un ambiente como el descrito en el párrafo anterior. No funciona ver las cosas en claras dicotomías. Las cosas pueden

⁹⁹ Gideon Kunda, *Engineering Culture*, p. 225

¹⁰⁰ Deal y Kennedy, *op. cit.*, pp.145-147.

ser negras, medio negras, grises, medio blancas y blancas; pueden existir puntos intermedios. Las diferencias se aprecian fácilmente en el pensamiento opuesto, pero en el pensamiento divergente también puede haber formas de yuxtaponer los elementos y las ideas. Luego la claridad no siempre está a la vista.

La falta de claridad en organizaciones bajo esta perspectiva, la describen los observadores y la interpretan los empleados (en varios temas), en formas variadas. Por ejemplo, en el flujo de información de su organización, referente a un asunto, puede haberla, puede no existir, la puede haber a medias, y hasta puede ser contradictoria. Es más, comenta Martin, la gente aprende a leer los silencios y los faltantes de información, en formas muy diversas. En cuanto al bienestar de los empleados, las políticas son confusas o no se sabe si existen o están vigentes. La forma de valorar al personal, dicen algunos empleados, mezclan peras con manzanas, etc.

Las relaciones entre grupos de la organización, que bajo la perspectiva anterior son de oposición con juegos de poder claramente identificables, bajo el enfoque de la ambigüedad los grupos tienen fronteras permeables, membrecías fluctuantes y relaciones intergrupales multivalentes.¹⁰¹ Los departamentos se prestan para hacer alianzas por afinidades parciales.

Como las fronteras entre grupos no están claramente definidas, las personas, en cuanto a su identidad grupal, sienten que es mixta o temporalmente cambiante. Una cultura bajo esta perspectiva se puede definir como: “*Culture is a loosely structured and incompletely shared system that emerges dynamically as cultural members experience each other, events, and the organization’s contextual features.*”¹⁰²

Esta perspectiva, es útil aplicarla en empresas del giro de tecnologías altamente cambiantes; incluso en ellas un requisito de admisión, es un personal tolerante a la ambigüedad, según la experiencia de los expertos en desarrollo organizacional.

Finalmente, Martin estereotipa a diversas corporaciones, en base sus tres perspectivas. Así, la integración es típica de organizaciones pequeñas (con su fundador) o grandes pero centralizadas; la diferenciación es de las grandes organizaciones con múltiples divisiones; y la fragmentación en organizaciones apremiadas por la innovación.

4- EL COMPROMISO.

De entrada me referiré al compromiso como un sentido de obligación hacia algo. Aunque al proyecto de investigación que orientará este marco de teorías, se refiere a las organizaciones lucrativas, inicio la revisión del concepto y teorías del compromiso, en el contexto de la sociedad, como lo hace Margaret Mead en su obra *Cultura y Compromiso*.

¹⁰¹ Joanne Martin, *op. cit.*, p. 154.

¹⁰² Anónimo de una revista, citado por Joanne Martin, *op. cit.*, p. 152

4.1 COMPROMISO EN LOS GRUPOS GENERACIONALES.

Margaret Mead ha estudiado el compromiso dentro de las generaciones y entre ellas. Lo clasifica en tres tipos y afirma que puede decirse conforman verdaderas culturas.¹⁰³

Estas culturas son:

- a- **Cultura post-figurativa**, donde su principal característica es la coexistencia de tres generaciones por cierto tiempo. En esta cultura los mayores no pueden imaginar el cambio; transmiten un concepto de continuidad inmutable. Sólo se aprecian cambios de la costumbre como aspectos de diversidad. Es la cultura del pasado generacional donde los niños aprenden de sus mayores. Los jóvenes se rebelan, sufren, pero con el tiempo ese sufrir es parte del sentimiento de identidad. Las relaciones intergeneracionales entonces, se aprecian apacibles.
- b- **La cultura co-figurativa**, donde se aprende de los pares y se difunden componentes culturales entre ellos. Esta cultura se centra en la conducta de los contemporáneos. Se origina por un suceso que condujo a cambios: revolución, catástrofe, emigración, tecnología fuerte. Por ello los padres e hijos desarrollan estilos de acción frente a situaciones nuevas y comparten lateralmente con otros las experiencias. En esta cultura, las relaciones generacionales ven la discrepancia como normal. Es común también aceptar el cambio; se considera éste, como una migración en el espacio. Se dice que es la cultura de los migrantes.
- c- **Cultura pre-figurativa**: es la cultura del joven contemporáneo; ellos no consideran que puedan aprender de los adultos a los que perciben como que no saben qué hacer ante un mundo muy cambiante. Los jóvenes aceptan que no saben qué hacer, pero saben que los adultos tampoco. Por ello, ellos creen y crean soluciones nuevas. Existe en esta cultura una sensación de soledad entre las dos generaciones (adultos y jóvenes). Su lema podría ser: “El futuro es ahora”.

En la vida organizacional se pueden ubicar generaciones: la primera, es de los empleados muy antiguos que participaron en la fundación; hay el compromiso por lo que se aprendió de los fundadores; hay un compromiso entre los símbolos vivientes y los compañeros de menor antigüedad. La segunda generación es la de los que arribaron cuando la compañía estaba establecida y se integraron con los de mediana antigüedad que permanecían; es el compromiso hacia las características positivas de la organización que permiten aportar entre compañeros competentes. La tercera, la de los empleados muy nuevos: el escaso compromiso de los jóvenes, si lo material no les favorece o les atrae.

4.2- EL COMPROMISO ESTUDIADO EN LAS ORGANIZACIONES LUCRATIVAS.

¿Dónde ubicar este concepto con lo que se ha expuesto en el apartado anterior? Relaciono aquí compromiso con las expresiones de consciencia, sentimiento, pensamiento e interés colectivos, utilizados por Mancur Olson, George Homans y Edgard Schein en sus teorías sobre

¹⁰³ Margaret Mead, *Cultura y Compromiso*, p. 35.

organizaciones no orientadas al mercado y grupos pequeños. También en esta sección, me referiré con este término a los conceptos de sentimiento y actitud, términos preferidos por los teóricos del comportamiento grupal en las organizaciones.

Dedicaré a este tema bastante atención pues será parte central del esquema de investigación que plantearé en esta tesis.

Definiciones.

Stephen Robbins, define compromiso como “un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.”¹⁰⁴ Analizada la definición anterior el compromiso se ubica en la categoría actitud. (actitud de lealtad).

James L. Gibson y colegas, consideran el compromiso como “*a sense of identification, involvement and loyalty, expressed by an employee toward the company.*”¹⁰⁵ Si se traduce *sense* como sentimiento, se consideraría en la categoría de este término; vuelve a aparecer en la definición anterior, la palabra lealtad. Cabe aclarar que para los estudiosos de la cultura organizacional con antecedentes en comportamiento humano, utilizan más el término *commitment*, traducido por ellos como involucración.

Mary Douglas se refiere al *commitment*, con diferentes expresiones, tales como el sacrificio individual por el bien colectivo; como una actitud o conducta altruista; acción solidaria o colectiva. Todos los términos que utiliza para referirse al *commitment*, tienen que ver con el control social en una comunidad y van contra la teoría del individualismo utilitarista.¹⁰⁶ Por otro lado, Alvesson y Berg se refieren al concepto que reviso, como un espíritu de solidaridad –*esprit de corps*– y lo consideran posible, sólo cuando las empresas promueven el orgullo por el trabajo bien hecho o por la compañía misma. Consideran que un enfoque así tiene sus dificultades, pues existe también el egoísmo. Esta consideración está de acuerdo con el cuestionamiento de Mary Douglas – entre otros- de la difícil tesis por aceptar, de la renuncia del interés individual por el bien de la compañía y tendría que ocurrir antes, el proceso de identificación con esas organizaciones.

John Meyer y Natalie Allen¹⁰⁷ consideran que al término *commitment* - como muchos otros – se le ha dado diversas connotaciones. Así dicen, se asocia al término fidelidad, lealtad e identificación (*attachement*). Reúnen y clasifican once diferentes definiciones en busca de algún factor común entre ellas. Como no lo encontraron, clasificaron las definiciones en tres grupos y así surgió cierta similitud y concluyeron que en el concepto de *commitment*, existen tres componentes: 1° una orientación afectiva; 2° una racionalización costo- beneficio y por último, cierta obligación moral.

¹⁰⁴ Stephen Robbins, *Organizational Behavior*, p. 142.

¹⁰⁵ Gibson *et. al.*, *Organizations, Behavior, Structure, Processes*. p. 738.

¹⁰⁶ Mary Douglas, *How Institutions Think*, p. 18.

¹⁰⁷ John Meyer y Natalie Allen, *Commitment in the workplace*, p.10.



Con base a lo anterior, proponen la siguiente definición: “*commitment is a psychological state that (a) characterizes the employee’s relationship with the organization, and (b) has implications for the decision to continue membership with the organization.*”¹⁰⁸ Esta construcción del concepto para Meyer y Allen, es multidimensional y debe tomarse en cuenta, si se pretende relacionarlo con factores antecedentes que lo originen o cuando se asocie a conductas en las que el tipo de compromiso influya.

Tipos de compromiso.

A su vez, Meyer y Allen proponen tres diferentes tipos de compromiso: el afectivo; el compromiso de continuar (*continuance commitment*); y el compromiso normativo.

Esta clasificación- como he expuesto con anterioridad- se deriva de los tres componentes, que según ellos, tiene el compromiso. Ahora bien, si el compromiso se ve como una obligación, la pregunta que viene al caso *es hacia quién*. Aquí los teóricos referidos indican, que en la empresa pueden ser los siguientes: con la organización; con la alta dirección; con el departamento o gerencia dónde se está asignado; con el grupo de trabajo y hasta con el líder del grupo.¹⁰⁹ Se podría agregar que el compromiso puede ser consigo mismo, con personas cercanas, con una asociación humanitaria, etc.

Llama la atención en este punto, cómo **no** se observa en el listado anterior de Meyer y Allen el *commitment* por el trabajo en sí o hacia la profesión u oficio. Sin embargo, no es olvido de este aspecto de los autores, sino el uso de otro término, como el de *involvement (job involvement)*. Ahora bien, quiénes sí han estudiado el involucramiento en el trabajo, son Patricia Boverie y Michele Kroth, pero desde otra perspectiva, la del amor. Bajo esta perspectiva, usan el término de pasión, entendiéndolo al principio como una alta expresión afectiva. Se apoyan de entrada, para señalar la importancia del amor hacia el trabajo, en una cita de Hegel: “*we may affirm absolutely that nothing great in the world has been accomplished without passion.*”¹¹⁰

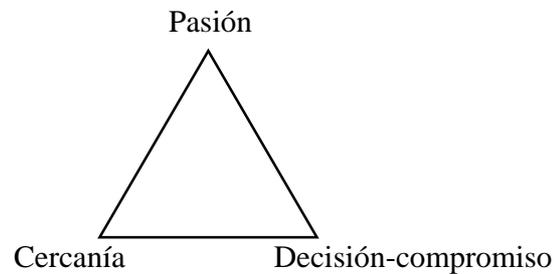
También en forma por demás vehemente, hablan de la pasión con metáforas y conceptos: pasión es fuego, dolor (*passio*), flama, gozo, excitación, aventura, inspiración; pasión es un fuerte

¹⁰⁸ John Meyer y Natalie Allen, *op. cit.*, p.11

¹⁰⁹ John Meyer y Natalie Allen, *op. cit.*, p.21.

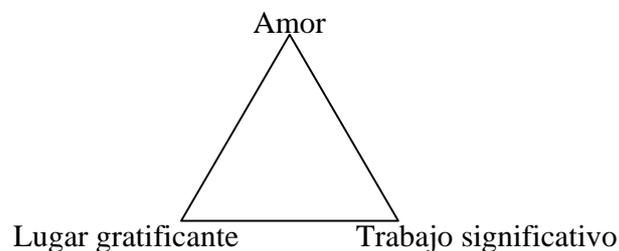
¹¹⁰ Boverie y Kroth, *Transforming Work*, p.1 citando a Hegel, *Filosofía de la Historia*.

vínculo de devoción por cierta actividad, objeto o concepto;¹¹¹ pasión es “*pure joy and excitement of doing something that is enjoyable to do; meaningfulness or caring deeply about something.*”¹¹² Afirman, que el concepto pasión es una forma integrada de los tres grandes componentes del amor: cercanía (intimacy), pasión, decisión - compromiso.



Boverie y Kroth, explican la cercanía, como el deseo de establecer una relación frecuente con alguien o algo; la pasión como la expresión de deseos y necesidades; la decisión – compromiso la conciben, como la elección de amar algo o alguien (corto plazo), pero con el voto de mantener ese amor (largo plazo). Cuando existe la terna de estos ingredientes, se está ante un amor consumado, que es la auténtica pasión.¹¹³

Esta teoría del amor, es la plataforma teórica de estos investigadores, para proyectarla al amor o pasión por el trabajo, haciendo algunas adaptaciones en los términos, quedando el triángulo de pasión por el trabajo en la forma siguiente:



Pero esta pasión por el trabajo, ¿puede extenderse a una pasión por la organización? La postura de estos autores es afirmativa, ya que personas apasionadas en su lugar de trabajo o por éste, contagian e inspiran.

Después de presentar dos enfoques y teorías de dos parejas de investigadores (Meyer-Allen y Boverie-Kroth) y siendo el tema de esta sección el de compromiso (*commitment*), quiero resaltar el punto en común, con gran similitud entre ellos, que es el compromiso. Lo presento en forma comparativa en dos columnas.

¹¹¹ Tomado del diccionario Webster, en Boverie y Kroth, *op.cit.*, p. 6

¹¹² Boverie y Kroth, *op. cit.*, p.10

¹¹³ Boverie y Kroth, *op. cit.*, p. 42

BEYER Y ALLEN		BOVERIE Y KROTH	
Componentes del <i>commitment</i>		Triángulo del amor	
Compromiso afectivo	Amor	Amor	Amor intenso; pasión
Compromiso de continuar	(decisión racional)	Decisión-compromiso	(mantener la elección)
Compromiso normativo	(obligación)	Cercanía	Relación cercana

No es mi intención - al observar este cuadro- comparar peras con manzanas, sino dos conceptos semejantes, ya que muchas definiciones de compromiso se expresan como amor por algo. La similitud se puede apreciar por filas.

El compromiso como variable.

El compromiso organizacional (hacia organización, dirección), ¿tiene alguna relación con el comportamiento de los empleados en la realización de un trabajo asignado? Después de la descripción que he presentado sobre el compromiso, la respuesta por la que me inclinaría sería positiva. Pero esto es sólo racionalidad. ¿Cuál sería la opinión de los teóricos consultados?

Alvesson y Berg, relacionan el compromiso con el control cultural. Dicen que los sistemas de control operan a la vez en varias dimensiones: en el cognitivo, en el ético, el estético y en el emocional. Es en éste, donde surge el control cultural, que abarca, el control por el orgullo de algo, el control por la lealtad y el control por el *commitment*. Es así, como la cultura corporativa puede controlar no la conducta directamente en sí, sino en un nivel superior, en el de las condiciones y precondiciones de ella. “*Thus, it operates indirectly by framing the way in which the members (of an organization) voluntarily relate de world.*”¹¹⁴ Y es así como el control cultural, no sólo controlaría a las personas, sino aprovecharía lo mejor que hay en ellas. Así visto, la creación del *commitment*, sería una estrategia de la gerencia en las organizaciones para controlar a sus mejores empleados para las ambiciones y metas de las compañías.

Meyer y Allen, son los que han realizado y compilado gran número de estudios empíricos.¹¹⁵ Como se recordará en páginas anteriores, ellos diferencian tres tipos de compromiso: el afectivo, el de decisión y el normativo. Así mismo respecto al comportamiento en el trabajo lo clasifican en tres variantes, tales como asistencia (*attendance*), desempeño en el puesto y el comportamiento personal en la organización (*citizenship*), más allá de las exigencias formales del puesto.

Los resultados que presentan estos investigadores, de las relaciones entre los tipos de compromiso y los tres tipos de desempeño, son bajas (entre .10 y .30). Por ello, prefiero utilizar la expresión relativamente positiva o negativa solamente, para las conclusiones siguientes. Así la

¹¹⁴ Alvesson y Berg., *op. cit.* p. 140.

¹¹⁵ Se menciona en su obra como inicio de sus investigaciones el año de 1980. Meyer y Allen, *op. cit.*

relación entre compromiso afectivo y trabajo intenso es relativamente positiva; empleados con alto compromiso afectivo tienen mejor desempeño que los de bajo nivel; compromiso afectivo tiene relación positiva con asistencia al trabajo. Con respecto al compromiso de decisión y desempeño en el puesto, la correlación es negativa (alto compromiso de decisión lleva a pobre desempeño). Esta relación parece desconcertante y conviene aclararla. El compromiso de decisión, según Meyer y Allen es un compromiso racional, en el que un empleado analiza el costo de los beneficios que recibe contra el costo de lo que él da a la organización. Así explicado quiere decir que alta racionalidad en el compromiso no se asocia a alto desempeño (probablemente porque el razonamiento demuestra desigualdad en la relación con la organización). Atendiendo ahora a la relación entre compromiso normativo (el de obligación moral) y el desempeño en el puesto, ésta es positiva, ligeramente menor que a la del compromiso afectivo.

5- EL COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN Y LA RELACIÓN DE RECIPROCIDAD.

El compromiso de decisión, según Meyer y Allen, es un compromiso racional en el que un empleado analiza los beneficios de lo que recibe por su trabajo contra el costo de su aportación a su organización. Esta comparación implica un cálculo de un intercambio. Por otro lado, el compromiso normativo es de naturaleza moral: conlleva una obligación. Estas dos consecuencias del compromiso me llevan a revisar adicionalmente, la teoría antropológica clásica del don o de la reciprocidad, pues ella explica la dinámica de los flujos de bienes y servicios en las relaciones sociales. En las empresas y organizaciones es indudable que fluyen también estos bienes junto con dones, obligaciones declaradas o sentidas y de acuerdo a ello las relaciones se estrechan o se distancian; se refuerzan o se rompen.

Marcel Mauss estableció en una secuencia la trilogía de las tres gracias de la antigüedad griega de dar, recibir y devolver, dones descritos con base en etnografías sobre el *Potlach* y el *Kula* en sociedades primitivas. La secuencia del don la estipulaba como:

Donante: →	dar → recibir → devolver	
	devolver ← recibir ← dar	: ← donatario

Estas prácticas de dar y devolver, creaban vínculos sociales en las comunidades de estos pueblos generando relaciones estables y relativamente pacíficas. Los dones que se intercambiaban eran de tipo utilitario, oblativo y simbólico.

Jacques Godbout en su obra 'El Espíritu del Don'¹¹⁶ describe y analiza el don en tiempos modernos, y lo compara con el don de sociedades arcaicas estudiadas por Marcel Mauss. Ante la tesis de que en la modernidad dominan los intercambios mercantiles afirma este autor que, también coexisten en ella los intercambios de dones gratuitos; que éstos están por todas partes. Se apoya en numerosos ejemplos, donde el don aparece en múltiples circunstancias: en las relaciones familiares y de amigos, en las relaciones de trabajo -cuando se da más de lo estipulado-, en asociaciones de voluntarios, donadores de sangre y órganos, etc. Luego el don

¹¹⁶ Jacques Godbout, *El Espíritu del Don*, caps. 9 y 10.

moderno sí existe y en todas partes. Y afortunadamente –dice Godbout- el don moderno conforma un universo de relaciones con sentimientos frente al otro universo paralelo, lleno de relaciones con intereses.

DON ARCAICO ¹¹⁷	DON MODERNO. ¹¹⁸
Lucha por la riqueza. Dones simbólicos, utilitarios y oblativos. Noción de crédito y honor. Alternancia y devolución en turnos. Libre y gratuito pero forzado e interesado. Circula el <i>Hau</i> : el espíritu de la persona que dona. Lazos sociales (no económicos).	El prototipo: don a desconocidos y extraños. Libertad. ¹¹⁹ Espontaneidad. Gratuidad y reciprocidad (esencia del don). Funciona a base a un estado de deuda. No incluye el cálculo. Valor de lazo.

Godbout resalta a lo largo de su libro el carácter gratuito del don, obviamente en oposición a la postura de Mary Douglas, aunque prefiere usar el término de don con gratuidad: dar por el placer de dar; con un gesto desinteresado y unilateral. Basándose en Albert Hirschman,¹²⁰ clasifica los dones de acuerdo a los ámbitos donde se otorgan: dones de la esfera mercantil, de la política y la doméstica. Así los bienes producidos para desconocidos (consumidores) circulan en redes del mercado; los servicios del estado-providencia fluyen por redes ciudadanas. Los dones de la esfera doméstica están fuera de esas redes: están en las relaciones familiares, de amistad, hacia desconocidos. En las primeras esferas el hombre en la modernidad rehuye obligaciones y compromisos. Pero en contraparte o en contraste, en la esfera doméstica el hombre hace circular dones con gratuidad.

Aplicación de estas teorías a las organizaciones.

Hasta aquí la teoría del compromiso y la teoría del don coinciden en el concepto de obligación o auto-obligación. Por lo que creo que el compromiso organizacional como sentimiento de obligación, se puede analizar bajo la perspectiva de la teoría antropológica del don.

Saltando al campo de las empresas, la primera pregunta que surge en este punto es: ¿Por qué el empleado comprometido en una organización se siente obligado con ella? ¿Habrá recibido algo? Según Meyer y Allen los empleados comprometidos reciben: ambiente favorable de trabajo, trato justo, el reconocimiento de la gerencia a la aportación de ideas novedosas y facilidades para su autorrealización. Mancur Olson, afirma que la acción solidaria en las organizaciones orientadas al mercado ocurre cuando los individuos reciben incentivos particulares.¹²¹ En algunas teorías de motivación se reconoce que ésta ocurre cuando el empleado recibe satisfactores intrínsecos (reconocimiento, trabajo retador) y también extrínsecos (paga, seguridad).¹²² Como se podrá

¹¹⁷ Godbout, Jacques Godbout, *op. cit.* cap. 7.

¹¹⁸ Jacques Godbout, *op. cit.* cap. 10.

¹¹⁹ Libertad para elegir al amigo, al desconocido, al extraño. Libertad para romper vínculos sociales no deseados aportando el don mercantil o el servicio estatal y zafarnos de esos vínculos.

¹²⁰ Albert Hirschman, *Exit, voice and loyalty*, Cambridge: Harvard Univ. Press, 1970

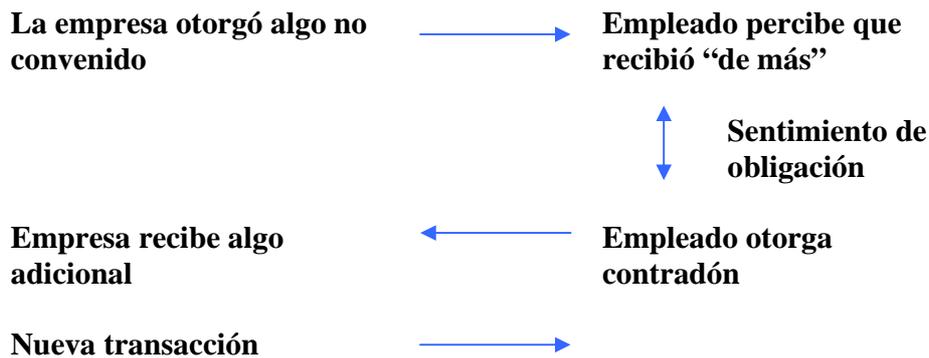
¹²¹ Olson Mancur, *The logic of collective action*, p. 31 y 33.

¹²² Teoría de higiene y motivación de Frederick Herzberg, citado en Robbins, Stephen. *Organizational Behavior*, p. 172.

apreciar, en todos los casos el empleado recibe elementos intangibles, ya sea previamente pactados, pero en mayor incidencia, no pactados. Sobre esto mismo Godbout sugiere que en una organización algunos bienes, servicios y ciertos gestos se pueden denominar dones contractuales¹²³ abarcando lo que la empresa otorga de acuerdo a la legislación laboral. En segundo lugar se incluirían los dones **no** contractuales como las prestaciones que están más allá del contrato. Finalmente los dones que rondan en lo intangible y la gratuidad.

Otra propuesta de Godbout es que se simplifique el círculo del don a dos términos. Cuando se revisa con profundidad el ciclo de la reciprocidad, es evidente que para el donatario, devolver y dar es lo mismo, pues devolver para él es una obligación y dar, es el cumplimiento de esa auto-obligación. Dice: “no debe existir el tercer término de la célebre trilogía de Marcel Mauss, ‘devolver’. Se da y se recibe, al mismo tiempo que se coquetea continuamente con el devolver, acercándose a él algunas veces peligrosamente hasta el punto que, por ejemplo en el *potlatch*, dice Mauss, se destruye a fin de no parecer que se desea que se devuelva.”¹²⁴

Con base en esto, el círculo o más bien la relación en dos vías de la reciprocidad en la vida de las organizaciones, lo esquematizo a continuación:



El sistema del don moderno, como el del don convencional (don con intención de devolver) no siempre están a la vista y con claridad. Según Godbout es una “red enmarañada” de relaciones de equivalencia que pueden confundir al verdadero don. Añade este autor: “el enmarañamiento de niveles del don es similar: reciprocidad inmediata por el placer mismo del don, contra-dón, reacciones en cadena, amplificación de la conciencia del donante, reforzamiento del lazo, todo lo que sucede en un don se sitúa en múltiples niveles en interacción, en jerarquía enmarañada, formando vueltas extrañas que el modelo del mercado no puede visualizar mas que como paradoja, y fundamentando el vínculo social como la vuelta extraña de la democracia fundamenta nuestros sistemas políticos, como la vuelta extraña de la inteligencia fundamenta la conciencia individual.”¹²⁵ A pesar de estas intimidatorias precauciones en el estudio del don, “el aliciente del don es tan potente como el aliciente de la ganancia.”¹²⁶

¹²³ Jacques Godbout, *op. cit.*, p. 109.

¹²⁴ Jacques Godbout, *op. cit.*, p. 251.

¹²⁵ Jacques Godbout, *op. cit.*, p. 260.

¹²⁶ Jacques Godbout, *op. cit.*, p. 31.

De paso, se me olvidaba, una definición: don es “cualquier prestación de bienes y servicio efectuada, sin garantía de devolución, con vistas a crear, alimentar o volver a crear el lazo social entre personas.”¹²⁷

6.- LA PARTICIPACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

La participación en las organizaciones ha sido estudiada desde hace medio siglo y sigue siendo uno de los temas más discutidos y también de los más recomendados por los teóricos del comportamiento organizacional. Uno de los pioneros en este tema, Douglas McGregor (1969) psicólogo organizacional- relacionaba la práctica de la participación con la de la delegación y la conceptuaba como “la intervención del subordinado en asuntos pertinentes a la esfera de responsabilidades de su jefe.”¹²⁸

En general, una administración de una compañía se puede considerar como participativa, cuando no sólo permite, sino promueve, que los empleados participen en las decisiones y en los asuntos que les pueden afectar. Otros teóricos han dicho que participar es la decisión personal del directivo de compartir el poder. Entre éstos, Stephen Robbins se refiere a la práctica gerencial de la participación como, “*participative management is an umbrella term that encompasses such varied activities as goal setting, problem solving {...} work decisions, inclusion in consultation committees.*”¹²⁹

Ya el mencionado Douglas McGregor, reportaba los prudentes beneficios de la participación, cuando se aplicaba con sensatez en el medio de las empresas. La mayoría de los textos en el campo de la conducta humana en las organizaciones hablan de la participación como una práctica efectiva, aplicable en los diferentes niveles de las empresas y con fuertes vínculos con las teorías motivacionales. Sus teóricos también coinciden con la afirmación anterior. La consultoría organizacional reporta, que cuando hay participación del personal en las decisiones, disminuye la oposición cuando éstas se implantan. Por supuesto que los críticos también hablan sobre el tema: para poder participar hay que tener conocimientos sobre los -asuntos que se discuten o sobre lo que se decide; la participación consume mucho tiempo innecesariamente; es una farsa; el poder no se comparte, dicen.

Con respecto a las prácticas y técnicas que se han desarrollado para su aplicación en cerca de medio siglo, han sido muy diversas. Estas prácticas van desde estilo de gerencia con ese nombre, formación de equipos de trabajo (*team building*), círculos de calidad y la técnica reciclada de potenciar a los empleados (*empowerment*).

Tomando en cuenta ahora a investigadores que estudian la participación en su relación con la cultura corporativa, Daniel Denison, la incluye dentro de sus cuatro hipótesis sobre la influencia de la cultura en la efectividad de las organizaciones. Afirma que la participación ha sido estudiada por más de cuarenta años por los investigadores de las relaciones humanas, y en una

¹²⁷ Jacques Godbout, *op. cit.*, p. 32.

¹²⁸ Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, p. 132.

¹²⁹ Stephen Robbins, *op. cit.*, p. 255

revisión de las aportaciones más recientes en este campo de investigación, “en todos los casos ha habido una modesta relación entre participación y rendimiento. No obstante la hipótesis es perentoria y persiste como un elemento central en esta teoría de la cultura organizacional y la efectividad”.¹³⁰ Denison explica el contenido de esta hipótesis, diciendo que “los altos niveles de participación y compromiso crean un sentido de propiedad y responsabilidad en los empleados y éstos en vez de regirse por sistemas de control burocráticos se rigen por sistemas de control implícitos y voluntarios”.¹³¹

De su trabajo de campo, realizado en cinco empresas, concluye que se deben distinguir dos tipos de participación en las empresas, “una espontánea e informal y otra más formalizada y planificada. Ambas parecen tener un impacto positivo sobre la efectividad.”¹³² Y respecto a lo cuantitativo de sus estudios afirma que “la evidencia cuantitativa demuestra muy bien el impacto que tienen la participación y la adaptabilidad sobre la efectividad organizacional. Utilizando medidas de colaboración informal en la toma de decisiones y más participación formal a través del diseño organizacional y ejercicio del poder, estos resultados presentan evidencias convincentes de que hay impactos positivos a corto y a largo plazo de los sistemas de participación.”¹³³ Como puede apreciarse, la liga entre compromiso y participación es clara en la tesis de Denison.

Para fines de este trabajo, la participación como forma de pensar y actuar, la consideraré en el ejercicio de la tarea de dirección y supervisión de los mandos superiores e intermedios de la empresa, en lo que llamaré estilo de liderazgo. Por parte de los colaboradores, la participación es real (en su interpretación) cuando piensan y sienten que son tomados en cuenta al escuchar sus propuestas, sus reclamos, pero también cuando se les reconocen sus aportaciones.

7- EL LIDERAZGO Y LA DIFUSIÓN DE LA CULTURA.

Los que dirigen, si tienen aptitudes de liderazgo, transforman estructuras y procesos en las organizaciones e influyen en las acciones de sus miembros. Muchos estudiosos de las organizaciones aceptan principalmente que los fundadores tuvieron fuerte impacto en la organización y su naciente cultura. Otros directivos, pasado el tiempo, han tenido impactos similares, particularmente cuando han rescatado empresas a punto de la quiebra. Le dedico algunas líneas a estas afirmaciones.

Los fundadores de la empresa y el origen de la cultura organizacional.

Sobre este tema, es clásico el artículo de Edgar Schein titulado “*How organizations founders shape culture*”. Según Schein, un emprendedor imaginó una empresa, consideró que era oportuno crearla, arriesgó un patrimonio para lograr su propósito y al considerar que él solo no podría realizar tal obra, invitó a otras personas para compartir la empresa. La empresa en sus inicios generalmente fue pequeña y los grupos que la integraron también. “*Founders usually have a major impact on how the group defines and solves its external adaptation and internal integration problems. Because they had the original idea, they will typically have their own*

¹³⁰ Daniel Denison, *op. cit.*, p. 7.

¹³¹ *Ibidem.*

¹³² Daniel Denison,, *op. cit.*, p. 163.

¹³³ Daniel Denison,, *op. cit.*, p. 161.

*notion based on their own cultural history and personality, of how to get the idea fulfilled. Founders not only have a high level of self-confidence and determination, but they have strong assumptions about the nature of the world, the role that organizations play in that world, the nature of human nature and relationships, how truth is arrived at, and how to manage time and space”.*¹³⁴

Gran parte del trabajo del fundador es ideológico. Cómo imagina los resultados de la organización; cómo cree que se consiguen éstos; por qué razones y motivos hay que hacerlo. Pero no se guarda para sí estos argumentos, sino con reiterada frecuencia los transmite a su grupo fundador y a quienes se le unieron después. Luego, la otra parte importante de su actuación es la comunicación de su forma de pensar. También dedica mucho tiempo a la enseñanza. En forma consciente o inconsciente consigue que el grupo de sus colaboradores comparta su visión, preocupaciones, intereses y propósitos, su forma de trabajar. La palabra clave aquí es compartir.

Muchos fundadores han obtenido con su primer grupo de trabajo una fuerte cohesión grupal, logrando en su empresa, un interés y pensamiento común; acción comprometida y solidaria. Siendo ello así, concuerda con las tesis de Mancur Olson y George Homans, sobre los fenómenos colectivos que se registran en los grupos pequeños.

En su análisis de tres casos de fundadores de empresas, Schein deja entrever que al crecer las empresas o al tener dificultades en su actuar hacia el exterior surgen conflictos con sus socios fundadores y con el personal profesional que se les ha unido. En esos casos, el líder fundador presiona, concede, negocia y en ocasiones separa a personas. Pero el fundador, más que los líderes sucesores de la empresa, “deja huella”, por su labor de penetrar (*to embed*) en la conciencia y actitudes de sus colaboradores. Por su fuerte labor en la generación de ideas y consensos colectivos, el fundador crea y modela una cultura organizacional.¹³⁵

Los líderes en organizaciones ya creadas y la consolidación de la cultura.

La labor de los jefes-líderes en organizaciones ya creadas, es muy similar a la de los líderes fundadores. Ellos dedican mucho tiempo y esfuerzo a la generación de escenarios, supuestos y creencias, proyección de imágenes de la organización, lo que es y lo que debiera ser. Al igual que los fundadores, consideran que no basta crear un marco ideológico para la organización, sino que debe difundirse, comunicarse y sobre todo reiterarse. Como ya la empresa está constituida, los jefes-líderes tienen a su disposición diversos mecanismos de la estructura de la organización para sus propósitos:

1° Los asuntos que generalmente están en la agenda de trabajo del jefe-líder, muestran la importancia que les asigna. Directa o indirectamente comunica cuáles son las prioridades para la dirección. Las juntas de trabajo constituyen los canales más frecuentes para la difusión de planes, aspectos de control y medición. Sin embargo, en las reuniones de trabajo y en contactos informales que se dan en la interacción diaria con mandos intermedios y empleados, se reiteran estos temas.

¹³⁴ Edgard Schein, *Organizational culture and leadership*, p. 210.

¹³⁵ Edgard Schein *op. cit.*, p. 222.

2° En los momentos de crisis de la empresa, los jefes-líderes aprovechan la ocasión para la difusión de sus creencias, valores y formas de trabajar. En ocasiones las explosiones emotivas en las que incurren impactan a los colaboradores, para que no quede duda de lo que los dirigentes esperan de ellos.

3° La forma pública de actuar de los jefes-líderes, es un ejemplo que modela la conducta que se espera de los miembros de la organización. Ser el primero en llegar al trabajo; salir tarde de él; estar presente en lugares donde hay procesos críticos de la producción; la forma de saludar y relacionarse con los empleados y muchas otras formas ostensibles de comportarse, son acciones intencionales, utilizadas para enseñar los valores y comportamientos esperados por ellos.

4° Finalmente, dentro de lo que las disciplinas administrativas llaman determinación de política, los jefes-líderes fijan su forma de pensar a través del establecimiento de criterios. Éstos son muy diversos: criterios para el reclutamiento y selección del personal; para la promoción y remuneración; para la expulsión y retiro del personal; y un sin número de políticas tanto internas como para la relación exterior, en las que establecen, lo que es “mejor” y el “deber ser” de las actividades organizacionales. Pero en el trasfondo de la política están los valores y creencias de quienes dirigen.

Siendo tantos los mecanismos, por los que se expresa el marco ideológico de una organización, es un gran reto que entre todos ellos exista una cabal consistencia y armonía. Siendo ya parte de la cultura organizacional, la inconsistencia puede generar diferencias y conflicto entre los que componen la empresa. De ser así, la perspectiva teórica de Joanne Martín, que denomina de la diferenciación, tiene una aplicación real.

Los líderes y el poder.

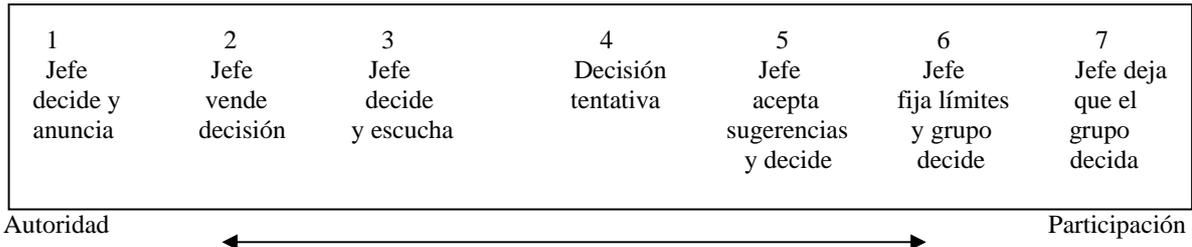
Ahora bien, he escrito sobre el liderazgo en el medio empresarial, que tiene un ámbito restringido relativamente pequeño. Si se amplía la perspectiva a un agregado social mayor, el de la sociedad y el estado, el discurso sobre el liderazgo tiene que incluir el concepto del poder. Este término está muy vinculado con el control o con la administración de los recursos por una persona o un grupo social. Según la teoría, quienes poseen o tienen dichos bienes, están en posición de demandar, de exigir algo, a los que necesitan esos recursos. Estos a su vez, son muy variados. Richard Adams (1983) menciona los siguientes: recurso energético, procesos energéticos, tecnología y los recursos simbólicos. Sugiere que las denominaciones del poder provienen de cómo se suministran los recursos y menciona como tipos de poder, el independiente, el delegado, el asignado y el interdependiente.

De este análisis del poder se desprenden múltiples teorías sobre la dinámica del poder en la sociedad y en la política, que para los alcances de esta tesis, no tiene interés su exposición. Lo que sí tiene relevancia es la consideración del concepto *poder* en el medio de las organizaciones, y además ha tenido aceptación. En cuanto al manejo de los recursos en la empresa por personas o grupos es una realidad de todos los días, sólo que las denominaciones que se usan son más específicas: acciones de propiedad, información, remuneraciones y premios, conocimientos. Las formas del poder son también peculiares.¹³⁶ En el medio organizacional la definición más

¹³⁶ Poder accionario, de posición, de relación, de experto, coercitivo, carismático. Paul Hersey y Kenneth Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, p. 228.

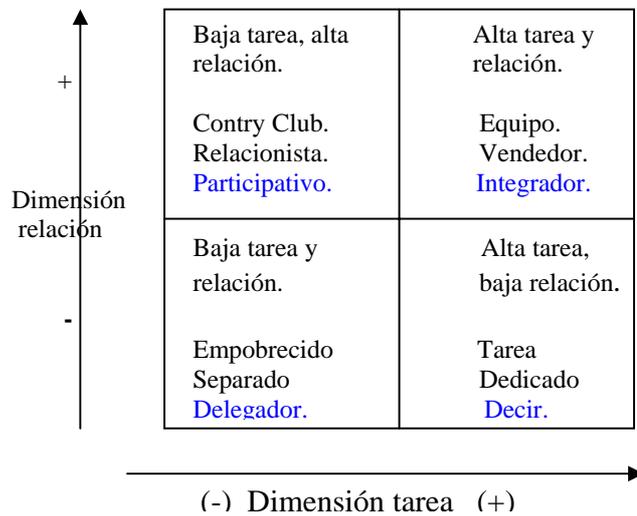
aceptada de liderazgo se centra en el concepto *habilidad de influir*, pero ésta no se puede ejercer ni desarrollar sin poder. Sin poder no hay posibilidad de ser líder. Lo que se ha desarrollado más en este campo, son las teorías de estilos de liderazgo. Mencionaré algunas de las más aceptadas ya que se recomiendan con fines de orientación a los que tienen posición de autoridad.

Un modelo muy difundido es el de Robert Tannenbaum que consideraba la dimensión autoridad-participación como la base de la clasificación de los tipos de líder en la empresa.¹³⁷



Surgieron después modelos que clasificaban a los líderes a partir de exigencias o responsabilidades para cumplir con el trabajo o el proyecto. Éstas fueron, una exigencia para la tarea y segundo, la exigencia para la relación con la gente. Estas exigencias requerían de los líderes, actitudes y conductas apropiadas para cumplirlas. Así se tipificaron cuatro tipos de estilos de líder bajo múltiples denominaciones: estilo baja tarea y baja relación (estilo delegar); estilo alta tarea, baja relación (estilo tarea), estilo baja tarea, alta relación (estilo participativo); y estilo alta tarea y alta relación (estilo equipo).

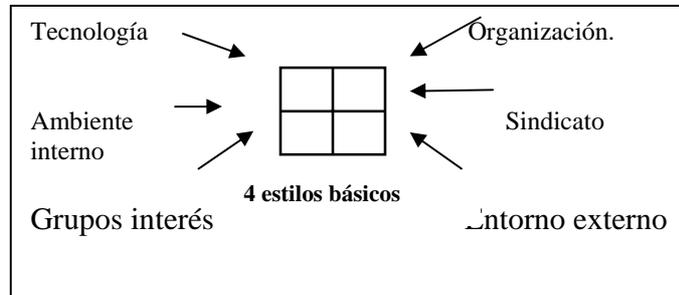
Los cuatro estilos básicos al considerar las dimensiones tarea y relación con el personal.¹³⁸



¹³⁷ Citado en Paul Hersey y Kenneth Blanchard, *op. cit.*, p. 118.

¹³⁸ La Primera clasificación fue del Centro de estudios de liderazgo de Ohio State University, seguida por los modelos de Robert Blake y Jane Mouton, William Reddin, y después por Paul Hersey y Kenneth Blanchard. Citado en Hersey y Blanchard, pp. 100-110. Los nombres Country Club, equipo, empobrecido y tarea son propuestos por Blake y Mouton; relacionista, integrador, separado y dedicado por Reddin; Participativo, vendedor, delegador y decir, por Hersey y Blanchard.

El modelo anterior evolucionó hacia la corriente de liderazgo situacional, donde adicionó a los 4 estilos anteriores básicos, el contexto de una situación, a su vez integrada por una media docena de factores, con la recomendación de que el estilo más efectivo dependía de la adecuación de un estilo a la situación requerida.¹³⁹



El esquema anterior sugiere que antes de adoptar un estilo (tarea, negociar, participar, dejar hacer) un líder efectivo revisa la situación, tomando en cuenta todos los factores que le rodean o algunos solamente y obtendrá de ellos una lectura que le señale cuál estilo es el adecuado para el momento.

Por último, los investigadores sobre el liderazgo han desarrollado la teoría del liderazgo transformacional o liderazgo para el cambio, en que se dota al líder de habilidades especiales como: visión, vendedor de proyectos, integrador de coaliciones, facultamiento a las personas.¹⁴⁰ Con este perfil el líder podría realizar cambios vitales para una organización. Hasta aquí he revisado teorías alrededor del liderazgo, como impulsor de cambios, de proyectos y de grupos; también como generador de ideas y de ideales; como un factor en la aparición de cultura y de organización.

La historia ha registrado grandes epopeyas o tragedias atribuibles a los líderes, induciendo a afirmar que son vitales o indispensables en los agregados sociales. En las organizaciones también se ha hablado así de los líderes: hacen grandes y buenas obras pero también desastrosas. Finalmente, un líder al frente de un grupo es sólo una parte del todo. La otra, además de la situación explicada párrafos antes, son los seguidores. Según Robert E. Kelly¹⁴¹, también hay buenos seguidores, que son competentes, creativos, auto-controlables, comprometidos con su trabajo u oficio. Si hay una complementación de un buen líder y buenos seguidores, habrá generalmente buenos resultados, en grupos pequeños u organizaciones.

8.- APATÍA Y DESINTERÉS EN EL TRABAJO.

Los liderazgos autoritarios están asociados con actitudes y conductas de apatía del personal. Igualmente las manifestaciones de incongruencia y falta de compromiso, por parte de los

¹³⁹ Paul Hersey y Kenneth Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, cap. 8. William Reddin. *Efectividad Gerencial*, pp. 87-88.

¹⁴⁰ John Kotter, *El líder del cambio*, p. 23.

¹⁴¹ Robert E. Nelly, *In praise of followers*, Harvard Business Review, diciembre 1988, pp. 142-148.

directivos hacia su organización, provocan la conducta de apatía. Es fácil oír en las empresas la siguiente expresión: “Si a ellos no les importa, ¿porqué me debe importar a mi? A la....”.

Hablando ahora del autoritarismo y control empresarial extensivo, es útil revisar las afirmaciones que realiza la psicología organizacional, a través de dos de sus clásicos y precursores en el campo, Douglas McGregor y Chris Argyris.

La teoría X-Y de Douglas McGregor, marca el inicio de los estudios de las relaciones entre los supuestos sobre la naturaleza humana infundados y su repercusión en los estilos de mando y el comportamiento subsecuente de los empleados. Así establecía McGregor en “*The Human Side of Enterprise*”, que la gerencia “X” parte de los supuestos siguientes: “El ser humano ordinario, siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo; que tiene que ser obligado a trabajar por la fuerza, controlado, dirigido y amenazado con castigos para desarrollar un esfuerzo adecuado; prefiere ser dirigido y soslaya responsabilidades”¹⁴² Estos supuestos, afirmaba McGregor, son dados como ciertos por la misma naturaleza humana, pero sin comprobación científica. Sus estudios más bien llegaron a la conclusión de que si los trabajadores se comportan como lo describe la teoría X es por “los métodos en cuanto a organización y control”¹⁴³ utilizados en la empresa. “Cuando se priva a las personas de oportunidades de satisfacer con el trabajo las necesidades que son hoy tan importantes para ellas, se comportan exactamente de la manera que fácilmente puede predecirse, es decir, proceden con indolencia, apatía, renuencia a aceptar responsabilidades, resistencia a los cambios, tendencia a escuchar las voces demagógicas y a entablar demandas excesivas de beneficios económicos.”¹⁴⁴

En cuanto a la apatía, Chris Argyris la ve muy conectada a la inmadurez de los empleados, inmadurez provocada a su vez, por una organización sobrecargada de formalismo, es decir muy cercana a las concepciones taylorianas de la organización del trabajo. Son las prácticas de trabajo, dictadas por su empresa las que contribuyen a su desinterés y no su actitud a la flojera. “En tales organizaciones, ellos tienen un mínimo de control sobre su ambiente y son forzados a ser pasivos, dependientes y subordinados; por lo tanto se comportan con inmadurez.”¹⁴⁵ Muchos estudios también consideran, que la conducta de dependencia o sumisión en las organizaciones también son el fruto del autoritarismo, sobre todo si está asociado a recompensas de seguridad a cambio de ellas.

Los estudios de David McClelland, sobre la motivación al logro, lo han demostrado ampliamente. Sobre este punto, muchos son los estudios que se han realizado por las ciencias organizacionales. La conclusión generalizada de ellos es que, si los empleados no tienen preparación, el control gerencial sin fundamento provoca dependencia, falta de creatividad. Si los empleados por el contrario, tienen preparación y se usa un liderazgo con base al poder de posición, los empleados pierden la credibilidad en el jefe.

¹⁴² Douglas McGregor, “*The Human Side of Enterprise*,” p. 43.

¹⁴³ Douglas McGregor, *op. cit.*, p. 58.

¹⁴⁴ Douglas McGregor, *op. cit.*, p. 51.

¹⁴⁵ Chris Argyris, *Personality and Organization*, Citado en Hersey y Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, p. 67.

9- UNA SINTESIS DEL MARCO DE TEORÍAS PARA ESTA TESIS

Partí de considerar a la cultura organizacional como un sistema de pensamiento (creencias y valores) que aflora en formas visibles como historias, ceremonias y prácticas organizacionales, impregnándolas todas ellas de significados y sentidos. Para el análisis de esta cultura, me aposté teóricamente en tres perspectivas: una de integración, otra de diferencias y conflictos y la última de la ambigüedad. Preferencí la postura de la integración (congruencia), pensando en mi sujeto de estudio, ya elegido. Así pues, se analizaría a una organización industrial buscando los diversos pensamientos de los fundadores y directivos fluyendo en formas variadas e influyendo en los miembros de la empresa seleccionada; en tal organización se buscarán características de afinidad, concordancia y consistencia. A esa cultura la denominé cultura congruente, una congruencia ideal. Sin embargo, como esto lucía utópico, consideré después la congruencia conviviendo con algunas incongruencias.

Estas teorías serían los referentes para la primera parte de una tesis: una cultura congruente. Para la segunda parte de ésta, se revisaron las teorías sobre el compromiso, el amor al trabajo y la participación en la empresa, considerando que estos fenómenos organizacionales están asociados con un contexto cultural congruente. Para la comprensión del compromiso en una organización, se consideró útil analizar sus componentes, a saber, un componente emotivo, uno racional (costo-beneficio) y el otro, un sentimiento de obligación. Estos componentes podrían caracterizar a las variantes del compromiso. Además, se incluyó la teoría de la reciprocidad sobre el don moderno, pensando que en la empresa elegida, hay un flujo importante de bienes entre ella y sus empleados.

Así entonces, todo este cuerpo de teorías pretende primero, iluminar al objeto de estudio de la investigación: la búsqueda de los componentes culturales de una empresa; segundo, encontrar su concordancia entre sí y entre sus diversas manifestaciones; tercero, dar luz para analizar el compromiso, la participación del personal hacia la empresa; finalmente, ayudar a clarificar algunas posibles conjeturas.

Las preguntas iniciales para el estudio son: ¿Es posible que exista una cultura organizacional relativamente congruente? ¿Qué fenómenos psico-sociales ocurren en ella y qué formas revisten? ¿Se puede afirmar que hay relación entre cultura y compromiso o cultura y participación? ¿Es válido y posible hablar de un sistema de pensamiento empresarial integrado? Y más aún, ¿es factible administrar una cultura organizacional?

II.- EL SISTEMA DE PENSAMIENTO EN BIMBO.

En este capítulo comenzaré con una descripción sucinta de la cultura organizacional de Bimbo así como de sus características, obtenidas a partir del trabajo empírico. El propósito de esta compacta descripción es que sirva para asimilar e integrar con más facilidad, las extensas narraciones sobre las ideas y pensamientos personales e institucionales que se presentarán a lo largo de este tema. Seguida a esta sinopsis, presentaré en forma específica el pensamiento de los señores Servitje, fundadores de Bimbo, en los que refieren a temas generales de carácter social y expresados en su role de personas, ciudadanos o creyentes. Más adelante expondré las ideas (a veces sobre los mismos temas) de los mismos fundadores, pero ya en carácter de directivos, formalizándolas como los elementos constitutivos de lo que ellos llaman la filosofía, misión u objetivos de sus empresas. Es probable que parezca entonces, que se repiten algunos temas, pero recuerde el lector la distinción sobre los roles en que se expresan estos pensamientos de los fundadores.

A- LA CULTURA BIMBO. UN AVANCE EN SU CONCEPCIÓN.

Iniciaré esta sección con una descripción breve de la cultura Bimbo presentando algunos de los momentos históricos ocurridos en su proceso de integración. Sigo en cierta forma la idea de Ulf Hannerz¹⁴⁶, de ver a la cultura como un flujo continuo (como un río) de significados, donde algunos de ellos se pierden, pero otros se incorporan. Bajo esta visión dinámica de cultura, hay que comenzar con los antecedentes de los fundadores; el análisis de sus principales ideas, experiencias y conocimientos al fundar en 1945 la empresa. Después conviene mencionar el surgimiento de dos confluencias que agregan significados a esa cultura, como son el contacto de Bimbo con la USEM¹⁴⁷ -donde aparece la influencia de la responsabilidad social de la empresa basada en la doctrina social de la iglesia católica- y la permanente conexión de Bimbo con el medio académico de universidades y despachos de consultoría administrativa, de donde se nutre el grupo Bimbo de teorías y técnicas administrativas actuales; en este segundo contacto Bimbo compara, adopta, toma o rechaza elementos ideológicos.

Principales conceptos y significados derivados de la personalidad de los fundadores.

En la construcción de la cultura de Bimbo, es preciso anotar la experiencia de trabajo de los fundadores que fue pastelera, en el comercio y en la panificación. Con respecto a sus personalidades, estas fueron de formación cristiana, fueron apremiados por el trabajo en edad temprana, y estudios profesionales en las áreas contables, humanista y de mecánica militar. Como migrantes o hijos de migrantes catalanes, la mayoría de ellos tuvo la necesidad de establecerse y triunfar económicamente.

Principales ideas en la fundación de la empresa.

El lema de la fundación de la primera empresa del grupo Bimbo, tal vez sea el concepto base de toda una red de significados de esta cultura: CREER Y CREAR.

CREER. Dice Roberto Servitje Sendra,¹⁴⁸ que creer era creer en Dios. También Lorenzo Servitje Sendra¹⁴⁹ habló de creer en la gente, de ponerle a la empresa la mente y el corazón. Creer

¹⁴⁶ Cfr. p. 28. El concepto de cultura de Hannerz se refiere a un gran flujo de sentidos y significados, realizado por el *homo sapiens*, único productor de de ellos. Ulf Hannerz, *Cultural Complexity*, p. 7.

¹⁴⁷ Unión Social de Empresarios Mexicanos.

¹⁴⁸ RSS en adelante.

¹⁴⁹ LSS en adelante.

significaba también sus creencias religiosas sobre la dignidad de la persona, la realización en la vida con el trabajo y crear algo útil para el bien de todos.

CREAR. Era la expresión de valores como: trabajo, esfuerzo y ahorro. Crear una empresa fue la convicción de producir un producto de calidad y fresco, y con un servicio oportuno. También se expresaban ideas en este inicio, de una empresa productiva y con respeto e inclusión de la persona (participada), así como otros valores: colaboración, involucración, integridad. Algunas de estas ideas se incorporan al osito blanco panadero y en el nombre creado de Bimbo. Desde su creación se dijo que ese nombre era amable y de connotación infantil.¹⁵⁰ Del osito se mencionó que era blanca y suavidad.¹⁵¹

La inclusión del pensamiento social en Bimbo.

Los dueños de Bimbo tenían inquietudes sociales respecto a constitución y papel de la empresa desde su fundación. Cuando ocurre la fundación de la USEM¹⁵² en México en 1957 y se entra en contacto con ella, precisan y definen mejor la responsabilidad social de la empresa (respeto a la persona; cumplir con las disposiciones legales) y un claro papel de la empresa en la sociedad. También adoptan dos de sus valores: solidaridad y subsidiaridad. Se apoyan en el organismo para la formación de sus directivos y mandos intermedios. Así quedó más clara la responsabilidad social del grupo Bimbo. Creo que esta relación con la USEM, que todavía se mantiene muy vigorosa al día de hoy, ha sido una especie de simbiosis, por la relación e intercambio en el plano ideológico como en el de participación en actividades institucionales.

Asimilación de teorías y técnicas administrativas modernas.

Los fundadores con frecuencia son conferencistas en universidades y asociaciones empresariales. Muestran que están al día en las corrientes administrativas. En el libro de RSS se dedican varias páginas al análisis de personalidades académicas de las teorías administrativas. De ellos, como en el caso anterior de la USEM, los fundadores se informan, confirman sus conocimientos y filosofía, y en ocasiones incorporan conocimientos, técnicas y nuevos significados. Así han reforzado sus ideas sobre calidad, participación del personal, desarrollo a través del trabajo. Han incorporado técnicas sobre calidad y reingeniería de procesos.

La cultura de Bimbo en la actualidad, en la interpretación de sus fundadores.

Para los fundadores, que no son antropólogos, sino empresarios que entienden de negocios y humanistas con una fuerte influencia social cristiana, la cultura la componen su filosofía y diversas prácticas que han mantenido por años en forma obsesiva.¹⁵³ Dentro de lo que llaman el alma de Bimbo, además de diversos valores, incluyen ideales, anhelos, inquietudes morales y espirituales.¹⁵⁴

Luego, intentando construir lo que es la cultura Bimbo, según la perspectiva de los fundadores, se obtendría el siguiente edificio:

¹⁵⁰ Bimbo, *Un esfuerzo a través de los años*, p. 44

¹⁵¹ *Ibidem*

¹⁵² Unión Social de Empresarios Mexicanos

¹⁵³ Roberto Servitje, *Bimbo, Estrategia de Éxito Empresarial*, p. 155

¹⁵⁴ *Bimbo, Un esfuerzo a Través de los Años*, p. 17. Ideas de Lorenzo Servitje Sendra. LSS.

SIGNIFICADOS PRINCIPALES: Respeto a la persona, valor al trabajo.
 Empresa responsable con la sociedad.
OSITO PANADERO: Blancura y frescura.
NOMBRE BIMBO: Amabilidad e infancia

SIGNIFICADOS ADICIONALES:
 1. Alrededor de CREAR: calidad y servicio (en el producto).
 2- Alrededor de CREER: creer en Dios; confiar en la providencia.
 Valores cristianos; honestidad, justicia, austeridad, esfuerzo.

PRÁCTICAS PERMANENTES Y OBSESIVAS:
 Escoger al personal con actitud; capacitarlo. Programa de participación.
 Prácticas técnico-administrativas distintivas: reinversión; servicio al cliente; prácticas leales de competencia; no fomentar la corrupción.

Respecto a este conjunto de ideas y prácticas, LSS afirma que, “son cosas buenas creadas a través de los años y que deben conservarse y transmitirse a las nuevas generaciones de la empresa.”¹⁵⁵ Todo este conjunto de cosas buenas, podría referirse a algunas de las expresiones de los teóricos¹⁵⁶ de la cultura, de verla como una urdimbre de conceptos y significados (Clifford Geertz, 2000) que han fluido por casi sesenta años recibiendo influencias modernas (Ulf Hannerz, 2002) administrativas compatibles y que asimiladas al acervo anterior y suficientemente probadas en la experiencia, las han hecho válidas (Edgar Schein, 1988) para ser enseñadas a la nueva generación que sucederá a los fundadores de Bimbo.

Cultura Bimbo en la actualidad, en la construcción e interpretación del investigador.

Con la intención de preparar en texto una definición tentativa de la cultura Bimbo, ordeno en categorías, los conceptos, creencias, valores y prácticas a los que me he referido en párrafos anteriores. Espero que este ordenamiento me facilite una expresión de esta cultura.

° Supuestos básicos (*assumptions*)

El valor de la persona	Trascendencia del hombre por el trabajo	La Empresa es para el hombre. La empresa tiene alma.
------------------------	---	---

° Pensamientos con valor

La naturaleza de la persona determina su dignidad.	El trabajo es valioso <i>per se</i> . El trabajo es creación y desarrollo.	La empresa crea riqueza y debe beneficiar a la sociedad. Debe tener una Filosofía.
--	---	---

¹⁵⁵ *Bimbo, Un esfuerzo a Través de los Años*, p. 16. Ideas de LSS.

¹⁵⁶ Hago alusión a ideas de Clifford Geertz, Ulf Hannerz y Edgar Schein explicadas en el capítulo I Marco Teórico de esta tesis.

° Los valores de la cultura

Respeto absoluto a la persona. Igualdad. Confianza. Libertad. Afecto. Valores cristianos.	Productividad. Calidad. Participación. Creatividad.	Productividad. Participación. Austeridad. Honestidad. Justicia. Valores sociales: solidaridad y subsidiaridad. Innovación tecnológica.
--	--	---

° Principales sentencias normativas.

Garantizar el respeto a la dignidad y desarrollo del colaborador Bimbo.	Cuidar que los empleados sean productivos. Tanto colaborador como sea posible, tanto jefe como sea necesario.	Atraer a personas dispuestas, trabajadoras y colaborativas. Crear sistemas que garanticen la productividad. Dar al colaborador el medio adecuado para ser productivo: la capacitación necesaria y algo más. Instituir la participación.
---	--	--

Significados que afloran en los elementos culturales	Reforzamiento de la cultura a través de prácticas
Enseñanza de los mitos y ritos: sobre el valor del trabajo y la disposición de los primeros empleados. La colaboración se premia con oro y con la participación en la propiedad. La filosofía del grupo se transmite a través de la participación y de los jefes.	La selección de personal homogeneiza al personal. La capacitación facilita la productividad para la empresa y el desarrollo del trabajador. El programa de participación hace realidad que el personal a la empresa se involucre.

Ensamblando lo anterior me atrevo a afirmar que, la cultura organizacional de Bimbo es una red¹⁵⁷ de creencias personales e institucionales que pregonan el valor de las personas, del trabajo y la misión social de una empresa, con clara inclusión de algunas ideas cristianas. A partir de estas premisas, se integran a la cultura una serie de valores instrumentales y terminales que refuerzan y añaden significados a los supuestos básicos: respeto, confianza, libertad, justicia, honestidad, austeridad, productividad, calidad, solidaridad y subsidiaridad. Algunos mitos y ritos en la empresa Bimbo ayudan a la enseñanza de este sistema de pensamiento. Varias prácticas

¹⁵⁷ En su sentido literal: líneas que se cruzan y hacen nudos; tejido espaciado. Gómez de Silva, Guido. *Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Española*, p. 591

organizacionales (y su aparato normativo) por muchos años experimentados (as), refuerzan, protegen y difunden el sistema de pensamiento anterior. Los actores inmersos en esta cultura la perciben amigable, de desarrollo, responsable, bella, admirable, etc.

La cultura organizacional Bimbo se puede caracterizar como:

Predominantemente congruente: tiene una afinidad notoria entre creencias, pensamientos, normas y prácticas.

De inspiración cristiana: algunos valores aportados en su fundación son de procedencia cristiana. Se encuentran con frecuencia citas bíblicas en el texto y discurso de los representantes de la empresa y el sindicato. Los dueños y directivos no temen expresar sus convicciones religiosas en público.

Tradicional: su filosofía no cambia; la modernización del grupo ha sido cautelosa; los proyectos tecnológicos se aprueban después de mucho estudio.

Selectiva: tiene fronteras de ingreso muy estrictas. Sólo se admiten a los candidatos que serán afines a los que ya están dentro de la organización. Los que están en la organización aceptan, tienen o respetan la misma forma de pensar.

Amable: Son notorias las manifestaciones externas de respeto, de atención y de calidez. Los miembros de esta organización se saludan de mano y tienen expresiones efusivas de compañerismo.

Concomitante: la empresa trata de influir en familia, comunidad y sociedad con sus valores y comportamiento ético. Con respecto a la familia, es receptiva a virtudes, costumbres y valores familiares afines. Está abierta a expresiones culturales de la comunidad, acorde con sus principios.

Idealizada: la forma de pensar no se discute, tal vez porque es atractiva a propios y extraños. Se ha idealizado por su permanencia. A ella se le atribuye el éxito comercial y humano del grupo.

Predominantemente consistente con el lema de su filosofía: empresa altamente productiva, plenamente humana y con responsabilidad social.

Esta descripción personal de la cultura organizacional de Bimbo, la he calificado como parcial. El lector podrá apreciar, que faltan alusiones a los comportamientos compartidos o comunes que genera una cultura integrada y otros elementos más. Pero esta síntesis descriptiva de la cultura de esta empresa, espero que sirva de base para la descripción ordenada de los componentes de la cultura que se abordarán los próximos capítulos.

B.- DIVERSAS IDEAS DE LOS DUEÑOS.

1.- SOBRE LOS VALORES IGUALDAD, LIBERTAD, JUSTICIA.

En el documento “Artículos de Bimbo”, compilado por un empleado de esta empresa, se edita una plática realizada ante el personal, donde se habla de tres valores, igualdad, libertad y justicia. Sobre estos tres valores, LSS desarrolla conceptos, argumentaciones y posiciones personales. Este desarrollo lo realiza primero en el contexto de la sociedad con algunas alusiones al contexto empresarial.

Su primera idea sobre la igualdad es que existe una igualdad esencial, que es aquella que proviene del origen de la especie humana, por la que todos los hombres tienen la misma esencia, dignidad y destino. Pero frente a ella coexiste la desigualdad existencial, la que se deriva de las

diferencias individuales (biológicas, psíquicas e intelectuales). Son estas diferencias las que conforman “la maravillosa diversidad del fenómeno humano.”¹⁵⁸ Pero la desigualdades en talento y capacidad de las personas, cuando se unen a factores sociales de desigualdad en las oportunidades, conducen a desigualdades de poder, riqueza y educación, que son las desigualdades que magnifican la desigualdad existencial. Es por ello que la desigualdad hiere y lastima la aspiración a la igualdad esencial de toda la sociedad. La relación igualdad esencial, frente a desigualdad existencial es una brecha grande y profunda.

En esta parte de su disertación aporta datos estadísticos sobre los rangos entre los deciles superiores e inferiores de algunos países pobres y ricos; sobre la diferencia entre los ingresos de los directores y trabajadores no calificados en las empresas; ingreso per cápita entre algunos países. Entonces, al hacer el análisis de las grandes diferencias entre los estratos ricos y pobres de los países y empresas, es cuando aparece el pensamiento de LSS sobre la injusticia de la desigualdad porque “consagra la desigualdad existencial de los hombres e incluso permite que muchos vivan desahogadamente sin meritos propios y que otros padezcan escaseses (*sic*), de las que no son responsables.”¹⁵⁹ Es en este punto, donde aparece el término justicia en el texto que revisé, a la que se le asigna la misión de disminuir esas diferencias económicas de poder y de oportunidades de educación, para llegar a equilibrar la igualdad esencial del hombre con la desigualdad existencial que creó el entorno social.

Así la función de la justicia sería buscar un equilibrio entre igualdad y libertad:

Igualdad esencial

Libertad para desarrollar talento



En el fondo la justicia para LSS es controlar la desigualdad económica (y social-educativa) y a la vez respetar las oportunidades de los mejores. Esto se lograría por dos caminos. “Primero: debemos aceptar que es indispensable la reducción de las desigualdades económicas entre los miembros de una sociedad, no solamente por razones de paz social sino por el más elemental sentido de fraternidad humana. Segundo: debemos aceptar que en toda sociedad habrá hombres superiores en inteligencia, en voluntad, en liderazgo...y estos hombres deben ser mejor remunerados, deben disfrutar de un mayor bienestar material.”¹⁶⁰ ¿Quién sería el abogado para llevar esa gran tarea de mediar entre esos dos grandes valores y lograr así la justicia? El estado y las organizaciones intermedias, responde LSS. El estado es el principal comisionado, porque tiene a su disposición los servicios públicos y las transferencias sociales (salud, educación, vivienda, etc.) y los impuestos. Sin embargo el estado es ineficiente, “porque mucho se queda en el camino de sus ruedas, palancas y engranes.”¹⁶¹ Sin embargo, corresponde a las organizaciones intermedias y a los partidos políticos coparticipar en la reducción de las desigualdades a través de la acción cívica y política.

¹⁵⁸ *Artículos Bimbo*, compilación inédita de Panificación Bimbo, p. 1.

¹⁵⁹ *Ibidem*.

¹⁶⁰ *Op. cit.*, p. 4.

¹⁶¹ *Op. cit.*, p. 5.

Creo que LSS no está convencido de que estos mecanismos funcionen a cabalidad, por lo que reitera sobre la reducción de la desigualdad económica señalando que “los hombres sobresalientes, los mejor dotados, no sean remunerados en forma ilimitada como lo son hoy. Y que los destituidos, ya sea por la naturaleza o por el azar, los mal dotados, puedan disponer de lo mínimo para una vida digna. Esto implica que habría que quitar a unos para dar a otros y tendremos que aceptarlo. En esta dirección marcha el mundo.”¹⁶² Y añade en esta parte de su aceptación de la desigualdad, la intervención de los misterios de la vida y de Dios. El cristiano sólo responderá “por los talentos recibidos. En el evangelio de San Lucas se lee que a quien se le dio mucho se le reclamará mucho y a quien se le confió mucho se le pedirá más.”¹⁶³

2.- SOBRE LO QUE ES LA EMPRESA Y VISIÓN DE EMPRESA.

Al leer el documento principal usado como fuente en este apartado, el texto o las citas, aunque se atribuyen al fundador LSS, me produjo la impresión, de que es un texto de los cursos que se imparten también en la USEM. Sin embargo, al final de ese texto, la forma cambia a frases cortas y sencillas, que se parecen más al discurso de LSS, como en otras fuentes consultadas. De todas maneras, sea un texto de autoría única o compartida, los hermanos Servitje manifiestan con mucha frecuencia, la simbiosis que tienen con el pensamiento social cristiano o la responsabilidad social del empresario, con la USEM. Inicio con esta aclaración un resumen de las principales ideas de LSS sobre su visión de empresa y sus responsabilidades.

Un concepto inicial de empresa que presenta es el siguiente: “La empresa es una inversión humana, que es un instrumento diseñado por el hombre para satisfacer mejor sus necesidades satisfaciendo las de los demás”.¹⁶⁴ Y un poco más adelante, la define como una “asociación libre de personas, destinadas a la producción de bienes o servicios vendibles, a la que unos aportan su capital y otros su trabajo, ya sea de dirección o de ejecución, con el propósito de obtener cada uno, una retribución por su aporte.”¹⁶⁵ Aquí se resalta la idea de una aportación de dos elementos básicos para la empresa, el capital y el trabajo, pero este último ya lo diferencia LSS en dos clases, el de dirección y de ejecución. Los que aportan son dos: los poseedores de capital y los del trabajo; el trabajo que se aporta a su vez, es de dos clases, un trabajo más calificado, el de dirección y otro no tan calificado, el de ejecución. Clarifica LSS que generalmente en empresas chicas y medianas, son los propietarios los que aportan el trabajo de dirección.

Después de explicar su visión sobre lo que es la empresa, el otro fundador RSS, añade su opinión sobre el deber ser de la empresa y propone “que la empresa no haga cosas con los hombres, sino que haga hombres con las cosas;”¹⁶⁶ que la empresa debe tener alma y esa alma es su moral; que debe tener una filosofía, que será su columna vertebral. LSS agrega, que la finalidad es hacer el bien; el bien hacia los de adentro y el bien hacia los de afuera.

¹⁶² *Op. cit.*, p. 4.

¹⁶³ *Op. cit.*, p. 5.

¹⁶⁴ *Op. cit.*, p. 28.

¹⁶⁵ *Ibidem.*

¹⁶⁶ Roberto Servitje. *Bimbo, Estrategia de éxito empresarial*, p. 62

Las ideas más reiteradas sobre el tema empresa para los fundadores de Bimbo, son las que se refieren a su finalidad o misión. Por principio de cuentas aclaran cuál **no** es su finalidad y dicen: “la finalidad de la empresa no es hacer negocio sino crear un valor agregado, el cual después, debe distribuirse entre varios actores.”¹⁶⁷ Y tras esta precisión sostienen que la empresa tiene una doble finalidad: la económica y la social. Con respecto a la primera afirman que es la principal, la cual tiene una aplicación primero externa, que es la de servir con productos necesarios a la sociedad o público consumidor, pero “indisolublemente vinculada” a una interna, que es servir a los hombres de adentro, con la generación de un valor agregado que debe distribuirse entre todos. Después de mencionar la finalidad económica, hablan los dueños de la finalidad social de la empresa: “La empresa privada es al mismo tiempo pública y eminentemente social. Está constituida por hombres y para los hombres; es una célula económica, pero también es una célula social.”¹⁶⁸

Sobre el cariz social de la empresa, los fundadores de Bimbo presentan diversos razonamientos como: la empresa es para los hombres; por su vinculación a organismos intermedios, como, comunidad, familia, escuela; porque debe dar servicio; por sus responsabilidades de crear empleo; pero sobre todo porque tiene que desarrollar a las personas de adentro. Sobre esto último son más específicos y dicen: “Hay que reafirmar que el trabajador entra al lugar donde presta sus servicios no solamente como un simple suministrador de fuerza de trabajo. Entra con su ser completo, cuerpo y alma, con sus angustias e ilusiones, con sus cualidades y flaquezas...” En esa unidad social a la que entra el trabajador, “además de querer ganarse la vida, quiere ser reconocido plenamente como persona humana y tener la oportunidad de emplear su capacidad y avanzar con ello a su cabal perfección.” Todas estas ideas –afirman- son las tesis fundamentales del pensamiento social cristiano.¹⁶⁹

En forma sencilla, sobre esta misma responsabilidad social, reiteran, que ésta consiste “fundamentalmente (en) respetar a las personas: no engañarlas, no aprovecharse de ellas, no usarlas.”¹⁷⁰ La responsabilidad social de servir, por otro lado, debe traducirse, en brindar a la sociedad:

- Bienes y servicios al costo y calidad debidos,
- Una justa remuneración de los trabajadores,
- Atención a los asuntos políticos y ambientales,
- Creación de riqueza que debe ir al pago de impuestos.

Luego de enfatizar las dos finalidades de la empresa establecen bajo que principios debe operar ésta, y enuncian los siguientes: respeto a la dignidad de la persona; solidaridad; subsidiaridad; enfatizar el significado y valor del trabajo; reconocimiento de la propiedad privada. Y como si estuvieran entusiasmados –impresión personal al leer su texto- por la gran responsabilidad de ese ente social llamado empresa, los Servitje le asignan un sin número de roles o funciones. Por ejemplo, creen que ésta puede ser un lugar para la formación y desarrollo de las personas; una organización social que sea contrapeso legítimo ante la acción del estado; una comunidad para el desarrollo de virtudes; un centro productivo; un modelo para la sociedad.

¹⁶⁷ Charla del 13 de febrero de 1996 de LSS. *Artículos Bimbo*, p. 23

¹⁶⁸ *Artículos Bimbo*, p. 31.

¹⁶⁹ *Op. cit.*, p. 32.

¹⁷⁰ Roberto Servitje. *Bimbo Estrategia de éxito empresarial*, p. 60

Idealizada así la empresa en su papel social, sostienen la tesis de la trascendencia de este instrumento social llamado empresa, para influir en la sociedad misma. Así lo ve RSS que precisa sin rodeos, que ella tiene una fuerte repercusión en el comportamiento de la sociedad misma: “una sociedad será lo que son sus empresas”¹⁷¹ y en muchas ocasiones, la forma de vida en una sociedad la determinan ellas. Y en este mismo orden de ideas, el fundador de Bimbo vincula la responsabilidad social de la empresa (no abusar de las personas) con el concepto de salud, donde empresas sanas hacen una sociedad sana y positiva, o sea una sociedad con nivel y calidad de vida; desarrollo, paz social.

¿Piensan así los empresarios mexicanos? Para RSS esta conciencia social del empresariado casi no existe. Hace un balance sobre la conciencia social de los empresarios mexicanos y del mundo y afirma: “simplemente no la hay”¹⁷², ya que sólo “están preocupados en pagar deudas, bajar costos, engañar al fisco y pagar menos a la gente.”¹⁷³

Finalmente, sobre el sistema económico ideal, los fundadores de Bimbo son muy claros en inclinarse por el sistema de libre mercado, el cual no lo consideran el ideal, pero sí el menos peor. Sus principales críticas a este sistema son que: maneja una doble moral; privilegia a las cosas sobre las personas y no respeta a éstas; las utiliza.¹⁷⁴ Entonces reconoce RSS, que hay que mejorar el sistema actual: “¿Cómo conseguir que el sistema de libre mercado, que parece ser el único que podría funcionar para bien de la humanidad, sea mejor? La respuesta es sencilla: **humanizándolo. Dándole un fuerte contenido de responsabilidad social. Haciendo que no sólo sea bueno para unos cuantos, sino para todos.**”¹⁷⁵

Al revisar el pensamiento de RSS sobre la responsabilidad social del empresario, una de mis primeras impresiones, es que no es muy común en el medio de ellos expresarse en esa forma: respetar a las personas y desarrollarlas; cumplir sus obligaciones con organizaciones intermedias; no fomentar la corrupción; beneficiar a la sociedad a través de su eficacia económica. En lo general la responsabilidad social en el mundo empresarial se entiende como crear fuentes de empleo solamente.

3.- EL PENSAMIENTO CRISTIANO Y RELIGIOSO EN LOS FUNDADORES.

Es innegable que los fundadores de Bimbo declaran abiertamente su fe cristiana y cierto proselitismo religioso, en sus textos y discursos, dentro y fuera de sus empresas. Presentaré en esta parte, algunos de sus pensamientos o sucesos que respaldan lo anterior, tratando de exponerlos agrupados, de acuerdo a ciertos temas.

Preocupación por la poca religiosidad en la ciudad de México.

En una de sus charlas sobre la importancia de una moral, apoyada por la fuerza de la religión, LSS hace un análisis de la situación de la fe religiosa católica en nuestros días, citando una fuente

¹⁷¹ *Ibidem*

¹⁷² Roberto Servitje, *op.cit.*, p. 56.

¹⁷³ *Ibidem*

¹⁷⁴ Roberto Servitje, *op. cit.*, p. 54

¹⁷⁵ Roberto Servitje, *op. cit.*, p. 55. Las letras negrillas son de RSS.

de gobernación que estimaba que la religión católica en estos tiempos se calculaba en un 70%, disminuida por la entrada en México de sectas religiosas de todo signo. Citaba también que en el Distrito Federal la asistencia al culto dominical se estimaba en un 10% de fieles. Después de esbozar este panorama, lamenta y expresa preocupación por muchos signos de secularización en la capital, en particular por la ignorancia e indiferencia que existe sobre la fe cristiana, el poco tiempo empleado para prácticas religiosas y para dar testimonio de la fe religiosa. Lamenta que a los ministros de la iglesia no les preocupe esa situación. Recurre a una cita del libro *Las Lecciones de la Historia*¹⁷⁶ en que se afirma que no ha habido un sólo ejemplo en la historia, antes de nuestros tiempos, en que una sociedad pueda mantener una moral sin la ayuda de la religión. Acepta que los deberes morales en una comunidad pueden ser más exigidos cuando hay el respaldo de una fe religiosa.

Una propuesta de renacimiento cristiano.

Después de analizar con escepticismo la situación de la fe cristiana en México, los fundadores se manifiestan proselitistas, y proponen la búsqueda de Dios, fortalecer la oración y usar los sacramentos; también recuerdan el mandato cristiano de evangelizar y dar testimonio de la fe. Ellos declaran, como en muchos otros discursos en momentos diversos, que “la empresa es para el hombre y no el hombre para la empresa;”¹⁷⁷ que los que, como los empresarios son responsables de una comunidad, deben proceder con justicia y caridad. “No sólo en su disposición permanente de dar a cada uno lo suyo, sino siempre ese algo más de remuneración, el reconocimiento, el trato y la comunicación que se espera de él como cristiano.”¹⁷⁸

Consejos a los jóvenes.

Describe RSS lo que es el deterioro moral de la sociedad contemporánea mencionando la falta de honradez, responsabilidad, seguridad, autoridad por un lado y la existencia de drogadicción y alcoholismo por el otro. Diagnostica como causa de estos problemas, la descristianización y pérdida de valores morales y religiosos en la sociedad. Y tras este análisis, propone a la juventud hacer algo en tres rubros:

En el área personal:

Cuidar la salud, educarse más, y “dar el salto prodigioso en lo desconocido que es la fe... llenar la sed que tenemos de infinito y de absoluto con presencia cálida y definitiva de Jesucristo en nuestras vida...”¹⁷⁹

En el área familiar:

Llevar una vida familiar de apoyo mutuo, confianza y tranquilidad; tener amigos verdaderos con quien compartir principios y proyectos; alejarse de la sensualidad desbordada y dice: “me atrevo a tocar un punto delicado: jóvenes sean ustedes castos.”¹⁸⁰ En otro escrito, advierte que hay que tener mucho cuidado en aquello de que “hay que tener los hijos que Dios quiere;” Dios no quiere que tengamos hijos que van a ir a la miseria y al desastre. Dios quiere que se use la cabeza y la voluntad, y en nuestro país por los niveles de educación se tiene este grave problema.¹⁸¹

¹⁷⁶ De Will y Ariel Durant.

¹⁷⁷ Según lo declara la encíclica católica “*Laboren Exercens.*”

¹⁷⁸ *Artículos Bimbo*, p. 26.

¹⁷⁹ *Op. cit.*, p. 50.

¹⁸⁰ *Ibidem*

¹⁸¹ *Artículos Bimbo*, p. 21.

En la esfera del trabajo:

Recomienda trabajar desde chico; trabajar en vacaciones; estudiar y trabajar. Así se descubre mejor la vocación que tiene una persona.

Mención de la providencia.

Refiere RSS que la sobrevivencia del grupo Bimbo se ha debido a decisiones que se tomaron a tiempo o a destiempo sobre programas estratégicos, como calidad total, reingeniería, internacionalización e introducción de sistemas digitales. Aunque acepta que se estudiaron y analizaron esas decisiones, dada la incertidumbre que se tenía, los resultados positivos que se han obtenido de estos programas, han sido también providenciales. “Con toda sinceridad digo que es la providencia la que nos ha ayudado por ahí... que si no, no estaríamos aquí platicándolas.”¹⁸² En el documento analizado –“Artículos Bimbo”- con frecuencia usa el término providencial o la providencia.

Al terminar esta revisión del pensamiento religioso de los fundadores queda la impresión de estar frente a personas convencidas y practicantes de su religión. Las creencias de los dueños, no se ciñen a su círculo interno, sino se difunden en forma sutil a la esfera pública de la actividad empresarial, como se podrá apreciar en el apartado C, relativo al pensamiento institucional de Bimbo.

4- EL PENSAMIENTO SOBRE EL TRABAJO.

El concepto sobre el trabajo que tiene Bimbo hay que buscarlo en el discurso de uno de los fundadores, RSS. Aclara de entrada, que no desea definirlo académicamente pero en forma sencilla se refiere al trabajo como las tareas o actividades que el hombre realiza para crear riqueza y conservarla, aplicando a esta ejecución su inteligencia.¹⁸³ El trabajo así entendido le da la sobrevivencia al hombre, pero además resuelta ésta, “aumenta las posibilidades de realización personal y de trascendencia.”¹⁸⁴ Agrega el fundador que, a través de su actividad productiva el hombre cumplirá su misión bíblica de “henchir la tierra y someterla.”

El fundador coloca al trabajo como uno de sus valores personales, dándole el cuarto lugar dentro de una jerarquía, después de Dios, su esposa e hijos. Expresa el valor que le asigna, diciendo que “es lo único que le da la dignidad a una persona.”¹⁸⁵ El trabajo, siguiendo al fundador RSS, es apreciable por sus frutos, pero además, por el mismo hecho de realizarlo, de crear algo, de ser útil.¹⁸⁶ Esto se puede traducir afirmando que, el trabajo tiene un valor *per se*. Pero también creen los señores Servitje, que al trabajo se le puede adjudicar valor por otras dos vías: por el que lo realiza y por el que lo supervisa. El trabajador lo valora, cuando sabe hacerlo y es consciente de de lo que aporta con su esfuerzo a la empresa y a la sociedad. El jefe que supervisa el trabajo le confiere valor a éste, cuando reconoce y manifiesta expresamente, que el esfuerzo realizado contribuyó a una meta planeada y se puede calificar con sinceridad que tuvo una aportación. Así

¹⁸² *Artículos Bimbo*, p. 18

¹⁸³ Roberto Servitje, *Estrategia de éxito empresarial*, p. 87.

¹⁸⁴ Roberto Servitje, *op. cit.*, p. 86

¹⁸⁵ Roberto Servitje, *op. cit.*, p. 72

¹⁸⁶ Servitje, Roberto. *op. cit.*, p. 85

pues, el trabajo es valioso por sí mismo pero también por el juicio expresado de los que tienen una experiencia con él.¹⁸⁷

5.- SOBRE EL LIDERAZGO.¹⁸⁸

Los fundadores del grupo Bimbo tienen sus ideas propias sobre lo que es liderazgo y lo que debe ser el jefe en una empresa. Se podrían considerar sus ideas en este tema, como una mezcla de la concepción tradicional del liderazgo con la contemporánea. Cuando menos así se puede desprender, de una de sus participaciones más recientes en conferencias al personal de Bimbo. En forma concisa y por subtemas presento sus principales ideas sobre estos dos términos que usan indistintamente, jefe y líder.

Concepto de Líder.

El liderazgo es “la capacidad del jefe de hacerse seguir y aún más, de hacerse amar por sus subordinados.” Aquí se presenta el término liderazgo como una habilidad o competencia que se posee en una posición de jefatura. Y con algunas frases axiomáticas describen lo que es un líder para ellos:

- "Jefe significa el que está a la cabeza, o mejor dicho es la cabeza que ve, piensa y hace obrar, pero en beneficio del cuerpo entero."
- El líder es el que tiene la responsabilidad de que se rompa la inercia, de que se inicie la acción. Es indispensable que haya alguien que diga "basta", "ya", "adelante", y que las cosas sucedan.
- El líder verdadero es aquél que logra de sus seguidores el máximo de credibilidad, de adhesión y de esfuerzo en pos del objetivo.

Legitimidad.

La legitimación de la figura del jefe-líder proviene de la finalidad de su ejercicio, que es el bien de los que obedecen y de que estará al servicio de los seguidores. “Jerarquía, autoridad, liderazgo, son palabras que en la actualidad han llegado a verse con connotaciones negativas, porque ha habido hombres que las han usado para encubrir formas de poder y privilegios injustificados; pero sin jerarquía, autoridad y liderazgo no puede existir la vida social organizada.”

Tipos de jefes.

Hay que distinguir dos tipos de jefe: el que tiene el mando por imposición, por fuerza, y que oprime y explota a sus subordinados y el que tiene el mando por elección o aceptación de ellos y que de hecho está a su servicio. Éste es el líder.

El dilema.

Consideran los señores Servitje que en toda sociedad existe una tensión entre el concepto libertad y el de autoridad. Pero creen que es preciso conciliar ambas y mantener su tensión para producir el equilibrio. “Necesitamos tanto la libertad como la autoridad y debemos descubrir día a día, en las situaciones concretas, cómo hacer que se complementen y se enriquezcan mutuamente.” Esta es, sobre todo una de las tareas del líder.

¹⁸⁷ *Ibidem.*

¹⁸⁸ *Artículos Bimbo*, p. 40 y siguientes.

Principio rector del liderazgo.

Uno de los principios rectores del liderazgo para ellos es el principio de subsidiaridad, entendida como la obligación de los superiores no solamente de no estorbar la superación y el avance de los inferiores, sino de estimularlos y promoverlos lo más posible. Podría expresarse en pocas palabras: *"Tanto seguidor cuanto sea posible; tanto líder cuanto sea necesario"*.

Virtudes y cualidades del líder.

En este tema, los señores Servitje siguen la corriente del liderazgo denominada 'de los rasgos de personalidad.' Así expresan, el líder es el que tiene las siguientes cualidades: amor a los semejantes, justicia, prudencia, respeto, confianza, credibilidad, lealtad, inspirador de confianza, vitalidad, integridad, humildad. Sobre esta última comentan los fundadores, "aunque parezca extraño, es una virtud característica del verdadero líder. El líder debe estar consciente de sus posibilidades y también de sus limitaciones y de que la obra, si bien él la encabeza, no es posible realizarla sin el concurso de todos." La humildad del líder aparecerá después en el perfil del líder empleado para el proceso de selección de personal.

Condiciones para ejercer el liderazgo.

A todo lo anterior se podría añadir algunas condiciones importantes para el ejercicio del liderazgo. Los fundadores enuncian las siguientes:

- Tener una clara visión de los objetivos que se tienen que conseguir y tener la habilidad de unificar las voluntades de sus subordinados, en torno a esos objetivos. Sus metas siempre deben ser más altas que las de la gente común y ha de expresarlas de modo que signifiquen un reto para los seguidores, algo de lo que puedan sentirse orgullosos.
- Al líder le toca imaginar el futuro, a ver más lejos, incluso soñar.
- Una de las estrategias de todo líder es la de rodearse de los mejores seguidores (se ha dicho que el mérito de un líder es conseguir resultados extraordinarios con hombres ordinarios).
- Entre el líder y sus seguidores debe establecerse la mejor comunicación posible; tener una gran capacidad para escuchar y para aceptar la crítica.
- Tomar buenas decisiones basado en la información relevante disponible.
- Basar su liderazgo en la participación de sus colaboradores.

C- SISTEMA DE PENSAMIENTO EN EL GRUPO BIMBO.

Como lo aclaré al inicio de este capítulo, la sección B de este trabajo versó sobre el pensamiento de los señores Servitje, en un papel de ciudadanos, creyentes, y sobre temas generales de tipo social. En el apartado C, que inicia en las próximas líneas, el pensamiento de los fundadores de Bimbo, es a partir del papel de directivos de un grupo industrial. Aquí en esta sección, mencionaré por lo general en primer lugar las ideas de los dueños sobre lo que llaman la filosofía del grupo, y sus dos grandes componentes, creencias (*assumptions*) y valores. Después de las citas de ellos, añadiré los testimonios del personal entrevistado relativos al tema o idea desarrollada. Así, se podrá analizar cómo conceptúan los dueños su pensamiento y cómo lo interpretan o traducen los empleados que viven esa forma de pensar de la empresa o grupo industrial.

.....

Cuando los dueños mayoritarios del Grupo Bimbo, Lorenzo Servitje Sendra y Roberto Servitje Sendra se refieren a la forma de pensar de su grupo de empresas, usan permanentemente el término de filosofía de la empresa, filosofía de Bimbo. Sobre este sistema de pensamiento que llaman filosofía del grupo, presentan algunas metáforas, expresan conceptos fundamentales, hablan de su composición, de lo importante que es difundirla, de las posiciones que adoptan en cuanto ideología socioeconómica y finalmente también explican sus funciones. En suma, abordan el punto desde muy variados ángulos, que intentaré ampliar en los próximos párrafos.

En primer lugar RSS usa metáforas sobre lo que representa para ellos la filosofía. Utiliza la analogía de que ésta es como la del ser humano, que camina por la vida “poseyendo una forma de pensar, una manera de ser”¹⁸⁹ en forma consciente o no; en forma desorganizada u organizada. Otra analogía, la más usada en su texto, es la de que la filosofía es como la “columna vertebral de la empresa.”¹⁹⁰

En cuanto los conceptos empleados para expresar su esencia, RSS con frecuencia mezcla lo que es la filosofía, con misión, aspiraciones e incluso objetivos de la empresa, dando la impresión de que estos términos los relaciona estrechamente como si fueran de una misma categoría conceptual. Así, la misión de la empresa para él, es la que le inyecta vida, la anima, le da sentido y propósito y en el caso de Bimbo se plasmó en la frase: “ser una empresa altamente productiva y plenamente humana.”¹⁹¹

En cuanto a los elementos constitutivos de esa filosofía, menciona RSS los valores, costumbres, visión, razón de ser y función,¹⁹² código de ética; en otra parte de su texto, menciona que está compuesta por “ideales y pensamientos.”¹⁹³ En esta misma línea menciona RSS que la filosofía “debe tener una mística rica, profunda, que abarque no sólo los principales valores sino también los grandes principios sociales.”¹⁹⁴

Dedica en el texto que he citado frecuentemente, todo un capítulo para comunicar al lector cuál es la filosofía del grupo Bimbo, con la esperanza de “aportar consistencia, sustancia y valor de formación.”¹⁹⁵ Su intención es buena, pero después de leer todo el capítulo de su libro, da la impresión de que esas ideas están desordenadas, aunque sí se puede extraer de ese texto, que la filosofía del grupo –en cuanto a su composición– es una mezcla de pensamientos, juicios, posiciones sobre diversos temas. Que parte importante de ella son sus principios y valores; la adopción por parte de la dirección del grupo, de ideas de pensadores modernos de la ciencia administrativa y de la conducta humana.¹⁹⁶ También son parte de esa filosofía, las ideas sobre la responsabilidad social de la empresa y sus posiciones sobre la libre empresa dentro del sistema de libre mercado dominante en México, en el decir de RSS.

¹⁸⁹ Roberto Servitje, *Estrategia de Éxito Empresarial*, p. 46

¹⁹⁰ Roberto Servitje, *op. cit.*, p. 47

¹⁹¹ Roberto Servitje, *op. cit.*, p. 150

¹⁹² Roberto Servitje, *op. cit.*, p. 46.

¹⁹³ Roberto Servitje, *op. cit.*, p. 47

¹⁹⁴ *Ibidem.*

¹⁹⁵ Roberto Servitje, *op. cit.*, p.63.

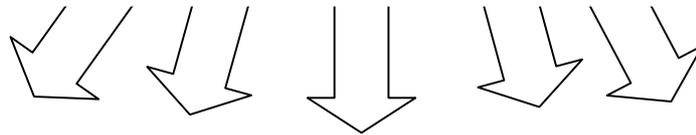
¹⁹⁶ Peter Drucker; Douglas McGregor; Scott Myers; los *gurúes* de la calidad, Crosby, Deming, Jurán, Ishikawa.

En cuanto a la importancia de que la empresa (y el grupo) tengan una filosofía, lo expresa con la metáfora de que es la columna vertebral del mismo. Pero no basta decir que es importante, sino que debe ponerse por escrito, “aunque sea en una servilleta”; debe difundirse y decir “conscientemente lo que anhelamos” interna y externamente; pero más que todo lo anterior la filosofía se debe vivir y manifestar a través de las prácticas organizacionales.

Después de ver lo que debería abarcar la filosofía según RSS, me queda la impresión de que efectivamente quiere colocar en el mismo cajón todas las ideas y pensamientos que orienten a la empresa a conseguir su misión y objetivos. Pero también se nota la misma ambición, cuando el fundador se refiere hasta dónde debe llegar, permear e influir esa filosofía del grupo, pues afirma que debe “inspirar y orientar a su personal;” “fomentar las buenas costumbres y propiciar buenos hábitos en los colaboradores”; impulsar el desarrollo de las personas para que mejoren sus habilidades, competencias y cultura; que se convierta en preceptos que lleguen hasta la ecología, participación civil ciudadana, respeto a legislaciones, promoción del ahorro y la austeridad, evitar la corrupción.¹⁹⁷ La filosofía también deberá o debe afectar al crecimiento de la empresa y atraer gente de altos ideales y alejar a los medrosos. La filosofía debe estar en todo, influir en mucho, hacia fuera, hacia dentro.



Influencia en todo hacia dentro y fuera de la empresa



No está lejana esta forma de pensar del concepto simbólico de la cultura, por la que la red de significados de ésta (la parte invisible de la cultura), se manifiesta en las formas, mitos, ritos, y costumbres. Lo diferente en esta concepción, es la expresión de RSS de que la “filosofía debe” trascender a comportamientos internos y externos del personal y de la empresa, incursionando también los significados en el ámbito de la norma social.

¿Pero cómo percibe evalúa y siente el personal esta forma de pensar de su empresa? Gran parte de los entrevistados habló de ella usando el término filosofía, aunque entendiéndola de muy diversas formas. En general los entrevistados de mayor antigüedad se apegan bastante al contenido y a la forma de la filosofía descrita en párrafos anteriores y considerándose también ellos mismos, los portadores y difusores de esa forma de pensar.

¹⁹⁷ Roberto Servitje, *op. cit.*, p.49.

Precisando un poco lo anterior, en don Roger¹⁹⁸ la forma de pensar de Bimbo aparece en su discurso con frecuencia. En Don Juan oí cómo me recitó la misión de la empresa casi al pie de la letra con una evaluación: eso nos ha permitido a los antiguos y a los nuevos “aquilatar toda esta filosofía que es enorme.”¹⁹⁹ Ernesto, jefe de personal, se autopercibe como las manitas de don Lorenzo para difundir su forma de pensar social cristiana.²⁰⁰ El *Teacher* (jubilado pero contratado por honorarios nuevamente) considera que su papel en la actualidad es inculcar la forma de pensar de los fundadores. Finalmente, Fernando, al hablar del pensamiento de los dueños, se apega formalmente a lo que exponen ellos.

Los que tienen un nivel operativo, ven la filosofía a su manera. Así Misael, a pregunta expresa de cómo ve la forma de pensar de la empresa, responde: “Lo de invertir y dar fuente de trabajo... muy bueno... ahorita ya está invadiendo varias partes, *pus*, eso es bueno.” Y Mariano ante esa misma pregunta contesta: “Por ejemplo nos hablan mucho de la filosofía de Bimbo, de los valores de Bimbo, se habla mucho de eso... pues que seamos rentables, pasión por el trabajo, estabilidad, trabajo en equipo.” Los mecánicos Gustavo y Javier P. entienden como forma de pensar de la empresa, los programas de calidad, evaluando: “Entonces yo pienso que esa filosofía, ese pensamiento de decir: yo lo voy hacer aún a costa de mucho dinero, es bueno.”²⁰¹

Como se puede observar, la filosofía de la empresa para ellos es más bien, lo que se refiere a las exigencias de operación de la empresa. Por parte de los ex empleados entrevistados la percepción de esa filosofía es de contraste. Para Jorge la forma de pensar de Bimbo le hizo escuela y ha trascendido a su vida privada, a la familia y en la formación de sus hijos. Para Jesús (que mostró conocerla) me comentó que para él, se habla de ella pero no se practica; minimizó la trascendencia de esa filosofía opinando que el éxito del grupo no se debe a su forma de pensar, sino a la aportación extra que hacen los trabajadores en esfuerzo y tiempo para Bimbo.²⁰² Por lo que todo este sistema de significados informales de muchos de los empleados, subsiste también con el sistema de pensamiento formalizado de la empresa, representado éste por los directivos del pasado y presente junto con el personal de mayor permanencia, que son símbolos del pensamiento genuino de los fundadores.

Hasta aquí he presentado una visión general del sistema de pensar o la filosofía de empresa que declaran los fundadores del grupo Bimbo, pero también cómo interpretan dichos pensamientos, un grupo de personas que fueron entrevistadas. Quiero ampliar en las páginas que siguen las principales ideas y pensamientos que mencionan los fundadores, ya sea a través del texto de RSS o de conferencias y charlas de LSS.

¹⁹⁸ Supervisor de producción, con 42 años de antigüedad; entró como obrero en departamento de sanidad. Tiene 4 hijos profesionistas. Comenta que tuvo trato directo con los dueños. Meses después de la entrevista se jubiló, pero fue recontratado por *outsourcing*. Para información sobre cada uno de los entrevistados recomiendo consultar el anexo 3.

¹⁹⁹ Entrevista N° 3 a don Juan, Tomo I, p. 30; min. 3:52.

²⁰⁰ “Y en ese mismo orden nosotros, bueno, los que somos a la mejor sin llegar al nivel que él esperaría de nosotros, verdad, digamos, como que nosotros somos sus manitas, verdad, dentro de la filosofía social cristiana que él maneja, somos extensiones de esa filosofía.” Entrevista N° 9 a Ernesto, Tomo I, p.104; min. 6:06.

²⁰¹ Entrevista a Misael, Tomo I, p. 15; min. 4:58. Entrevista a Mariano, T.I. p. 48; min. 8:59. Entrevista a Gustavo, T.I. p. 75; min. 24:45

²⁰² Entrevistas N° 12 a Jorge, T.II. p. 23; min. 36:46 y N° 20 a Jesús, T.II. p. 111; min. 37:37.

1.- CREENCIAS.

He titulado a esta sección creencias, porque éstas no son principios o preferencias o conceptos abstractos que se conforman en valores, sino más bien supuestos que se dan por verdades²⁰³ sin explicación o fundamentación demostrable. Según el propio Edgar Schein²⁰⁴ estos supuestos o creencias son la esencia de la cultura y están en el nivel más profundo, incluso que los valores. Guiado por esta referencia, inicio el análisis de ellas .

La empresa tiene alma.

Esta es la principal creencia que hay en Bimbo. En forma repetida los fundadores hacen esta aseveración; también los empleados entrevistados lo mencionan con frecuencia. Sin embargo éstos la explican en formas diversas. Comenzaré con las citas de los fundadores. Los fundadores hablan que el alma de la empresa es su filosofía, su moral, sus valores y el respeto a ellos.

Así LSS dice: “Vemos nuestro trabajo como una misión, una pasión, una aventura. Compartir esto en un ambiente de participación y confianza, constituye el alma de la empresa.”²⁰⁵ En otro texto del hermano RSS, encontré 3 citas sobre la empresa con alma:

1^a

“La empresa constituida por sus dirigentes, propietarios y colaboradores, tiene alma y en sus actos ejerce responsabilidad.”²⁰⁶

2^a

“La empresa constituida y dirigida por seres humanos, tiene una moral. Del mismo modo que es una persona jurídica, en el orden de los derechos y deberes frente a terceros y frente al Estado, lo es también por las mismas razones, frente a Dios.”²⁰⁷

Y en el cincuentenario de Bimbo RSS al explicar el crecimiento del grupo, pone como el principal factor de ese crecimiento a:

3^a

“Nuestra indeclinable intención de hacer una empresa con alma.”²⁰⁸ Esa alma la explica el fundador como “nuestra filosofía empresarial con fuerte contenido social.”

Ahora bien, ¿Qué se entiende y se dice en Santa María sobre el alma de Bimbo? Las personas entrevistadas se expresaron así:

Don Roger:

“Ellos dicen.... tienen una frase muy célebre, y dice, que el alma de la empresa, no está ni en sus técnicas ni en sus sistemas, sino en su gente.”²⁰⁹

Jorge:

²⁰³ *Take for granted.*

²⁰⁴ Edgard Schein, *Organizational Culture and Leadership*, p. 6.

²⁰⁵ Roberto Servitje, *Bimbo, Estrategia de Éxito Empresarial*, p. 164.

²⁰⁶ Roberto Servitje, *op. cit.*, p. 60.

²⁰⁷ *Ibidem.*

²⁰⁸ *Bimbo, Un esfuerzo a través de los años*, p. 27.

²⁰⁹ Entrevista N° 1 a don Roger, T.I. p. 3; min. 8:23.

“Entonces yo estuve mucho tiempo en Bimbo Centro, verdad, en Bimbo Centro -hasta el momento que se llamó Bimbo Centro- pienso que ahí permanecía, lo que ahora para mí no hay, el alma, el corazón de Bimbo. Cuando fue Bimbo Centro había alma, había espíritu. Cuando pasó a regionalizarse, y cuando se convirtieron, en dos gerencias, ahí ya se perdió el alma, ¿Por qué? Porque los jefes que estaban antes, pues sí eran humanos, peleaban verdaderamente por la misión de Bimbo, verdad, que dice que es plenamente humana y altamente productiva, verdad...”²¹⁰

El *Teacher*. Durante la entrevista, estaba hablando de la mecanización de Marinela, y espontáneamente pasó al pizarrón y escribió este verso:

*Bimbo es movimiento continuo
Hoy es un continuo movimiento
Es efervescencia
Por lo tanto es vida.
Bimbo como empresa,
Es una empresa con alma.*²¹¹

Y en otro momento me decía: “Empresa con alma es que cada día, cada persona que esté aquí, sienta al prójimo, verdad... el respeto, la querencia, el saludo, mirar a los ojos, una sonrisa, y un buen deseo. Si eso lo pregonó y aparte lo práctico, a todos los que actuamos de esa manera, nos va a ir muy bien.”²¹²

La creencia de que Bimbo tiene alma, aparece o es una metáfora en este caso; por eso se entiende en formas diversas; tiene variedad de significados, luego podría considerarse como un símbolo. Así los fundadores ven sobre todo en el término, una filosofía y una moral; una misión compartida, la doctrina social de la iglesia. Los colaboradores ven la humanidad de los jefes, la gente misma o su preocupación por ella, vida y movimiento, sentir y tratar con querencia al prójimo.

Tal vez el común denominador en esa empresa con alma, que es o quiere ser Bimbo, es que ésta, como un ser humano posee una mente con espiritualidad, en el decir del veterano, el *Teacher*, que sigue también en Bimbo, después de jubilado, como un símbolo viviente. El alma de la empresa es su espiritualidad.

La finalidad del hombre en la tierra es trascender a través del trabajo.

En este tema, los dos fundadores tienen una visión muy similar, pues creen en una misión trascendente del hombre en la tierra y en esto se percibe una influencia de su fe cristiana. También creen que el trabajo no es ajeno al hombre; está en su naturaleza buscarlo y realizarlo. Es así como en varios pasajes de los documentos que revisé,²¹³ se puede encontrar esta creencia.

²¹⁰ Entrevista N° 12 a Jorge, T.II. p. 14; min. 2:43.

²¹¹ Entrevista N° 13 al *Teacher*, T.II. p. 37; min. 24:42.

²¹² Entrevista citada, T.II. p. 38; min. 28:19.

²¹³ Roberto Servitje, *Bimbo estrategia de éxito empresarial; Bimbo, un esfuerzo a través de los años*, Edición Bimbo.

El fundador, RSS en un texto afirma que “El hombre, a diferencia del resto de la creación vino al mundo con la finalidad de trascender.”²¹⁴ Y esa trascendencia, más adelante la explica y especifica diciendo: “Sí, el hombre nace con una finalidad trascendente: venir al mundo a ser útil, ser instrumento de redención para los demás. Si venimos a pasarla bien, a vivir egoístamente, a no pensar en los demás, a no querer a otros, frustramos la finalidad para la que fuimos creados.”²¹⁵ Así pues expresa que la finalidad del hombre en la tierra es trascender haciendo algo que tenga un beneficio, que permanezca y que tenga un impacto en el bien de una colectividad. Para el hermano fundador LSS, la misión del que trabaja para una empresa es buscar su subsistencia, pero adicionalmente a ello es hacer algo creativo que perdure. Luego, afirma: “Los seres humanos tenemos como un propósito esencial el crear algo, realizar una obra, servir...”²¹⁶ Así “...todos, los hombres y mujeres que constituyen la fuerza de trabajo de la empresa, buscan en ella la oportunidad de ganarse la vida en forma razonable, pero buscan también hacer algo que deje huella de su actividad cotidiana, es decir que quieren que al ganarse la vida -aspiración legítima- estén haciendo algo valioso, estén creando.”²¹⁷ Hay que recordar que el pergamino de la fundación de Bimbo, se denominó Creer-Crear. Para LSS trabajar es parte de la naturaleza humana; el fin de hombre en el trabajo, coincide con las aspiraciones de toda persona integrada a la fuerza laboral de una empresa. En los dos fundadores se percibe la influencia en su pensamiento, de la idea cristiana de que el hombre, es creado por Dios, que les da el mandato de ‘enseñarse de la tierra,’²¹⁸ pero a través del trabajo.

En las entrevistas realizadas por el investigador, no se encontró testimonio directo sobre la misión del hombre, tal como lo plantean los fundadores, pero sí el considerar el trabajo como un medio para desarrollarse y crecer como personas.²¹⁹

Jefes, personal, empresa y sociedad.

Sobre estos cuatro términos, los fundadores hacen afirmaciones determinantes, de relaciones causa-efecto. Las hacen en forma separada, pero vinculándolas, se podría hacer con ellas una relación seriada. Citaré primero las afirmaciones aisladas:

“Una empresa será lo que sea su personal y éste lo que sean sus jefes.”²²⁰

“La empresa será lo que son sus jefes y los jefes serán fruto de la vivencia de una filosofía empresarial.”²²¹

“...mi profunda convicción de que la empresa juega ya un papel decisivo en el comportamiento de la sociedad y por lo tanto debe responder a lo que de ella espera esa sociedad.”²²²

“La empresa es el motor de un objetivo humano fundamental: el desarrollo social.”²²³

²¹⁴ Roberto Servitje, *Bimbo estrategia de éxito empresarial*, p. 44.

²¹⁵ *Ibidem*.

²¹⁶ *Bimbo, un esfuerzo a través de los años*, p. 12

²¹⁷ *Ibidem*.

²¹⁸ “El hombre tiene que cumplir su misión bíblica de henchir la tierra y someterla; y esto sólo puede hacerlo a través de su actividad productiva, Bimbo. *Estrategia de éxito empresarial*, p. 87

²¹⁹ Estos testimonios se incluyen en el capítulo de VI- Identidad, compromiso y reciprocidad.

²²⁰ Roberto Servitje, *op.cit.*, p. 179

²²¹ Roberto Servitje, *op. cit.*, p. 183.

²²² Roberto Servitje, *op. cit.*, p. 1.

²²³ *Bimbo, un esfuerzo a través de los años*, p. 25.

2.- VALORES.

Declaración formal de los valores Bimbo.

Formalmente u oficialmente, Bimbo como empresa, ha declarado sus valores en diferentes épocas o fechas a través de su historia. Presentaré esas declaraciones en cuatro momentos con el propósito de observar si ha habido cambios o evolución por un lado y si ha habido permanencia de algunos de esos valores, por el otro. Así tenemos:

1° En un cuadro que se encuentra en una pequeña sala de estar, frente a la enfermería de la planta Santa María Insurgentes.

VALORES DE LA ORGANIZACIÓN BIMBO ²³⁰ .	
1-	TRATO AL PERSONAL
2-	SIMPLICIDAD, AUSTERIDAD, NO BUROCRATISMO
3-	INTEGRIDAD
4-	SERVIR BIEN
5-	MERCADEO AGRESIVO
6-	CRECIMIENTO Y REINVERSIÓN
7-	CENTRALIZACION – DESCENTRALIZACIÓN
8-	CONTROL ACTIVO
9-	PRODUCTIVIDAD
10-	CALIDAD
11-	MODERNIDAD, INNOVACIÓN
12-	CONCIENCIA DE RENTABILIDAD

Probablemente esta declaración es de los años setentas.

2° La declaración siguiente fue realizada cuando inició el programa de calidad total en Bimbo (1991). Esta época fue considerada como un parte-aguas en la vida del grupo y por ello se aprovechó para difundir los siguientes valores:²³¹

PERSONA:	integridad, dignidad, trato al personal;
TRABAJO:	valor del trabajo, liderazgo, participación, sentido de logro;
CALIDAD:	enfoque al cliente, trabajo en equipo, innovación y mejora;
COMPETITIVIDAD:	productividad, flexibilidad y agilidad, rentabilidad, austeridad.

3° Poco después de celebrar el cincuentenario del grupo Bimbo, en una ceremonia en que hablaron los dos fundadores (13 febrero 1996) RSS explicaba a los asistentes los dos tipos de valores del grupo, los que clasificaba en las siguientes categorías:

²³⁰ La antigüedad de este cuadro, según don Roger, es mínimode 30 años. Esto lo afirmó ante mi anfitrión, el Ing. Rosendo Cruz, cuando estaba terminando de leer una copia de la entrevista que le realicé. Ver entrevista N° 2, T.I. p. 27.

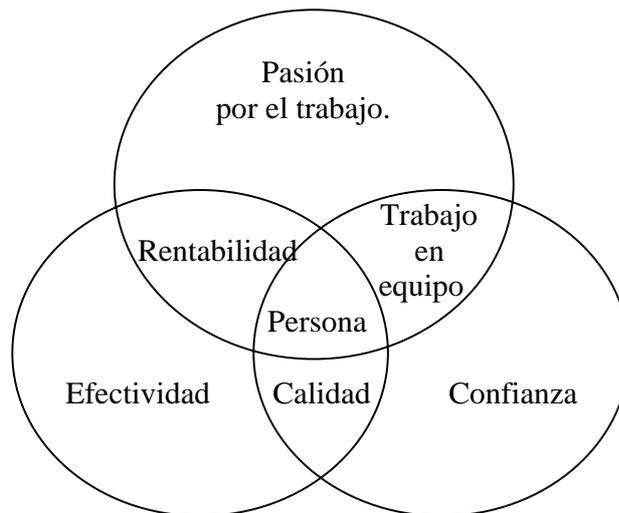
²³¹ Gil Medina, “*Filosofía Empresarial: equipaje indispensable para viajar por el nuevo mundo*”, en Brehm Brechú, Mauricio et. al., *Los nuevo senderos en la Administración de Personal*, p. 55

VALORES HUMANOS Y SOCIALES.	VALORES ADMINISTRATIVOS Y ECONÓMICOS
Respeto a las personas, justicia, confianza, afecto, honradez, integridad, verdad, participación, comunicación.	Calidad total, productividad, reingeniería e internacionalización.

Aquí cabría la observación, que en el primer grupo de valores, no incluye dos de los que comparte el grupo con la USEM, subsidiaridad y solidaridad. En cuanto al segundo grupo, menciona programas o proyectos realizados, a los cuales atribuye el fundador la sobrevivencia del grupo. Sin embargo les llama valores.²³²

4° En fecha más reciente, en la última estructuración organizativa del grupo (2002), se ha hecho la siguiente difusión de los valores del grupo. El diagrama siguiente se encuentra al día de hoy, en lugares públicos de la planta, junto con el contrato colectivo de trabajo y el código de ética de la empresa.

VALORES DEL GRUPO BIMBO.



Las definiciones fueron redactadas por los que han sido presidentes del grupo Bimbo: Lorenzo Servitje Sendra, Roberto Servitje Sendra, Daniel Servitje Montul.²³³

Algo que se puede concluir de esta revisión cronológica, es que hay algunos cambios en la enumeración de estos valores. Algunos de ellos permanecen (persona, trabajo, productividad). En otras épocas, algunos de ellos adoptan variaciones en su expresión y otros finalmente, no se mencionan. Pero como lo expresa la declaración de valores más reciente, en el centro persiste la expresión del valor que se da a la persona en el grupo Bimbo.

²³² *Artículos de Bimbo*, pp. 17-19.

²³³ Servitje, Roberto. *Bimbo estrategia de éxito empresarial*, pp. 163 a 165.

¿Qué son valores para los fundadores de Bimbo?

Como antecedente, - en su definición de los valores- RSS habla de una experiencia que tuvo con directivos empresariales de otras religiones, en una reunión en la Universidad Francesa de Montreal, Canadá, y menciona que le llamó mucho la atención la coincidencia en este tema de los valores, con estas personas. Por ello expresa que los valores fundamentales de la humanidad son: 1° respetar y querer a las personas; 2° permitir el crecimiento de ellas; 3° solidaridad entre las personas; 4° la generosidad y 5° el mérito del trabajo. Más adelante en su texto, al hablar de la filosofía empresarial, RSS escribe su concepción de los valores como “principios morales... que hace suyos (el hombre) y que junto con otras convicciones, conforman su escala de valores.” Y al seguir hablando del tema afirma que los valores orientan la conducta del hombre, le dan sentido a la vida y uno debería estar dispuesto a dar la vida por ellos.²³⁴ Enseguida, RSS los enlista y enumera así: 1° mi fe, mi religión, mi Dios; 2° responsabilidad para con su esposa; 3° la relación con sus hijos y 4° su trabajo.

El otro hermano fundador LSS, con frecuencia se refiere a virtudes que desearía se tuvieran en las empresas del grupo. Menciona que son virtudes cristianas, pero también se refiere a ellas indistintamente, como valores. Entre estos valores menciona a la justicia, la templanza (austeridad), fortaleza, prudencia y amor fraterno. Enfatiza que esos valores son principios morales, que los jefes deberían hacer suyos. Y en otra parte de su charla, indica que estas virtudes debieran concretarse en valores, como espíritu de trabajo, veracidad, honradez, vida familiar honesta y rectitud. Hasta aquí, son valores personales de los dueños, donde puede apreciarse un cariz religioso de ellos. No se encuentra en sus escritos una definición formal de valor o valores.

Valores alrededor de la persona en Bimbo.

Después de la revisión histórica que realicé en el apartado *Declaración formal de valores*, revisaré y ampliaré los valores que más se reiteran en las fuentes consultadas o en las entrevistas levantadas. Para mí no hay duda, que los valores alrededor de la persona son los que históricamente, se han expresado, declarado y difundido en Bimbo. Pero, ¿qué es la persona para RSS? En la siguiente cita se puede apreciar un concepto inicial. Dice RSS: “El principio de la dignidad de la persona afirma este carácter del hombre, por tratarse de un ser individual, dotado de razón y voluntad libre, creado a semejanza de Dios con un destino eterno.”²³⁵

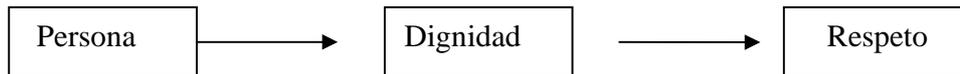
Construyendo una interpretación a este texto, leo que la persona es un ser viviente entre otros. Esta criatura es diferente a los otros, tiene individualidad, es por ello un individuo. Lo que la hace diferente es, que tiene una constitución especial: es racional, tiene libre albedrío y voluntad; y para terminar, se parece a Dios. Por todo ello la persona es digna o tiene dignidad. A reserva de ser reiterativo, la dignidad de la persona se origina en su diferencia (con otros), a su constitución psíquica y a su similitud con Dios. Primero es el ser, es la criatura es el individuo; después son sus facultades o atributos; finalmente es cierta identidad con la divinidad.²³⁶ O sea, de esta

²³⁴ Roberto Servitje, *op. cit.*, p. 71.

²³⁵ Roberto Servitje, *op. cit.*, p. 78.

²³⁶ “Al identificarse con algo o con alguien, quiere uno parecerse a ellos y modela uno sus semejanzas y define las diferencias con lo restante.” Almudena Hernando, *Arqueología de la Identidad*, p.50.

concepción de persona se deriva su dignidad. Revisando en un diccionario el significado de dignidad se lee: es lo “que le corresponde a algo por mérito o condición.”²³⁷ No está lejana la traducción realizada a la interpretación del concepto de RSS. Y si enlace ahora, un texto del otro hermano fundador, LSS, que dice: “...en la empresa nos preocupamos por darle a quien trabaja, ese destacado lugar que reconocemos profundamente: el carácter de persona humana con una dignidad eminente,”²³⁸ la construcción anterior es más afín. Otra afirmación que se encuentra en el libro de RSS es que la persona no es cosa; que cuando se ve a la persona como cosa se cosifican todas las relaciones.



Creo que en este momento puedo incluir lo que dice RSS sobre el respeto: “Por esta dignidad, el hombre debe respetarse a sí mismo, respetar a los demás y exigir ser respetado.”²³⁹ Y es más específico diciendo un poco después: “El respeto es una observancia o consideración a las personas. Puede demostrarse de muchas formas, y una es la individualidad de los demás. Por ejemplo el respeto por el color de piel, la raza, el lugar de origen, el sexo, la estatura o cualquier otro factor de individualidad, se relaciona con la comprensión de la dignidad humana.”²⁴⁰ Por estas citas, se puede apreciar, que más que definir el respeto, el fundador lo considera una norma, derecho y obligación, derivada de la dignidad del hombre. A partir de estas consideraciones, persona, su dignidad y el respeto, los fundadores trazan los lineamientos para la política de trato al personal y las relaciones con el personal en Bimbo. Así dice: “Esto trae como consecuencia dentro de la empresa toda una filosofía de trato de personal, de relaciones humanas, de consideración a quienes le aportan su trabajo”²⁴¹

Ahora bien, el diccionario consultado con anterioridad dice que respeto tiene los significados de atención, consideración y veneración a alguien.²⁴² Las construcciones realizadas, tienen concordancia.

Me he resistido a considerar que la persona sea un valor, aunque así lo consideren en Bimbo. Por ello el subtítulo que he usado, valores alrededor de la persona, se deriva de este punto de vista personal. Dignidad y respeto, pueden considerarse como los valores, si parto de un concepto de valor muy sencillo que reza que estos son conceptos que se idealizan y se internalizan en las personas, grupos o sociedades.

Ahora bien, ¿Qué entienden y dicen los empleados en la planta Santa María? Las personas entrevistadas, sobre los términos que he analizado persona, dignidad, respeto, se expresaron así (comienzo con los veteranos):

El Teacher:

²³⁷ Gran Diccionario Patria de la Lengua Española, tomo III, p. 588

²³⁸ *Bimbo, un esfuerzo a través de los años*, p. 12, 13.

²³⁹ Roberto Servitje, *Bimbo, estrategia de éxito empresarial*, p. 78.

²⁴⁰ Roberto Servitje, *op. cit.* p. 79

²⁴¹ *Bimbo, un esfuerzo a través de los años*, p. 12, 13.

²⁴² Gran Diccionario Patria de la Lengua Española, Tomo 6º, p. 1389

“El destino nos acercó a estar con estas personas, este... su fundamento es netamente espiritual... Si lo queremos ver, el respeto a la dignidad de la persona, pues es un precepto universal.”

“Llego aquí a una empresa en la cual en sus inicios es el respeto a la dignidad de la persona, como ser humano, en la cual no se permite en los niveles de jefatura una ofensa personal, ¡Ese es el paraíso!”²⁴³

“Pero lo otro, es el respeto que nos emana: *Querrás al prójimo como a ti mismo*, fundamento que nos rige a todos los cristianos; *No querrás para el otro lo que no quieras para ti*. Parte de la esencia de donde nacen las convicciones de seguridad...”²⁴⁴

Don Roger:

“Eh... la visión del señor don Roberto y la visión del señor don Lorenzo, siempre ha estado hacia la gente. Ellos tienen un valor inmenso a la persona, y a la persona debemos de dedicarnos.”²⁴⁵

Otra cita en el mismo sentido es: “...yo creo que ellos tienen una visión muy hermosa para la gente y desde hace sesenta y tantos años ya ellos decían eso.Ya ellos desde esos años tenían esa misión: Nuestra empresa es para la gente; no la gente para la empresa.”²⁴⁶

Don Juan (el veterano de los 101 años)²⁴⁷

“O sea toda esa parte que don Lorenzo, o los señores Servitje, más bien, don Roberto, don Lorenzo inculcaron aquí, seguramente es el valor de nuestra gente ¿No?, o sea que Bimbo tiene gente valiosa. Seguramente el grupo se debe al cariño de la gente, al desarrollo que tiene esta gente para trabajar.”²⁴⁸

Se puede extraer de estos testimonios lo siguiente: 1° en Bimbo, planta Santa María, existe la valoración a la persona y a su dignidad; 2° esto nació desde los tiempos de los fundadores, 3° a partir de ahí se derivan políticas y preceptos para el trato a la persona y 4° se refuerzan estas líneas de acción con el mensaje cristiano de amor y cuidado de la persona. Pasaré ahora a citar los testimonios de los menos antiguos, atendiendo a alguna diferencia.

Mariano: Le pregunté: *¿Qué te llamó más la atención al llegar a Bimbo? Me responde:* “Bueno, primeramente es el cambio que tiene uno de otra empresa a ésta, el ambiente laboral es muy diferente... Porque la gente es más... como que... lo toman a uno más... cómo le diré, más... atención, lo toman más en cuenta. En otras empresas como es uno obrero, lo aíslan todo; aquí el ambiente es muy diferente, como que trabaja uno más, más

²⁴³ Entrevista N° 13 al *Teacher*, T.II. pp. 35 y 41; min. 16:14 y 40:37.

²⁴⁴ Y aplica el *Teacher* el principio a la función de seguridad industrial: debo velar por un compañero que está actuando un procedimiento inseguro... (oye) amarra tu escalera, ponte un cinturón de seguridad, sí, porque me interesas como persona. Fundamento como tal, si lo queremos ver fríamente. No conozco a la mejor a aquella persona... pero evítate un accidente. Tu carro anda mal; repórtalo, no salgas a la carretera porque va en peligro tu integridad física y tu familia... *Lo que no quieras para ti no querrás para el prójimo.*” Entrevista N° 13, T.II. p. 41; min.42:19.

²⁴⁵ Entrevista N°1 a don Roger, T.I. p. 3; min. 8:16.

²⁴⁶ Entrevista citada, T.I. p.3. mim. 8:24.

²⁴⁷ Me decía don Juan que tenía sesenta años más 41 de antigüedad.

²⁴⁸ Entrevista N° 3 a don Juan, T.I.p. 31; min. 9:50

tranquilo, y con más respeto, y con más empeño. Y hablando en una parte de la entrevista sobre groserías que se escuchan en Bimbo, me decía: "...sólo majaderías pequeñas: *quiubole güey, como has estado*. Leperadas feas no. Eso no lo vivimos casi aquí. Muy difícil.”²⁴⁹

Javier García. Estábamos platicando que, cuando él visita la planta, hay mecánicos (con manos grasosas) que por temor a ensuciar a las personas, detienen el saludo de mano, y reflexionaba: “No saludarlo, no serías plenamente humano y serías incongruente... Entonces es cuando viene el chascarrillo *¡Orale mai, si yo también me agarré por ai. Déme la mano, véngase!*”²⁵⁰

Rocío: “Definitivamente Bimbo sí es una de las empresas... pocas empresas, que uno de sus principales intereses es la persona y este... y bueno trata de cuidarla, de atenderla...” “Y hablando de mi persona, es muy padre trabajar en esta área, en este ambiente. Por parte de los chicos hay mucho respeto, por lo mismo que en su mayoría son puros hombres, bueno nos tratan de consentir... nos hablan bonito, con un respeto siempre. El respeto siempre a la persona independientemente de que sea hombre o mujer. Pero sí se tiene un poquito más de atenciones a uno como mujer, cuidarnos, de atendernos. Y por supuesto eso habla muy bien de las personas... Muy bonito; muy satisfactorio.”²⁵¹

Aquí me llamaron la atención dos hechos, el primero confirma que conocen la postura de la empresa sobre lo que es la persona o pide con respecto a ella, y por otro lado, atestiguan que efectivamente el trato, la relación de respeto y afectación se observa y se vive y que lo contrario, sería muy difícil que ocurriera. Finalmente una persona con sólo un mes de estancia, Denisse, me dio su percepción inicial, de lo que ocurría en la planta: “Le dan mucha importancia al trabajador; mucha importancia al colaborador.”²⁵²

Terminado el trabajo de campo la impresión general del entrevistador sobre el tema persona, dignidad y respeto, fue una de las más sobresalientes, ya que discurso, textos y observación fueron muy coincidentes: la persona es valorada y tratada con respeto en Bimbo. En el cincuentenario del grupo, RSS declaró que en la búsqueda de hacer una empresa plenamente humana, con íntima satisfacción podía decir que “en mayor o menor medida, sí operan grandes valores, como el respeto entre todos los que la integramos.”²⁵³

El valor integridad en Bimbo.

Los fundadores, relacionan mucho la integridad con la honestidad y otros conceptos. RSS con claridad afirma que la integridad es comportarse con estricto apego a los valores más altos.²⁵⁴ RSS no cree que un empleado pueda ser malo o bueno afuera y otro dentro, o viceversa. Se apoya para eso, en la experiencia de mucho tiempo: “Nosotros estamos convencidos de que no se puede

²⁴⁹ Entrevista N° 4 a Mariano, T.I. pp. 45 y 48; min. 1:02 y 10:32.

²⁵⁰ Entrevista N° 10 a Javier, G. T.I. p. 127; min. 8:54.

²⁵¹ Entrevista N° 14 a Rocío, T.II. p. 47; min. 7:26.

²⁵² Entrevista N° 5 a Denisse, T.I. p. 56; min. 3:30.

²⁵³ *Bimbo, un esfuerzo a través de los años*, p. 25

²⁵⁴ Roberto Servitje, *Bimbo Estrategia de Éxito Empresarial*, p. 73.

separar la vida personal de la vida del trabajo. Quien es mentiroso y deshonesto fuera, lo será en el trabajo.”²⁵⁵

Para el otro hermano fundador, LSS, la integridad tiene una connotación más hacia lo moral, la moralidad, así afirma: “Al hablar de la integridad moral, que pedimos y esperamos de quienes tienen mando en la empresa, insistimos que esto sólo es posible si los jefes hacen suyos, o ya los tienen, valores esenciales sin los cuales la convivencia, el trabajo en común y la misma vida es imposible. Estos valores son fundamentalmente principios morales.” Y comienza a explicar algunos de ellos, los que sólo enumeraré aquí: justicia, templanza, fortaleza, prudencia y amor fraterno.²⁵⁶

Después de esto ¿Qué entienden y dicen los empleados en la planta Santa María sobre este valor? Encontré algunos testimonios sobre el tema:

Fernando:

“No se puede ser medio íntegro; soy mitad íntegro mientras estoy en la empresa y cuando estoy fuera de la empresa no soy íntegro. Jefes que nos llegan a pescar *in fraganti* (con un segundo frente) fuera de la empresa no es aceptado, no es correcto...”²⁵⁷

Jorge:

“Entonces para mí eso fue lo que Bimbo a mí me inculcó mucho: Dios, la familia y la integridad. O sea, si nos pagan, hay que ser íntegros y hay que trabajar. A eso corresponde también la integridad; o sea para mí encierra muchas cosas.”²⁵⁸

Y al preguntarle concretamente que me diera el sentido que él le daba a la palabra integridad, me respondió:

“La integridad como persona humana, que coincida lo que habla con lo que piensa uno, o con lo que dices, verdad. Ser íntegros. Si yo digo esto, que digo que actúo así, que actuemos, yo también tengo que ser íntegro con eso. Íntegro en cuanto a un valor integral, en cuanto no echar mentiras, no robar, no mentir, transmitirlo a mis hijos, a mis trabajadores...”²⁵⁹

El *Teacher* aplica el término integridad con el ser más querido, su esposa.

Se puede apreciar aquí una diversidad en los significados al término o valor que estoy analizando. En los testimonios de un director (Fernando) y un exgerente (Jorge) integridad es sobre todo congruencia, tener un comportamiento correcto, ser derecho. Al comparar estos significados con los de los fundadores, es el del director Fernando el que está más apegado con Roberto Servitje: comportarse afuera y adentro de la empresa en forma correcta.

²⁵⁵ Roberto Servitje, *op. cit.*, p. 209.

²⁵⁶ *Bimbo, un esfuerzo a través de los años*, p. 14.

²⁵⁷ Entrevista N° 11 a Fernando, T.I. p. 8; min. 34:17.

²⁵⁸ Entrevista N° 12 a Jorge, T.II.p. 22; min.34:18.

²⁵⁹ *Ibidem*. Min. 31:55.

Subsidiaridad: valor social.

Este valor es considerado por RSS como el más representativo de la responsabilidad social de una empresa. En el caso de Bimbo afirma que se adoptó por la influencia de la USEM.²⁶⁰ En el trabajo de campo realizado, RSS es el único que lo aborda y lo explica. Así dice que subsidiaridad es no hacer por el otro, lo que él puede intentar sólo. Y derivado de esta sentencia dice que ese principio tiene en Bimbo aplicación en la política y prácticas de participación del personal en la operación, dirección y propiedad de la empresa. Afirma también que el principio de subsidiaridad deben aplicarlo los jefes y menciona una conducta específica de ellos: permitir que se equivoquen los colaboradores, porque es también una forma de aprender. Dicho principio debe regir las relaciones del colaborador con sus jefes, los que deben estimularlo para hacer lo más posible por sí mismo.

Austeridad.

Los fundadores hablan de ella así. LSS: "...y hasta la austeridad que a veces parece un concepto demasiado exigente. La empresa no puede dar(se) el lujo de cometer excesos que finalmente van a redundar en el precio y en perjuicio de los consumidores."²⁶¹ RSS: "Bimbo es una empresa rentable, mas no por eso despilfarra el dinero que gana. Siempre nos hemos regido por una política de austeridad. Austeridad no significa dejar de gastar dinero, sino gastar lo necesario, sin lujos ni ostentaciones."²⁶²

Una visión de este valor (y política) por parte de los entrevistados no la encontré en las 21 entrevistas realizadas. Sin embargo, en pláticas cortas con algunos gerentes, sí surgió el comentario, de que es importante la austeridad en la empresa. Lo mismo escuché con mi informante principal, Rosendo, en sus comentarios en su oficina, sobre la falta de aire acondicionado y de otras limitantes. En la observación del investigador, al realizar las visitas a la planta, observé durante los tiempos de espera para las entrevistas, los muebles metálicos viejos repintados que hay en todas las oficinas. La propia planta de Santa María es un testimonio de austeridad: construcción de hace 60 años, instalaciones viejas pero bien cuidadas y equipos de producción de tecnología moderna. En la misa de acción de gracias de fin de año (diciembre 2003) observé que el escenario para la ceremonia fue montado con recursos de implementos de producción de la planta (jaulas, *dolies*, contenedores de plástico) y el almuerzo ofrecido fue abundante pero servido en cazuelas y platonos como los que existen en las cocinas económicas comerciales. El contraste fue, el desayuno de primera clase durante la ceremonia de premiación por permanencia y asistencia, al que también asistí: un almuerzo abundante, sustancioso y con servicio de meseros bien presentados.²⁶³

La participación como valor.

a- Fundamentos ideológicos de la participación en los fundadores.

²⁶⁰ Bimbo y USEM y en Bimbo. *Estrategia de éxito empresarial*, p. 129. "No haga el órgano superior lo que puede hacer el órgano inferior."

²⁶¹ *Bimbo, un esfuerzo a través de los años*, p. 14.

²⁶² Roberto Servitje. *Bimbo Estrategia de éxito empresarial*, p. 160

²⁶³ Ver capítulo siguiente, apartado de Ritos.

Los fundadores se refieren a la participación con una variedad de acepciones. Así la consideran un concepto importante, ven en ella un vehículo para transportar su filosofía; consideran que es también un valor, un medio, una meta y objetivo a conseguir; también la conceptúan como herramienta, como política y como un plan que lleva un proceso para implantarla. En pocos términos, dentro de su forma de pensar, se aprecian tantas variantes de conceptualización. Por ello primero intentaré analizarlo como un concepto idealizado, como valor. En el siguiente capítulo sobre formas de externalización de la cultura lo consideraré como práctica administrativa, en la que los fundadores de Bimbo afirman que, a través de ella se materializa su filosofía. Así los dueños LSS y RSS ven la participación así:

- La participación es algo propio de la naturaleza humana; por la tanto es natural al hombre. “La **no** participación va contra la naturaleza humana, la contradice y la violenta.”²⁶⁴
- La participación es inherente a la dignidad humana porque con ella puede tener iniciativas y por ella se tienen oportunidades de perfeccionamiento, y se puede ejercer responsabilidad.²⁶⁵ Con la participación los trabajadores dejan de ser instrumentos, engranes, empleados (en el sentido de usados).
- La participación es parte de la responsabilidad social de los dirigentes de la empresa; por el lado del trabajador es una necesidad social. “Nadie quiere estar fuera del equipo, no jugar.” En las empresas hay un contrato de trabajo que “debe suavizarse” por un contrato de la sociedad que propugna porque el trabajador participe activamente en la empresa donde trabaja y con esa participación se construya una “auténtica comunidad humana.”²⁶⁶
- La participación es en parte la aplicación del principio de subsidiaridad, en la que el empleador está impedido de nulificar al trabajador y tiene que “buscar oportunidades para que crezca, que pueda participar, involucrarse.”²⁶⁷ A este respecto, es oportuno incluir aquí un anhelo que repite RSS, de que “el trabajador se convierta en un socio y no en un ejecutor silencioso.”²⁶⁸

b- Otras formas de ver la participación.

Pero la participación en Bimbo también es un objetivo anhelado y buscado desde sus orígenes. Al celebrar el cincuentenario del grupo, sus fundadores así lo expresaban. RSS en esa conmemoración, recordaba que al nacer Bimbo, desde “siempre hemos anhelado una empresa participada, una empresa diferente, que no sólo fuera productiva, “sino también una empresa participada (¿participativa?), en la que las personas todas, se involucraran y se sintieran parte de ella.”²⁶⁹ Y menciona como imaginaban esa participación: “con colaboración, con objetivos convergentes, sindicatos honestos que busquen el bien común...” una empresa con integridad y dedicada al servicio.²⁷⁰ La participación en estos recuerdos, aparece como un objetivo claro.

²⁶⁴ Roberto Servitje, *Bimbo. Estrategia de Éxito Empresarial*, p. 113.

²⁶⁵ Roberto Servitje, *op. cit.*, p. 70.

²⁶⁶ *Ibidem.*

²⁶⁷ Roberto Servitje, *op. cit.*, p. 40.

²⁶⁸ Roberto Servitje, *op. cit.*, p. 70.

²⁶⁹ *Bimbo, un esfuerzo a través de los años*, p. 24.

²⁷⁰ *Op. cit.*, pp. 25 y 26.

Sin embargo, de meta buscada, la aludida participación aparece también como un medio, para alcanzar otro objetivo o la misión organizacional del grupo Bimbo. Es a través de la participación, como se conseguirá el tan mencionado ‘plenamente humana’,²⁷¹ que se expresa en su lema. Es también a través de ella como se hará realidad el principio de subsidiaridad, así la gente “crece, se interesa y evita que la gente sea usada o manipulada. El otro hermano LSS, en forma más simple ve que por ella, la participación, se tiene a un personal involucrado; al personal de sus empresas que no trabaja **para** ellos, sino **con** nosotros.”²⁷²

Finalmente, la participación (concepto, objetivo, programa) también es considerada como herramienta, que al aplicarse, permitirá que la filosofía de Bimbo se haga realidad y deje de ser palabra. Así, pareciendo contradecirse, afirma RSS, “la participación no es un objetivo, es una herramienta para dar verdadero contenido y hacer realidad el anhelo de que los trabajadores no sean ejecutores silenciosos sino que se empapen de los objetivos y las necesidades de la empresa, para que con interés, ilusión, creatividad y capacidad se integren al esfuerzo general.”²⁷³

c- ¿Pero que es la participación?

Hasta aquí, la participación se considera importante, se percibe idealizada y ambicionada, se considera como vehículo, que contiene y lleva algo (la filosofía) y también un artefacto que se aplica y produce algo. ¿Pero qué es la participación? Al releer el texto de RSS, sin afán de encontrar una definición, encontré dos expresiones que pudieran verse como definiciones, la primera: “Participar es sinónimo de *ser parte de*”²⁷⁴ y la segunda: “Todos deseamos saber porqué hacemos y para qué hacemos; queremos aportar, no sólo nuestros brazos o inteligencia, sino nuestra emoción, creatividad, estilo y responsabilidad.”²⁷⁵ Aquí los términos relevantes son saber y aportar, pero insertados en una relación de trabajo. El trabajador necesita saber, antes de aportar, por qué tiene que hacer lo que ha convenido en la relación contractual y cuál es la finalidad intermedia y última del trabajo. El empleador tiene que informar y comunicar sobre la empresa y lo que persigue. Así se cumple el primer verbo o acción: saber. La segunda parte de la relación es aportar. La aportación por parte de los empleados es muy variada, desde el esfuerzo físico de los brazos, hasta aspectos de personalidad. Por su parte el empleador, aporta reconocimiento, que en el caso de Bimbo, como hemos visto en las secciones del trabajo, el trato humano, y más adelante veremos en el del ritual de premiación y el de la remuneración, se cumple con plenitud. Esa es la participación en forma simple como acostumbra expresarse los fundadores de Bimbo: saber y aportar. Así se da la empresa participada, que imaginaron los fundadores desde la creación de la empresa.

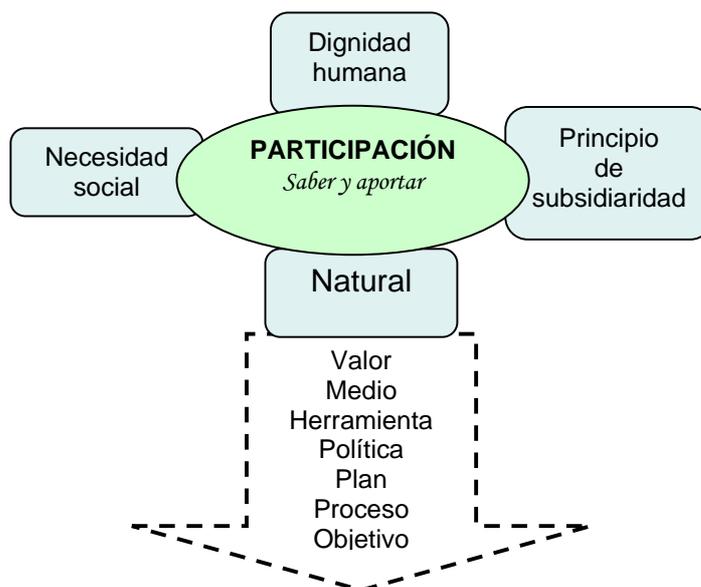
²⁷¹ Me refiero al “Ser una empresa altamente productiva y plenamente humana.”

²⁷² *Bimbo, un esfuerzo a través de los años*, p. 24.

²⁷³ Roberto Servitje, *Bimbo Estrategia de Éxito Empresarial*, p. 119.

²⁷⁴ Roberto Servitje, *op. cit.*, p. 188.

²⁷⁵ Roberto Servitje, *op. cit.*, p. 113.



Pero, según indica el esquema, la esencia de la participación en la concepción de los fundadores – saber y aportar- tiene la influencia y tiene conexión, con principios o teorías sobre la naturaleza humana, la responsabilidad social y la subsidiaridad; se nutre también de ellas. Un concepto así tiene una praxis muy diversa en la organización, desde una simple herramienta administrativa hasta un plan organizacional. Se puede comprobar aquí la tesis, de que un componente cultural ideológico intangible, como son los conceptos anteriores, trasciende a la forma cultural de la participación; significados en manifestaciones observables y sentidas.

La familia.

Son pocas las referencias de los fundadores al tema o valor de la familia, cuando menos en los tres textos de donde he obtenido mayor información sobre filosofía o valores de la empresa.²⁷⁶ Además, no encontré una conceptualización tan elaborada y extensa como sobre otros valores o creencias. Las mencionaré indicando primero en que contexto se presentan y enseguida la cita, comenzando con el hermano mayor (LSS) y a continuación con el menor (RSS).

Referencia de Lorenzo Servitje sobre la familia.

Contexto: LSS en una charla dada a ejecutivos de Bimbo en febrero de 1996.

Cita: “Tenemos que tratar que algunas de las características, de las virtudes que se dan dentro de una familia lleguen a la empresa: la paciencia, la confianza, el perdón, el apoyo, el desprendimiento, el cariño.”²⁷⁷

Contexto: LSS está escribiendo sobre los valores morales o virtudes, como justicia, templanza, fortaleza, prudencia y amor fraterno, a los 50 años de la fundación de Bimbo.

Cita: “Estas virtudes tienen como consecuencia, valores muy concretos, como puede ser el espíritu de trabajo, la veracidad, la honradez, la vida familiar honesta, la rectitud...”²⁷⁸

²⁷⁶ Bimbo, *Estrategia de Éxito Empresarial, Bimbo un Esfuerzo a Través de los Años y Artículos de Bimbo*.

²⁷⁷ *Artículos Bimbo*, p. 23.

²⁷⁸ *Bimbo, un esfuerzo a través de los años*, p. 15.

Referencias de Roberto Servitje sobre la familia.

Contexto: Hablando de que, juntos todos pueden llegar a ser la empresa (personal, jefes, inversionistas), en ocasión del cincuentenario del Grupo Bimbo.

Cita: “Somos la empresa. Hemos ambicionado siempre que ella sea su casa de trabajo, su escuela de trabajo, familia de trabajo...Creemos haberlo conseguido.”²⁷⁹

Contexto: Al hablar sobre las principales prácticas que han formado la cultura Bimbo a través del tiempo, se refiere específicamente a la práctica obsesiva de patrocinar comerciales y anuncios publicitarios limpios.

Cita: “Insertamos nuestros comerciales y anuncios en programas limpios, evitando contribuir con nuestro patrocinio a la exhibición de programas con contenidos de violencia, desorden sexual, vulgaridad y aquellos que vulneran los valores de la familia. Buscamos una imagen limpia y familiar. Promovemos actividades familiares, donde se muestren nuestros principios, por ejemplo apoyamos eventos deportivos y culturales.”²⁸⁰

De acuerdo a estas referencias de los fundadores, para Bimbo la familia en general es importante. No intentan definirla o conceptualizar sobre ella. Sí manifiestan por otro lado, que la defenderán o no permitirán al patrocinar su publicidad, que se atente a los valores familiares, pero aquí tampoco los especifican. Tal vez por el lado del tipo de familia que no encuadra en su prototipo familiar, sea más fácil captar su ideal de familia: una familia sin violencia, desorden sexual y vulgaridad. Se podría integrar también a este perfil de familia de los fundadores de Bimbo, las características que verifican los seleccionadores de personal cuando realizan la visita vecinal y familiar: ellos le prestan atención a la religiosidad de la familia, al orden y limpieza observables en la casa, si los hijos están integrados a ella y sin conducta escandalosa en el barrio.²⁸¹ Luego los valores de la familia que apoyan serían religiosidad, unión e integración familiar, orden y respeto. Se puede estereotipar el ideal de familia que anhelan los fundadores como de una familia tradicional y conservadora.

Si bien entonces, la familia y los valores sobrentendidos alrededor de ella son importantes, es más claro en los textos anteriores, las metas que persigue Bimbo con respecto a ella y las actividades familiares apropiadas para este fin. Los fundadores aspiran a que sus empresas sean casa, escuela y familia (de trabajo). LSS anhela que ciertas virtudes familiares permeen a la organización.

El valor productividad.

El valor productividad en Bimbo es un valor asociado al del trabajo. Está implícito en la misión y lema del grupo de: ser una empresa altamente productiva y plenamente humana. La concepción que RSS tiene de la productividad no dista mucho de la más conocida por todos de, hacer más con lo mismos recursos o con menos. El fundador tiene la convicción de que la productividad es

²⁷⁹ *Op. cit.* p. 26. Y el *Teacher* parece confirmar ese sueño o ambición de RSS, pues al entrevistarle comenta: “El seudónimo que venimos arrastrando (*el Teacher*), ya tiene varios ayer. Y es parte de lo que usted menciona, una cultura de abrigar... pues de muchas personas que de alguna manera hemos tenido la oportunidad de convivir con ellas, pues han sido compañeros, amigos, y algunos los hemos visto crecer... abrigar, de esto que es **una gran familia**... lo que hemos logrado, gracias a los directores, influir que debemos verlos **como familia**.” Entrevista N° 13 al *Teacher*, T.II. p. 32. (las negrillas son mías)

²⁸⁰ Roberto Servitje, *Bimbo Estrategia de Éxito Empresarial*, p. 158.

²⁸¹ *Cfr.* en el capítulo siguiente, p. 115.

un recurso infinito porque en ella el hombre aplica su inteligencia y creatividad; cree también en un círculo virtuoso: mayor productividad, mayores salarios, más capacidad de compra, más desarrollo. La mayor productividad –inicio del círculo- es precisamente, la aplicación de la inteligencia para organizar mejor el trabajo²⁸² y esto último es responsabilidad de la empresa: “Nosotros procuramos que nadie haga algo que no sea productivo, útil, rentable, insatisfactorio.”²⁸³ Tuve la impresión durante el trabajo de campo que la gente no habla de productividad si no de estar haciendo algo productivo. Algunos entrevistados me comentaron que antes usaban la fuerza bruta en muchas operaciones y que ahora sólo aprietan botones del *panel view*; que reparaciones de máquinas que antes se realizaban en horas, ahora las hacen en 5 minutos; algunos jefes me invitaron varias veces a ir a ver en las líneas cómo todo mundo hace su trabajo sin supervisión. Como corolario, los fundadores aducen lo siguiente: “estamos a la altura de cualquier competidor en el mundo... nuestros ingenieros y nuestros técnicos han sido capaces de conocer, aplicar y llevar a su nivel de excelencia todo esto de la tecnología avanzada;”²⁸⁴ los dividendos que se pagan a los accionistas sólo son de 20%, pues lo demás se reinvierte.

En general, con respecto a los principales valores de Bimbo analizados hasta aquí, es notorio que sean mencionados con frecuencia en los documentos fuente que consulté. Se puede observar al analizar cada documento de los mencionados, que los fundadores son reiterativos en el tema de los valores y que sobre ellos existe una fuerte convicción en los dueños. Así afirma RSS, que con respecto a los valores, muchos de los empleados más antiguos y los dueños, “llevamos muchos años estudiando, entendiendo, comprendiendo, buscando la manera de vivir en la práctica, de aterrizar esos principios... Entenderlos en su profundidad, para poder transmitirlos y poder vivirlos.”²⁸⁵

Valores que no cambian.

En general, según varias entrevistas realizadas, la planta Bimbo Santa María ha cambiado “tremendísimamente”²⁸⁶ en tecnología, pero en cuanto a su filosofía y valores son los mismos de hace 60 años. Después de leer este capítulo, el lector estaría de acuerdo conmigo, que en cuanto a algunos de ellos, se observa que se han conservado, cuando menos en contenido. En otros ha habido cambios de forma en su expresión; algunos nuevos se han incluido con el paso del tiempo. Sin embargo, respetando la versión de las personas entrevistadas, quiero terminar con el testimonio de uno de los veteranos, supervisor de producción y muy respetado y admirado por los operarios de la planta, Santa María, don Roger: “Pues, yo creo que nuestra empresa ha tenido cambios determinantes, en sus técnicas; sin embargo, lo que no veo que cambie, para bien de todo mundo, son sus valores. La cultura laboral que tenemos desde hace 42 años que yo trabajo en Bimbo, los valores siguen siendo los mismos. Nuestra cultura laboral no ha cambiado, porque siento que esos valores que tenemos son universales y esos no pueden cambiar. Y eso ha sido para bien de todos los que hemos trabajado dentro de Bimbo.”²⁸⁷

²⁸² “Para decirlo simple y claro: nuestro subdesarrollo se debe... al poco poder adquisitivo de la gente, que a su vez procede de su poca productividad, que a su vez resulta de que se les ha organizado pobremente el trabajo.” RSS, *Artículos Bimbo*, p. 38.

²⁸³ Roberto Servitje, *op. cit.*, p. 180.

²⁸⁴ *Bimbo, un esfuerzo a través de los años*, p. 20.

²⁸⁵ *Artículos de Bimbo*, p. 19.

²⁸⁶ Opinión de Gustavo en su entrevista (N° 6) .

²⁸⁷ Entrevista N°1 a don Roger, T.I. p. 1; min. 1:39.

3.- ENTES SIMBÓLICOS EN BIMBO.

La administración de la cultura, de acuerdo con el enfoque simbólico²⁸⁸ de ella, crea entes ideográficos, tales como escenarios, proyecciones imaginarias, ilusiones, anhelos e ideales, auto-imágenes de la empresa y autorretratos de ella misma. Esto de acuerdo a la tesis de Mats Alvesson y Per O. Berg que afirma que cuando una administración construye y usa estos entes o recursos simbólicos, es que conscientemente desea beneficiarse de ellos, predisponiendo tanto al público externo como al personal interno que labora en ella.²⁸⁹

En el caso de Bimbo, existen algunos de los entes simbólicos referidos. Intentaré en primer lugar describirlos, pero dejando para el final de este apartado la discusión de si se manejan conscientemente para sus fines, como sugieren Alvesson y Berg.

3.1- El auto-retrato de Bimbo.

El más claro de estos recursos es el de la imagen corporativa. Bimbo abiertamente expresa que quiere proyectar en el público consumidor y no consumidor de sus productos, una representación de limpieza, blancura y de moralidad. Añade que también quiere que se le ubique en una imagen familiar. Así, al hablar sobre las principales prácticas que han formado la cultura Bimbo a través del tiempo, enfatiza la práctica “obsesiva” de patrocinar comerciales y anuncios publicitarios limpios. Dice uno de sus fundadores: “Insertamos nuestros comerciales y anuncios en programas limpios, evitando contribuir con nuestro patrocinio a la exhibición de programas con contenidos de violencia, desorden sexual, vulgaridad y aquellos que vulneran los valores de la familia. Buscamos una imagen limpia y familiar. Promovemos actividades familiares, donde se muestren nuestros principios, por ejemplo, apoyamos eventos deportivos y culturales.”²⁹⁰

El propio nombre de la empresa, cuando fue creado refleja algo de lo mismo. “Bimbo es un nombre corto, fácil de recordar y pronunciar, amable y con cierta connotación infantil”, dicen los fundadores.²⁹¹ Desean construir entonces, una imagen limpia, amable, blanca, familiar, infantil. Por otra parte, el logotipo, el osito Bimbo, pretende crear una imagen de orgullo y cariño. Me decía don Juan, “Estamos volviendo otra vez al osito panadero. [...] Es nuestro orgullo, ¿no? Y pues yo no sé, yo en lo particular como en todo, (lo veo) como la porra del equipo, como la bandera. Algo que tenemos que tener para querer afianzar, anhelar, y el osito pues siempre fue el emblema, ¿No? [...] O sea que, pues es un cariño nuestro emblema, como la bandera nacional. Así es; muy bonito el osito.”²⁹² En los *slogans* de su publicidad, hay que recordar la frase del comercial donde decía o dice el osito: “Con el cariño de siempre.” El osito entonces, es un símbolo que evoca orgullo y provoca cariño y que incita a los ideales y anhelos del grupo.

3.2- La empresa proyectada.

En el cincuentenario de Bimbo (1995) RSS, declaraba: “En nuestros inicios en el año de 1945, teníamos **la intuición y sensación** de que teníamos un reto doble: primeramente, el de lograr que

²⁸⁸ *Managing cultures and symbolic management*, son términos muy usados por Alvesson y Berg en sus múltiples publicaciones. Cfr. p. 34, nota de pie donde mencioné nombres de sus libros y ensayos.

²⁸⁹ Alvesson y Berg. *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, p. 159-160.

²⁹⁰ Roberto Servitje, *Bimbo Estrategia de Éxito Empresarial*, p. 158.

²⁹¹ *Bimbo, Un esfuerzo a través de los años*, p. 44

²⁹² Entrevista N° 3 a don Juan, p. 43; min. 51:42.

la pequeña empresa [...] resultara viable [...] Pero paralelamente sabíamos que teníamos que hacer **una empresa diferente**. Diferente en el sentido de que no sólo debería ser productiva, sino también una empresa participada, en la que las personas, todas, se involucraran y se sintieran parte de ella.”²⁹³ También en esta ocasión del cincuentenario, RSS declaraba lo que se había anhelado desde la fundación la empresa: “Hemos querido que sea (la empresa) un nudo fecundo de voluntades, que tenga alma y un espíritu fraterno de concordia y propósitos comunes.”²⁹⁴

¿Esta empresa proyectada, cómo era 50 años después? Sin falsa modestia, afirmaba LSS que creían haber conseguido, el tener una empresa más que viable. “Nunca imaginamos alcanzar el nivel de avance tecnológico al que hemos llegado... Estamos a la altura de cualquier competidor en el mundo...”²⁹⁵ y estos logros los atribuía sobre todo a la férrea decisión de su hermano Roberto, de los ingenieros y técnicos de Bimbo, que habían sabido conocer, aplicar y llevar a un nivel de excelencia ‘todo eso de la tecnología avanzada.’ Y 57 años después, al escribir su libro, RSS sigue mencionando que la empresa imaginada, seguía siendo más que una realidad, pues era ya una empresa señalada como sobresaliente entre muchas. Decía: “El año pasado ANTAD nos concedió el premio del mejor proveedor; recientemente la revista Expansión nos mencionó como la empresa más admirada, y ayer me hablaron por teléfono de la compañía internacional *Arthur D. Little*, para decirme que habíamos sido escogidos a nivel mundial, como la empresa “*The Best of the Best*”, y que tendríamos que ir a Boston a recibir el nombramiento en el mes de mayo.”²⁹⁶

Ya en las últimas páginas de su libro, RSS manifiesta una aparente modestia dudando de que realmente sean tan buenos en Bimbo. Y de ahí, como usando un trampolín, prepara otra proyección, para la época de la globalización. Así, hablando de pláticas que dicta en universidades, nos dice lo que les comunica a los estudiantes: “que no es cierto que seamos tan buenos [...] que hemos avanzado, pero que no las hemos alcanzado (las metas). (Que) ni en la empresa humana y mucho menos la empresa altamente productiva...” se han conseguido cabalmente.

¿Qué se hará entonces para la época global? Ante ella el fundador ve retos y su imaginación le dice que se tienen que crear nuevas y eficientes formas de trabajar, creatividad ante la competencia de las grandes transnacionales, más eficiencia para no ser absorbidos por ellas.²⁹⁷ Y la visión social de la empresa, según RSS hará que ésta mantenga el éxito económico: “No hay misterio, la empresa que responda inteligentemente al reto social, la que sirva bien a todos: a los hombres de afuera [...] y a los hombres de adentro –los trabajadores-, a la sociedad en su conjunto, produciendo riqueza, cuidando el ambiente, respetando las leyes y contribuyendo al bien común, tiene asegurado el éxito que además merece.”²⁹⁸

Yo aprecio un ciclo en la forma de pensar de los fundadores: se proyecta e imagina una empresa diferente, se evalúa con sincera o falsa modestia los logros de la proyección, y sobre esa base, se vuelve a construir una empresa reimaginada, para otra época turbulenta, que sea el acicate para nuevos logros. Así siempre hay un imaginario retador (¿Un ideal?).

²⁹³ Bimbo, *Un esfuerzo a través de los años*, p. 24.

²⁹⁴ *Op. cit.*, p. 26.

²⁹⁵ *Op. cit.*, p. 20.

²⁹⁶ Roberto Servitje, *Bimbo Estrategia de Éxito Empresarial*, p. 76

²⁹⁷ Roberto Servitje, *op. cit.*, p. 241.

²⁹⁸ Roberto Servitje, *op. cit.*, p. 258.

Pero aparece la incertidumbre- no sobre el entorno- sino por la continuidad de la empresa admirada socialmente, pues los dueños están rayando, el mayor en los 85 años y el menor en los 75. Y expresan sus inquietudes. Un año después del cincuentenario, en una plática con los jefes del grupo, planteaba ante ellos, “preservar la mística de una empresa humana” y que “cada uno de ustedes...los que nos van a relevar, los que tengan esa antorcha encendida... y transmitir esos valores.”²⁹⁹ E imagina RSS y pregona: “Tenemos la oportunidad de ser empresa ejemplar, que otras la quieran imitar.”³⁰⁰ En su texto editado en 2003 el mismo fundador expresa: “Todo eso nos va creando **una leyenda**, que por un lado es peligroso, pero por otro lado nos compromete a ser congruentes con la imagen que la gente se ha formado de nosotros.”³⁰¹ Y el fundador de mayor edad habla de continuidad: “Procuramos también tener el sentido de que la empresa no existe ni siquiera para una generación, sino para muchas más, como obra humana sí, ... y que no debe verse como un simple negocio, sino como algo de gran trascendencia... más allá de la vida de los fundadores.”³⁰²

Los dueños decían hace 50 años “Creer y crear”; ahora minimizan logros y re-imaginan ¿será siempre idealizar, un proceso de idealización, parte ya de su cultura? ¿Creación de mitos?

3.3- El perfil ideal del personal.

El perfil para la selección del personal en las organizaciones es una directriz importante, para que éstas cuenten con el personal que consideren idóneo. El perfil, en cierto modo representa un ideal de personal; es como una descripción imaginada e idealizada. En Bimbo desde sus inicios, este perfil ideal del personal, estuvo siempre en la mente de los dueños. LSS, declaraba en el cincuentenario de la fundación del grupo: “...pugnamos porque haya una ilusión y un orgullo de trabajar en la empresa, una alegría por ir a trabajar no como una obligación inevitable, sino porque se vaya con el propósito entusiasta de crear algo que sea valioso.”³⁰³ Y su hermano decía: “Desde siempre hemos **anhelado** una empresa participada en la que prive la colaboración, no los antagonismos; donde los objetivos sean convergentes, no opuestos; donde sus sindicatos sean transparentes, honestos y busquen el bien común [...] Una empresa donde prive la integridad personal, muy particularmente de sus jefes.”³⁰⁴ Esbozaban así, el perfil general del personal de Bimbo: un personal honesto, íntegro, trabajador, creativo, colaborador.

En los últimos años, en el grupo ha habido una apertura a la modernidad empresarial y al reto de la globalización. Por ello los fundadores perfilan ahora lo que deberán ser las nuevas generaciones de ejecutivos de Bimbo. Así dice que deberán ser conocedores del mundo, con una visión internacional, sabedores de idiomas, sobre todo el inglés. Internamente tienen la expectativa, de que el personal en general tenga una mirada organizacional más horizontal que vertical. Todo este perfil será el idóneo según ellos para salvar al grupo de ser absorbidos por las transnacionales de alimentos.³⁰⁵

²⁹⁹ *Artículos de Bimbo*, p. 21.

³⁰⁰ *Ibidem*.

³⁰¹ Roberto Servitje, *op. cit.*, p. 76.

³⁰² *Bimbo, un esfuerzo a través de los años*, pp. 15-16.

³⁰³ *Ibidem*.

³⁰⁴ *Bimbo, un esfuerzo a través de los años, op. cit.*, p. 25.

³⁰⁵ *Artículos de Bimbo*, p. 19.

El perfil del personal ideal para Bimbo, ha coexistido con o dentro de la filosofía del grupo durante los años de expansión; así lo afirman los grandes veteranos del grupo. Sin embargo, los dueños, reconocen que esa descripción ideal, merece una adecuación, sobre todo para sus ejecutivos corporativos, pues son ellos los que tienen que afrontar los retos de los nuevos tiempos globalizados.

Para terminar este tema, vuelvo al cuestionamiento con el que lo comencé: la imagen proyectada, los escenarios imaginados y los perfiles ideales del personal en Bimbo, ¿son construidos intencionalmente o han surgido espontáneamente? Los entes simbólicos anteriores, ¿los han manipulado los dueños, sus directivos o sus jefes, para obtener beneficios intangibles para el grupo industrial? Creo, que en el caso del grupo Bimbo, considerado como corporación, ciertos recursos simbólicos se administran (se manejan) con toda la intención de obtener beneficios para sus empresas. Así, en cuanto la proyección del autorretrato o imagen de una empresa limpia, honesta y decente, la dirección y administración sabe que por un lado dejan de vender más, si no se publicitan en programas vendedores pero procaces; por el otro lado, la imagen que conscientemente proyectan (empresa limpia, honesta, familiar) les atrae un sector del público que comulga con su filosofía y valores y les compensa las ventas que dejaron de realizar.

En cuanto la imaginación del futuro de la empresa, la consecución de objetivos de ese futuro, y nueva proyección dentro de otro futuro más turbulento, pueden coexistir cierta manipulación de los escenarios ideales que presentan cíclicamente los dueños de Bimbo a sus jefes y colaboradores. Siempre hay ideales propuestos; siempre hay ideales alcanzados. La mayoría de la gente nos movemos por ideales.

En cuanto a los perfiles de personal, el grupo Bimbo los ha evaluado por los resultados de muchos años (50). Aspirar a tener ese personal trabajador, colaborador e íntegro ya es parte de una práctica de selección consagrada y una política acertada; así lo ven y no creen que deban cambiar. Los perfiles son parte de una cultura selectiva que trataremos en el próximo apartado. Tomando postura, tras este análisis, personalmente me inclino por un manejo consciente (una administración) del grupo Bimbo, de estos recursos simbólicos para obtener beneficios a su organización. Creo entonces, que es posible incidir en algunos componentes de la cultura; parcialmente se puede administrar la cultura; parcialmente tienen razón Alvesson y Berg.

III.- FORMAS DE EXTERNALIZAR LA CULTURA EN BIMBO.

Afirma la antropología, que la parte invisible de la cultura (el sistema de ideas y sentimientos) se incorpora a vehículos observables y de ahí hace su afloración. Muchos antropólogos han usado el término de *artifacts*, para estos contenedores y transmisores de la cultura, siendo los principales, los objetos, los mitos, los ritos, las costumbres, etc. En la vida organizacional ocurre lo mismo; la cultura se externaliza en estos mismos vehículos, aunque los nombres adscritos a estos elementos se toman más bien del lenguaje administrativo: historias, ceremonias, prácticas. Intentaré en los apartados siguientes, describir como el sistema de pensamiento de los dueños de Bimbo en su posición de personas o de directivos, se manifiesta y fluye en estos componentes culturales.

1.- ALGUNOS MITOS EN BIMBO.

Los fundadores de Bimbo. Qué hicieron y cómo eran.

En el libro editado por el Grupo Bimbo en 1995 en el cincuentenario de su fundación³⁰⁶, se hace un reconocimiento a sus fundadores y se incluye una reseña de cuatro de sus fundadores, que fueron accionistas y directivos. Ahí se incluyen sus principales pensamientos, actividades realizadas dentro y fuera del grupo y una breve mención de algunas de sus características personales o rasgos de personalidad. A continuación resumiré las dos últimas referencias, las de sus actividades dentro del grupo y algunos de sus rasgos de personalidad.

Lorenzo Servitje Sendra.

Trabajó en la pastelería de su padre desde los 16 años. Al estudiar contaduría pública en la UNAM, muere su padre y se hace cargo de la administración de la pastelería. Fue el primer gerente de Panificación Bimbo y después director y presidente del Grupo Industrial Bimbo. Fuera del grupo ha sido socio o directivo de múltiples asociaciones u organizaciones empresariales, sociales o civiles. Los que lo han conocido dicen que es una persona enérgica, prudente, interesado en los demás. En su vida personal es austero y sencillo. En la empresa que fundó, se ha interesado por difundir los valores humanos y el amor al trabajo y a la patria.

Roberto Servitje Sendra.

Estudió humanidades en un colegio canadiense de jesuitas, algo de mecánica de aviación en la escuela de cadetes de fuerza aérea canadiense y al regresar a México, contaduría en la Escuela Bancaria y Comercial. A los 17 años entró a trabajar a Bimbo como supervisor de ventas; después creó el departamento de vehículos. Más tarde sucedió a su hermano Lorenzo en la dirección y presidencia del Grupo Industrial Bimbo. Como su hermano, también ha participado en múltiples asociaciones u organizaciones empresariales, sociales o civiles. De Roberto se dice que ha sido el más apasionado por la innovación tecnológica del grupo, con grandes habilidades de negociación y gusto y habilidad para escribir. En la esfera personal es disciplinado, puntual, y trabajador.

Jaime Jorba Sendra.

³⁰⁶ *BIMBO, un esfuerzo a través de los años.*

Básicamente su experiencia anterior fue en ventas en diversas compañías. Por ello fue el primer gerente de ventas de Panificación Bimbo. En 1961 regresa a España y funda tres empresas de panificación las cuales vendió posteriormente por los problemas sociales reinantes en ese país. Se dedicó después al negocio de bienes raíces. Los que lo trataron decían que era: trabajador, amante de las estadísticas, apasionado por las ventas, aferrado a sus ideas y muy alegre.

Jaime Sendra Grimau.

Nació en México y volvió a España pero por la guerra civil española nuevamente regresó a México al ser perseguido por los revolucionarios. Durante la travesía del barco que lo trajo a México realizó el oficio de panadero. En México al establecerse, trabajó en las pastelerías de los parientes y fue el principal promotor de la creación de Bimbo, por sus inquietudes y por conocer las deficiencias de la competencia (Pan Ideal). Fue el primer jefe de personal en Panificación Bimbo. Los que lo trataron se expresaban de él como una persona simpática y buena gente.

Pepe Mata.

Contador Público y compañero de estudios de Lorenzo Servitje. Estudió pre-profesional en escuelas lasallistas. Aquí fue un estudiante participante en labores de catequesis de los hermanos de La Salle; participó en círculos de estudios religiosos. Probable impulsor en Bimbo del pensamiento cristiano, aunque al fundarse la empresa su aportación fue en el área contable.³⁰⁷

He querido iniciar este capítulo con una breve semblanza de cinco de los fundadores de Bimbo, para poder hacer una comparación entre lo que fueron e hicieron formalmente estas personas, con las historias que alrededor de ellos, han construido los empleados y operarios de Bimbo. Estas historias podrían catalogarse como mitos y es mi intención argumentar que sí pueden ser consideradas como tales. Postergo la discusión sobre esto al final de la relación de los mitos encontrados en el trabajo de campo.

El mito viviente de los fundadores.

Para los que los conocieron, ¿cómo fueron los dueños cuando ellos ocuparon los puestos de gerentes de las primeras plantas de Bimbo? Los testimonios escuchados afirman que fueron jefes que tenían presencia física en los lugares de producción. Así don Roger me decía: ellos caminaban entre las líneas de producción y nos preguntaban “qué se nos ofrecía.”³⁰⁸ Don Juan me comentaba, dando los nombres de cuatro de ellos, los señores Servitje, el señor Sendra y el señor Jorba: “Andaban en activo en todos los departamentos o sea que había un trato muy directo.”³⁰⁹ El Papi, que se jubiló con 51 años de servicio, me narró lo siguiente: “Ah, pues yo barrí con él, cuando se inauguró la planta tres [...] Y me dice el señor don Lorenzo, a ver traiga dos escobas... Yo fui por dos escobas y ya veo que llega y se quita el saco y me dice: ‘Usted barra de allá, véngase para acá y yo de acá y nos encontramos en el centro...’ Así era el señor Lorenzo.”³¹⁰

³⁰⁷ Información obtenida por el investigador en una charla corta con el Hermano Rafael Martínez Cervantes, de Universidad La Salle, quien fue compañero de Pepe Mata.

³⁰⁸ Entrevista N°1 a don Roger, Tomo I, p. 2; min. 7:32

³⁰⁹ Entrevista N° 3 a don Juan, T.I. p. 29; min. 1:08

³¹⁰ Entrevista N° 19 al Papi, T.II. p. 100; min. 21:25

Del trabajo operativo realizado por los dueños cuando las exigencias de la demanda o del crecimiento de la empresa lo requerían, también da un auto-testimonio RSS. Con motivo de los festejos por sus 50 años de servicio en Bimbo (1995), declaraba: “He caído en cuenta que mis 50 años de trabajo, han sido todos desde una posición de jefatura y aunque no ha faltado el trabajo físico, sobre todo en los primeros años, de echar mecánica, o manejar *trailers*, salir a vender a ruta o cargar algún transporte, mi labor ha sido de liderazgo, con la maravillosa oportunidad de servir a muchas personas.”³¹¹

Los testimonios anteriores, como se podrá apreciar, son de los colaboradores de mayor antigüedad y de uno de los dueños, todos ellos con más de cuarenta años de permanencia en Bimbo. Pero estas narraciones sobre la presencia de los fundadores en las áreas de operación, también las refieren los empleados que tienen en Bimbo Santa María una antigüedad menor. Así Misael, dice haber oído que los dueños la hacían a veces de chofer y se subían a las camionetas para vender los productos. Y concluye, que a eso se debe el éxito que ha tenido la compañía.³¹² Un comentario similar escuché de Mariano, mencionando que esto lo escuchó de los maestros más viejitos: “los dueños se iban a trabajar a las camionetas... y que hasta 12 horas o el doblete trabajaban... pues *pa* que creciera la planta.”³¹³ Estos testimonios de “a oídas” ya no sólo hablan de su presencia en las áreas productivas, sino que también los fundadores realizaban trabajo de operación como los vendedores. Pero no sólo de vendedores, sino de obreros, como relata el representante sindical, que dice que él ha oído a los amigos decir, que “pues aquí anduvo barriendo también Roberto Servitje, anduvo también Lorenzo.”³¹⁴

Estos últimos testimonios son de operarios sin posición de supervisión. Pero en las entrevistas realizadas escuché testimonios de personas con posición de jefatura y de dirección, que corroboran también lo anterior. El jefe de personal me afirmó que: “Los dueños eran personas que interactuaban mucho con la gente, no eran capataces, eran líderes frente a su grupo de trabajo.”³¹⁵ Un director comercial al hablar del amor a la camiseta en Bimbo y del ambiente de trabajo que hay en la empresa, me informó que esto viene de generación en generación y lo atribuye a que: “Los fundadores se arremangaban las mangas y cada uno era responsable de alguna área, ventas o la gerencia general o vehículos... y se arremangaban las mangas, y más que decirlo, lo hacían.”³¹⁶ Estos últimos testimonios confirman hechos de las historias narradas por lo que vieron los más antiguos y lo que oyeron los que tienen menos antigüedad en la planta estudiada. Las conclusiones de los jefes en funciones hoy día, les atribuyen a los dueños capacidades de liderazgo y de transmisión de un modelo de trabajo a través de la fuerza de su ejemplo. En cierto sentido comienzan a idealizar a los fundadores.

Pero las historias sobre el trabajo operativo que realizaron los fundadores, también se extienden a sus hijos. Así el Papi me narró que “...a Roberto chico, cuánto tiempo lo tuve yo en planta, como si fuera obrero. Y lo mismo barría, que hacía esto, que hacía como cualquier obrero. Ah, sí.

³¹¹ *Bimbo, Un esfuerzo a través de los años*, p. 92.

³¹² Entrevista N° 2 a Misael, T.I. p. 17; min. 13:00

³¹³ Entrevista N° 4 a Mariano, T.I. p. 47; min. 7:18.

³¹⁴ Entrevista N° 8 a Anselmo, T.I. p. 102; min. 50:38.

³¹⁵ Entrevista N° 9 a Ernesto, T.I. p. 110. Sección B, min. 5:35.

³¹⁶ Entrevista N° 11 a Fernando, Tomo II. p. 3; min. 11:24.

Yo cuando me hablaba el señor Roberto grande, y me decía ¿cómo está? Tenía que llegar a su hora...”³¹⁷

Gustavo, mecánico de mantenimiento, me contó que a Daniel Servitje Montul (hijo de LSS) estuvo trabajando en la planta Santa María y que cada día, durante un tiempo, lo asignaban a algún departamento diferente con algún supervisor o maestro. A él le tocó tenerlo un día, pero no le dijeron que era hijo de uno de los dueños. Gustavo lo envió a la sección de pos-tortilladoras, “trabajo duro.... Y este cuate se dio una mojada que ¡Olvídese!....Ya ves como escurría el agua y todo”³¹⁸, limpiar bien los cruces, bien tremendo. Ya al final del turno: *Bueno ay nos vemos*. Pues mucho gusto, *ay nos vemos*. Cuando voy para afuera, lo veo salir, sale con su Mercedes Benz de aquí arriba....Y hasta al último: ¿Sabes a quien tuviste de ayudante? A un Servitje.”³¹⁹ Anselmo, representante sindical, también vio como anduvo Daniel como ayudante por todos los departamentos y “ahí me lo traían subiendo a la administración en todos los departamentos... Y todo a la callada. Y yo como vi eso, sí es creíble, ¿No? (Hablando de lo que dicen de Lorenzo y Roberto) Yo les creo a los antiguos.”³²⁰

Se puede apreciar en el texto anterior, que Anselmo tenía dudas de los relatos de “los antiguos”. Pero con lo que presencié que uno de los hijos de los fundadores hizo, concluyó que era muy probable que los hermanos fundadores hubieran realizado trabajo operativo, mezclándose con los operarios. Daniel Servitje es ahora el director general del grupo Bimbo. Roberto chico es director de una de las 3 razones sociales en que se estructura el grupo al día de hoy.

El mito de los tiempos heroicos (los primeros empleados).

Las gestas de los fundadores de Bimbo no se habrían podido realizar, sin los empleados que participaron con ellos en la fundación de la empresa panificadora. Los primeros empleados y operarios de Bimbo trabajaron duro y mucho, particularmente en ciertas épocas. Así don Juan cuenta, “cuando yo entré a la fábrica de pasteles, este... ahí la demanda del 10 de mayo era muy grande. Entonces el señor Jorba hablaba con todos los decoradores de los pasteles, y decía: “Van a dormir 4 horas y a trabajar 4 horas”. Y ahí se hacía una carpa, porque no cabían en los dormitorios y ahí se dormía.”³²¹ Y los que trabajaban en las rutas también hacían lo suyo. Ellos repartían en unas “motonetas -era una moto, una trimoto con su cajita- y repartían en las pastelerías del centro, lo que eran... *ora* la avenida central -antes se llamaba San Juan Letrán- y en las cafeterías del rumbo de chinos...ahí llevábamos los pasteles. Unos cubos, unos trampados, y el pastel de un piso, y... pastelitos, las timbas, las zambas, los bombonetes. Empezábamos ¿No?... O sea que era una cosa de dar el servicio hasta las 10, 11, 12 de la noche llegaban las rutas.”³²²

Esos turnos con esos horarios no se hubieran podido realizar sin el apoyo de la gente. Don Juan en la entrevista me lo explicaba así: “... los directivos...pegados... Bueno el señor Jorba tenía su

³¹⁷ Entrevista N° 19 al Papi, T.II. p.95; min. 4:45.

³¹⁸ Dirigía su conversación a Javier P, pues esa entrevista fue grupal, realizada a Gustavo y Javier al mismo tiempo.

³¹⁹ Entrevista N° 6 a Gustavo y Javier, T.I. p. 80; min. 42:18.

³²⁰ Entrevista N° 8 a Anselmo, T.I. p. 102; min. 50:37.

³²¹ Entrevista N° 3 a don Juan, T.I. p. 34. min. 17:19.

³²² Entrevista N° 3 a don Juan, T.I. p. 33; min. 16:02.

catre allá arriba, allá en Mimosas, allá en la fábrica grande, ahí tenía su catre; ahí propiamente vivía, sí, no, no, no. Fueron tiempos heroicos, ¿No?, y pues uno jalaba con la gente como cuando el general pone el ejemplo, ¿No? La gente era así, éramos así. Si usted platica con gente antigua, se emociona en platicar y recordar eso.”³²³ Testimonio similar sobre aquellos tiempos me lo brindó el Papi, hablando del mencionado señor Jorba: “llegaba a fines de noviembre, o sea que ya en esta fecha estaba en la planta. Y ahí desayunaba, comía, cenaba, dormía; y no salía hasta el 24. Ahí...andaba con el gerente de ventas, esto...y oyes el otro... y tenemos tanto pan, que salga para allá y tanto para acá... y el 24 en la tarde ya se retiraba el señor Jorba. Regresaba el 25 en la mañana; a las 5, 6 de la mañana, ya estaba ahí otra (vez de) vuelta. Y se quedaba ahí otra vuelta, hasta el 31. Y el 31 decía: bueno ahora sí, hasta el año que entra.”³²⁴

Pareciera que sólo los empleados cercanos a los primeros socios de Bimbo, fueron los más dispuestos a ese ritmo de trabajo, pero el Papi me confirmó que también cooperaban en las emergencias, todos los empleados administrativos de Santa María Insurgentes, pues cuando se acercaba la semana santa, había que garantizar la distribución. Entonces, “(los obreros) tenían que descansar un día, pero los pedidos eran muy grandes. Entonces dijimos, ¿qué hacemos? Entonces se acordó, que el trabajador, *nomás* trabajara doce horas, y (para) lo demás se formaran grupos; se formaron turnos con puro empleado, supervisores, administrativos, mecánicos.”³²⁵

Un mito que se está creando.

El grupo Bimbo, es una empresa líder que comienza a ser admirada. Así dice en su texto RSS: “Tenemos la oportunidad de ser empresa ejemplar, que otras la quieran imitar.”³²⁶ Y más adelante, el mismo fundador expresa: “Todo eso nos va creando **una leyenda**, que por un lado es peligroso, pero por otro lado nos compromete a ser congruentes con la imagen que la gente se ha formado de nosotros.”³²⁷ Bimbo, como se dice dentro de la empresa, es una buena empresa, “es una empresa perrona”, es un orgullo pertenecer a ella. Fuera de la empresa se dice que es una transnacional mexicana, ejemplar en su distribución mercantil y con un historial laboral sin mancha. Hay grupos industriales con una gran presencia en el territorio mexicano, que están celebrando sus 100 años de existencia en México. El grupo Bimbo tiene el tamaño de ellos o mayor, en la mitad del tiempo. Este puede ser un mito en construcción: Bimbo una empresa admirada e idealizada.

¿Crónicas o mitos?

Después de presentar en el primer apartado una breve reseña de cuatro de los fundadores de Bimbo, señalaba que era mi intención comparar esas semblanzas con las historias que sus colaboradores han construido. En estos relatos ellos no se refieren a aspectos de su biografía, de posiciones que ocupan u ocuparon o a realizaciones hechas para la expansión de la planta y el grupo. Los colaboradores más antiguos y los de mediana antigüedad recuerdan y les ha impresionado o emocionado, las acciones que ellos hacían: la forma de relacionarse con ellos, su presencia y convivencia con ellos –gente sencilla- ellos jefes sencillos, el realizar como

³²³ Entrevista N° 3 a don Juan, T.I. p. 34; min. 17:58.

³²⁴ Entrevista N° 19 al Papi, T.II. p. 102; min. 28:55

³²⁵ *Op. cit.*, T.II. p. 97; min. 7:46

³²⁶ Roberto Servitje, *Bimbo estrategia de éxito empresarial*, p. 76,

³²⁷ *Ibidem*.

cualquiera de ellos operaciones necesarias para el crecimiento de la empresa, y finalmente el reconocimiento por el esfuerzo adicional que aportaron los colaboradores. ¿Pero son crónicas o mitos?

Revisando las teorías surgidas de las disciplinas que las estudian –etnología, religión, entre otras- los mitos son fruto del afán humano por tener conocimientos significativos sobre el origen del mundo y cosmos, aunque otras afirman que se debe a la facultad humana de imaginar.³²⁸ Difícil de definir, el mito mejor se ha descrito en términos como: todo relato sobre la actuación humana memorable, acerca del origen del universo, de una nación, del héroe, de un comportamiento colectivo, un trabajo, una institución. Estos relatos se hacen, se cuentan, se interpretan y se viven.³²⁹ Se les ha clasificado en mitos de origen, cosmogónicos, de héroes, de renovación, del eterno retorno. Ha existido sobre el mito siempre una gran discusión, sobre la verdad o ficción en él, pero también han surgido también posiciones intermedias, que aceptan en el relato mítico coexisten ambas posturas: narraciones en parte verdaderas, en parte inventadas. Para reconocer si un relato es un mito se recomienda mejor, revisar su composición genérica, como:

- una narración
- un significado
- un tiempo (y en él evoluciona: se cuenta, se recuenta)
- una versión colectiva.³³⁰

Si comparo las narraciones de los empleados no tan antiguos de Bimbo sobre las hazañas de los fundadores y de los primeros empleados, creo que algunos de los elementos enunciados se encuentran en ellas, aunque no muy completas y precisas. Esto me lleva a sostener que estos relatos están en construcción. Finalmente, los mitos se cuentan y se recuentan; se construyen en el tiempo. Otra pregunta es: ¿Qué tipo de mito son los relatos de las gestas de los hermanos Servitje y sus primeros compañeros -personajes comunes pero ahora idealizados- que cuenta que ellos realizaron una creación *sui generis*; que de una planta en una colonia industrial de la ciudad de México, se extendieron ahora a 77 empresas; que finalmente se ha legado un modelo empresarial a la nación y al mundo? Es mi opinión que estos relatos encuadran mejor en la categoría de mito heroico, pues aunque hablan de la creación de la empresa, lo que enfatizan más no es su origen, sino la magnitud de la obra realizada por personas sencillas y trabajadoras, que han hecho algo extraordinario. La credibilidad de los relatos, también está en el proceso de la historia que se está construyendo, pues Anselmo ya la tiene, pero sólo cuando vio con sus propios ojos lo que hicieron los hijos de los dueños; así afirma “Y yo como vi eso, sí es creíble, ¿No? Yo les creo a los antiguos.”³³¹

Creo que el mito de los fundadores, de los empleados heroicos es un mito profano, relativo a personas y acciones heroicas que está en proceso de construcción. Y en cuanto al mito de Bimbo, empresa admirable, bajo esta misma perspectiva, es un mito en gestación, que algún día podría ser un mito de origen.

³²⁸ Otto Rank, *El mito del nacimiento del héroe*, p. 17

³²⁹ “... al recitar los mitos se reintegra ese tiempo fabuloso y por consiguiente, se hace uno de alguna manera contemporáneo de los acontecimientos evocados.” Mircea Eliade, *Mito y realidad*, p. 24.

³³⁰ Xavier Pikaza, *El fenómeno religioso*, p. 304

³³¹ Entrevista N° 8 a Anselmo, T.I. p. 102; min. 50:37.

2- RITOS: LA PREMIACIÓN A LA ASISTENCIA Y PERMANENCIA EN BIMBO.

Es parte de la cultura de Bimbo el reconocimiento al personal que trabaja, coopera y permanece dentro de la organización. Pero ese reconocimiento no se hace en privado sino en público. Esto se ha hecho desde los años en que los socios fundadores iniciaron las operaciones de las empresas panificadoras y pasteleras, y que año tras año se sigue realizando según los testimonios que recogí en el trabajo de campo. En esta sección reseñaré o mencionaré una de las ceremonias de reconocimiento que se realiza anualmente con mucho esplendor, en las plantas de mayor antigüedad, Bimbo Santa María y Bimbo Azcapotzalco. Sin embargo esta ceremonia se ha venido realizando “desde que (le) alcanza la memoria de ello”, don Roger con 41 años de servicio.

El reconocimiento viene desde la época de los socios fundadores.

Don Roger me comentaba que “desde que (él) ingresó³³² a panificación Bimbo y desde que tengo memoria, siempre se han hecho los festejos para... eh...premiar la asistencia, la puntualidad, la cooperación, la disciplina de todos los colaboradores”³³³y los señores Servitje presidían esos festejos, les daban el apretón de manos y el abrazo y la felicitación “maestro lo felicito por sus cinco años de antigüedad, o por su año sin faltar, o por sus 10 años de antigüedad; siga por ese camino; es una persona que Bimbo lo necesita.”³³⁴

Don Juan por su parte narra que desde 1966 a 1970 ya se premiaba a los participantes de comisiones de seguridad e higiene así como la naciente comisión mixta de capacitación, impulsadas por don Jaime Sendra Grimau, que era el jefe de personal. “El día de la... nos hacían un pequeño brindis, una pequeña celebración, y ahí nos daba el centenario. Yo pertenezco también a la comisión mixta de capacitación que empezaba a formarse: su centenario. ...Así eran esas premiaciones: la hebilla de plata, una hebillota del osito. Pero los centenarios eran clásicos.”³³⁵ Y con algo de ironía agregaba: ahora dan plumas.

La ceremonia anual para premiar a los ganadores del concurso de asistencia y a los que cumplen años de permanencia en la empresa.

Tuve la fortuna de ser invitado a la ceremonia de premiación a la constancia en ganar en forma reiterada el concurso de asistencia y a la recepción del premio de permanencia en la empresa al cumplir cierto número de años. La invitación me la hizo el gerente de mantenimiento de la planta de Santa María, Ing. Rosendo Cruz y la acepté con mucho gusto. Esta ceremonia del año 2003, se realizó el 13 de febrero en la planta Bimbo de Azcapotzalco. A continuación hago una breve reseña de ella, basándome en las notas de campo que realicé en esa ocasión. La descripción completa de este acto, se encuentra en las notas de campo.³³⁶

a- El lugar.

La ceremonia de premiación por “años continuos en ganar el concurso de puntualidad, asistencia, cooperación y buena conducta” así como a “años de permanencia” en el grupo Bimbo, se realiza

³³² Don Roger ingresó en 1960.

³³³ Entrevista N° 1 a don Roger, T.I. p. 3; min. 10:14,

³³⁴ *Ibidem.* Min. 10:44

³³⁵ Entrevista N° 3 a don Juan, T.I. p. 43; 49:04

³³⁶ Notas de campo N° 1, Tomo II, p. 120 y sigs.

en el Museo Bimbo, que está en la planta de Azcapotzalco. Este local ocupa una parte de una nave industrial de 30 x 40 m² y en él está la maquinaria que se ha desechado por la modernización de la empresa a través del tiempo. Aparte, en un espacio cerrado, se encuentran fotos y otros artículos como recuerdos de los primeros años de las dos plantas. Para la realización de la ceremonia de premiación se mueven las máquinas a un costado del local. A dicha ceremonia asistieron para ser premiados cerca de 200 colaboradores de las dos plantas Bimbo en el Distrito Federal, la de Santa María y la de Azcapotzalco.

A mi llegada ya estaba montado el escenario: un estrado alto, unas mesas como *presidium*, 22 mesas redondas para el desayuno, todas ellas con manteles, arreglo floral y la vajilla ya puesta. Atrás del *presidium* estaba colocada una guirnalda hecha con globos de tres colores (blanco, azul, rojo) a manera de arco (conté cerca de 90 globos). En la entrada del local estaba otro arco similar; en las paredes, como racimos espaciados, 10 globos de los mismos colores.

b- El preámbulo: un desayuno de primera.

La ceremonia inició en forma espontánea con la entrada de un mariachi.³³⁷ Sin presentación oficial de por medio, ellos se presentaron como el “Mariachi Internacional México 86”. En todas las mesas espontáneamente algunos inician el desayuno y los demás los imitamos. El mariachi inició su repertorio con: el *Son de la Negra*, *sones*, *huapangos*, *Lindo Michoacán*, *Veracruz*, etc. El menú del desayuno fue: un plato bien servido de fruta; vaso de jugo grande; pechuga entera de pollo empanizada rellena de jamón y queso; café y panecillos. Afirmo que fue un desayuno de primera, por la presentación de mesas con manteles y sillas revestidas y el servicio de meseros, bien presentados en vestimenta de blanco y negro y con corbata de moño. Mi punto de referencia es, el almuerzo que se dio al terminar la misa de acción de gracias de fin de año 2003, que fue, aunque bien servido, en platos desechables y sobre las piernas y que fue a todas luces más austero.³³⁸ Las expresiones hacia las interpretaciones musicales del mariachi fueron gritos y aplausos, y algunos silbidos.

c.- Los rituales de la premiación.

En esta ceremonia realmente hay dos premiaciones, la primera es a la asistencia continua al trabajo bajo la forma de años continuos de ganar el concurso denominado “Concurso de cooperación, eficiencia, seguridad, asistencia y conducta.”³³⁹ La segunda premiación es la permanencia en la empresa. Llama la atención aquí, que no se usa en Bimbo la palabra premio a la antigüedad.

Los primeros en recibir su premio fueron los que llevaban varios años de ganar el concurso mencionado, aunque el maestro de ceremonias usó la denominación “años continuos de no faltar al trabajo”. Al ser nombrados los galardonados iban pasando hacia al frente, subían el estrado, donde los esperaba ya la fila de representantes del sindicato y de la empresa, que estaban en el *presidium*, y que por no caber en la mesa de honor, se habían colocado en la escalera de acceso y en la parte baja del local. El colaborador premiado recibía su premio, saludaba de mano a todos ellos (cerca de 25 personas). Al terminar de pasar los acreedores al premio, el maestro de

³³⁷ Compuesto por 5 violines, un bajo, 2 trompetas y una cantante.

³³⁸ Notas de campo N° 5, p. 132.

³³⁹ Así está redactado en el diploma que se entrega y que observé de un premiado que estaba sentado a mi lado en la mesa del desayuno. Ver Notas de campo N° 1, p. 134.

ceremonias pedía para ellos una diana, una porra (*chiquitibum a la bim bom ba, a la bio a la bau... ganadores, ganadores, ra ra ra.*) y el aplauso de la concurrencia. Los premios que se dan en esta ceremonia anual, son por 5, 10, 15, 20, 25, 35, años continuos de ganar el concurso mencionado. Con los acreedores a premios por mayores años de ganar el concurso, cambió ligeramente el ritual, pues el maestro de ceremonias fue más efusivo en los anuncios y la fila de los representantes de empresa y sindicato se convirtió en una valla por la incorporación de los ocupantes de las mesas cercanas al estrado. Los premiados comenzaron a pasar por la valla, pero además de los apretones de manos y palmadas en la espalda, recibieron confeti y serpentinas. Algunos de los integrantes de la valla agitaban globos blancos alargados (surtidos por la gente de personal que estaba atrás de ellos).

El ritual para la premiación por años de permanencia es similar pues pasaron los acreedores al premio por 10, 20, 30, 40 años de permanencia. La única variante fue, que los que tenían globos, que habían tomado de los racimos o guirnaldas de adorno, no los agitaban, sino los picaban, produciéndose un estruendo como de cohetes. La porra que escuché, dirigida por el delegado sindical fue un poco diferente: “*chiquitibum a la bim bom bam,..... bimbo bimbo, que buen paaan*” y todos los asistentes levantaban el puño en alto.³⁴⁰

d- Los premios.

Los premios por años consecutivos de ganar el concurso de asistencia son un diploma³⁴¹ y unas talegas con monedas de oro. En la ceremonia yo escuché al maestro de ceremonia hablar de 10 y quince monedas. Sin embargo no se precisó para todos los casos, cuántas eran. En la entrevista realizada a don Juan, que fue premiado en esta ceremonia, él me especificaba cómo eran estos premios. Anexo aquí la versión de don Juan³⁴²:

Años consecutivos sin faltar.							
5	10	15	20	25	30	35	40
Medio Hidalgo oro.	Un Hidalgo oro.	Un Hidalgo y medio oro.	Un Azteca oro. ³⁴³	Un Azteca y medio Hidalgo oro	Un Azteca y un Hidalgo oro	Un Azteca y un Hidalgo y medio oro	Dos Aztecas.

En la ceremonia que asistí hubo una persona que recibió el premio por 35 años sin faltar, don Félix. Los premios por años de permanencia en la organización, siguiendo a la misma fuente, don Juan, se entregan de la siguiente forma:

Años de permanencia			
10	20	30	40
Anillo de oro	1440 acciones ³⁴⁴	1800 acciones	2 400 acciones

³⁴⁰ Notas de campo N° 1, p. 135.

³⁴¹ Se puede ver un bosquejo en las Notas de campo N° 1, p. 3.

³⁴² Entrevista N° 3 a don Juan, T.I. p. 43; min. 49:41.

³⁴³ Hidalgo = \$ 1 270; Azteca = \$ 2 444. Fuente: Sección financiera del Universal del 8 de marzo de 2005.

³⁴⁴ Acción Bimbo/A al 7 de marzo del 05 = \$ 31.57 Fuente: Sección financiera del Universal del 8 de marzo de 2005.

A una persona que recibió un paquete de acciones y que estaba a mi lado durante la ceremonia, le pude ojear su documento y recuerdo haberle visto una cifra por 21 000 pesos y fracción. Don Juan en esa ceremonia, según me confirmó en la entrevista, recibió 2 400 acciones.

El personal de ventas no recibe el premio de años consecutivos de ganar el concurso de cooperación, eficiencia, seguridad, asistencia y conducta. Ellos reciben el premio de Seguridad Vial que consiste en un monto en efectivo y una placa conmemorativa. El premio de dinero en efectivo es mayor cada cinco años. La placa, a partir de los 10 años se coloca en el vehículo con una leyenda que dice: “El manejador de este vehículo tiene 10 años sin accidentes viales.” En la ceremonia que he reseñado hubo una alusión a un chofer que recibió premio por 15 años de manejar sin accidentes. Fernando Jiménez Oliveros, director comercial que entrevisté, me comentaba que a él le ha tocado premiar por 30 años consecutivos sin accidente.³⁴⁵

El valor monetario de los bienes recibidos en esta ceremonia de premiación, puede considerarse modesto, pues haciendo la conversión al día de hoy no es una fortuna. Sin embargo el hecho de escoger no un cheque, sino el oro, que tradicionalmente ha sido un valor no tan fluctuante y asociado a las joyas, tiene el significado de no faltar al trabajo vale oro. Las acciones de la empresa entregadas, emiten el mensaje de que los años laborados otorgan el estatus de socio de Bimbo.

e- El discurso.

En la ceremonia de premiación que asistí hubo tres oradores. Ellos fueron el director de operaciones, el secretario general del sindicato, Mario Herrera y el gerente de las dos plantas, Santa María-Azcapotzalco, Ing. Gerardo Abad. Al primero le escuché expresar las siguientes ideas: este acto es una fiesta, *su fiesta*, y venimos aquí a reconocer el esfuerzo en diversas manifestaciones, asistencia, trabajo y amor a la camiseta. Muchos de los que se van a premiar en este acto tienen muchos años continuos sin interrupción de no faltar a su trabajo. Hoy se les va a reconocer como *pilares* de nuestras empresas. Se oyen aplausos al terminar el discurso del director de operaciones. El segundo orador, secretario general del sindicato, resaltó el papel de las dos plantas como modelo para todas las otras empresas del grupo Bimbo. Así escuché frases como: Gracias por ser el pilar de nuestras empresas; gracias por ser un modelo para ellas; gracias a muchos de ustedes que han sido mis maestros. Y refiriéndose a las operaciones de fabricación, transporte y distribución les reconoce que gracias a ellos la población recibe “siempre pan fresco”. Y el discurso siguió por la línea de expresar la gratitud: “Los felicito a Uds. y a sus esposas y los exhorto a ser un ejemplo para sus hijos”. Terminó el secretario general solicitando “Un aplauso para ustedes y sus apreciables familias”. En la apreciación personal del observador, el discurso del líder sindical fue más largo que el de su predecesor y de más emotividad. Hubo más atención y el aplauso recibido fue más largo. El tercer orador invitado por el maestro de ceremonias fue el gerente de las plantas, cuya principal idea expresada fue el de referirse al trabajo como una energía que se entrega a la empresa.

Aunque no fue orador formal en esta ceremonia, hay que tomar en cuenta lo que expresaba o gritaba a veces, el maestro de ceremonias, ya que con su tono de voz y modulaciones, manejaba en mi percepción la emotividad del evento. Así que consigno aquí algunas de sus participaciones:

³⁴⁵ Entrevista N° 11 a Fernando, T.II. p. 2; min. 6:40

“Imagínense, 15 años de manejar sin ningún accidente”; ¡Veinticinco años sin faltar al trabajo! ¿Sabían lo que es eso? Y conforme los años aumentaban, insertaba frases para influir en el ánimo de la gente, como “Y esto sube de tono”; “Se incrementa la emoción”; “Esto se calienta más”. Y al final de la premiación agregaba: “Y el momento culminante de nuestra fiesta” - voceaba- “por 30, 40 años de permanencia: don Lucas, don Félix, don Juan.”

Consigno finalmente las expresiones finales de algunos de los actores de esta ceremonia: las palabras del delegado general, Mario Herrera, que agradece a Dios por “tenerlos entre nosotros”; de Don Juan, que dice “gracias por este bendito trabajo” y de Don. Félix, que emocionado sólo levanta los brazos agradeciendo la ovación.

La ceremonia de premiación en Bimbo, ¿es un rito?

El tema del rito y los rituales, ha sido abordado por muchos antropólogos, primero en pueblos primitivos y ahora también, en sociedades contemporáneas. Las definiciones, clasificaciones y las características que identifican a un rito han sido también expuestas en formas diversas, y según Martine Segalen,³⁴⁶ para comenzar, no hay definición establecida, canónica, fijada sobre el tema, pues rompería una de las características esenciales del rito: su flexibilidad. Sin embargo en forma breve recordaré y mencionaré algunos de sus rasgos distintivos, teniendo en mente la pregunta que he planteado al inicio de este apartado, para comparar la ceremonia de Bimbo que he descrito con los rasgos elegidos. Émile Durkheim (1982)³⁴⁷ -hablando del rito religioso- le asigna las características siguientes: es una reunión grupal en un espacio; tiene asociación estrecha con creencias; traduce algunas necesidades humanas y tiene momentos de efervescencia colectiva. Marcel Mauss (1970) resalta en el rito, el elemento normativo, la eficacia de la acción tradicional, el sentido que todo rito tiene. Su referencia en esta descripción fueron los rituales de sacrificio. Mary Douglas (1971) destaca en un rito la simbolización, la normatividad, la formalización y su eficacia; afirma que el rito experiencia algo difícil de conceptuar. Conviene recordar que el trabajo empírico de Douglas fue sobre ritos de contaminación. Finalmente, Segalen³⁴⁸ estudia ritos contemporáneos en Europa y coincide en muchos de los rasgos que aportaron los autores clásicos (espacio, tiempo, simbolismo, gestos) pero resalta la presencia de objetos con significado, los actos de consumo que se incluyen (comidas) y las imprecaciones.³⁴⁹ Adicionalmente con respecto a la función del ritual, hay mucha coincidencia entre los autores clásicos y contemporáneos, que mencionan entre otras, fortalecer la identidad, la comunicación y la solidaridad entre los actores en el rito.

Tras esta enumeración y enunciación de las características constitutivas del ritual antiguo y moderno hago una comparación de éstas con la ceremonia de premiación que he descrito. En el espacio de la derecha enumero estos rasgos en categorías, y en la de la izquierda la ceremonia descrita en una sinopsis.

³⁴⁶ Martine Segalen, *Ritos y rituales contemporáneos*, p. 8.

³⁴⁷ En Segalen, *op. cit.* En esta misma obra están las citas de Mauss y Douglas.

³⁴⁸ Segalen, *op. cit.*, pp.30, 124.

³⁴⁹ Aunque los diccionarios se refieren a una invocación pública para dañar, aquí Segalen usa el término como una invocación neutral.

Espacio, tiempo, periodicidad.	Ceremonia anual, en el museo Bimbo durante el tiempo de labores. Medio siglo al menos que se ha estado realizando.
Actores en el rito:	Maestro de ceremonias; representantes de la empresa y el sindicato; acreedores de premios; una asistencia de 300 personas.
Comportamiento ritual:	Informal durante el desayuno y la amenización del mariachi. Ceremonial durante los discursos de las autoridades; informal después de cada premiación.
La normatividad	Escasa; el programa como secuencia de actividades podría verse como lo normativo.
Significados y sentidos.	Se exaltan los valores de lealtad, trabajo, disciplina, reconocimiento. ¿Merece reconocimiento alguien que lleva 25 años sin faltar al trabajo? Asistencia al trabajo y permanencia serán reconocidas.
Objetos simbólicos:	El oro: la asistencia puntual es tan valiosa como el oro. Certificados de acciones: empleados que permanecen por muchos años en la empresa merecen ser socios de la misma; ser miembro de la empresa no cuesta nada.
Emotividad suscitada.	Explosión de globos, porras, aplausos, ovaciones. Cierta delirio colectivo cuando se premia a un gerente por 40 años de permanencia.
Eficacia del rito	Se atribuye a este rito, en parte, el alto índice de antigüedad del personal de Bimbo y la baja rotación del personal

Quiero afirmar que la ceremonia de premiación de Bimbo es un ritual contemporáneo empresarial, profano, mezcla de formalismo e informalidad (una fiesta) donde algunos objetos y acciones, así como los propios asistentes son símbolos llenos de significación. El formalismo no se aprecia por la presencia de normas (casi nulas en este caso), sino en el desarrollo de un programa no escrito: desayuno; amenización musical; discursos; premiación; despedida.

Significados y normatividad ocultos.

Para comenzar afirmo que los asistentes a este rito son símbolos vivientes, cada uno representa lo que en el discurso se va a exaltar momentos después: disciplina, lealtad y desarrollo. Los que recibirán premios por 25, 30 y 35 años tácitamente difunden a los de menor antigüedad, el mensaje de que sí es posible lograr una hazaña mayor. Sobre los premios entregados: diplomas y placas, monedas de oro; certificados de acciones. ¿El diploma es para llevarlo y mostrarlo a la familia?³⁵⁰ ¿El no faltar al trabajo vale oro? ¿Tu antigüedad amerita que seas socio de la

³⁵⁰ Jorge, exgerente de ventas Bimbo, en su despacho de su casa guarda los diplomas y reconocimientos recibidos por su empresa y me decía: “Yo dije, voy a tener un lugar donde me sienta que estuve en Bimbo.” Entrevista N° 12 a Jorge, T.II. p. 22.

empresa? Otra acción con significado fue, la alternancia en el *presidium* de un representante del sindicato con uno de la empresa, así como la alternancia en los discursos, primero el del director de operaciones, seguido por el delegado sindical. Los representantes de empresa y sindicato, no se sentaron durante toda la ceremonia de premiación, aunque estaban colocadas las sillas frente a ellos. Los premios que entregaban, diplomas, talegas de monedas y certificados de acciones, fueron entregados turnándose los miembros de la mesa de honor. Parece ser que el mensaje era claro: empresa y sindicato participan en esta fiesta de reconocimiento en condiciones de igualdad, o como escuché en varias entrevistas: empresa y sindicato persiguen lo mismo. Otra observación notoria fue la espontaneidad y la seriedad en los comportamientos de los asistentes. Como escuchara en una de las entrevistas realizadas en Bimbo, “aquí cada quien sabe lo que tiene que hacer y lo hace.” Esto se podría apreciar en lo siguiente: el desayuno empezó sin indicaciones superiores, el mariachi llegó y tocó; el maestro de ceremonias inicia la premiación de improviso; los jefes que forman la fila para felicitar a los galardonados se forman cuando comienzan a subir al estrado; la segunda fila para conformar la valla, se integra cuando comienzan a subir los que recibirían los premios de 25, 30, 35 años y finalmente la concurrencia se pone de pie cuando pasan los que recibirán los premios más valorados. ¿Sería la experiencia anterior de muchos al recibir ya por 2^a, 3^a vez el premio? ¿Espontaneidad?

Durkheim menciona que en los ritos se busca y logra una efervescencia colectiva. Creo haber asistido en esta ceremonia de premiación a algo similar en el momento final del rito, en que toda la concurrencia estaba de pie aplaudiendo al que cumplía 40 años de permanencia, momento claramente muy emotivo, ¿era una reconocimiento a la lealtad, al aguante, al esfuerzo humano? Pero si en los ritos religiosos el control emocional lo realizan las figuras de autoridad, en este caso, como lo comentaba en párrafos anteriores, lo llevaba el maestro de ceremonias, al ir ponderando más el mérito de los asistentes premiados, conforme aumentaban los años de asistencia continua o de permanencia. Y continuando con la emotividad, hubo muchas manifestaciones de alegría durante la ceremonia. Hubo silbidos, aplausos, porras. Me parecieron muy propios, particularmente cuando el mariachi estuvo en acción y la solista –una mujer– cantaba. Mi conclusión al terminar la ceremonia fue la de una informalidad organizada, alegre y respetuosa; ninguna vulgaridad entre los asistentes. ¿Reflejo de la cultura de respeto a la persona y a su dignidad, como lo pregonaba la filosofía del grupo?

He estado afirmando en estos párrafos que este rito puede considerarse como un rito secular empresarial. Sin embargo creo que también persisten algunos rasgos rituales clásicos, como el que menciona Émile Durkheim, relativo a que los ritos están destinados a suscitar, mantener o renovar estados mentales de los grupos y el que menciona Mary Douglas respecto a las experiencias dispares que producen sentido en una ceremonia ritual. En el caso de la premiación en Bimbo, el colaborador de Bimbo premiado por 10 años de antigüedad frente al que de tiene 35 años incita a una lectura específica, de que hay gran diferencia en el mérito. El galardonado con un anillo de oro contrasta con el que recibió un paquete de 2 400 acciones corporativas.

3- VIDA FAMILIAR y EMPRESA COMO FAMILIA: INTERACCIONES RECÍPROCAS.

En el capítulo anterior, describí la familia en Bimbo (*cfr.* p. 86), bajo la perspectiva de su importancia para el grupo, considerándola así como un valor. Hablé de las virtudes familiares, del

deseo de los directivos de Bimbo por atraer la familia a la organización así como de proyectar su forma de pensar a las familias mismas de sus colaboradores, y también de la imagen familiar que quieren proyectar al exterior.

En esta sección, pretendo exponer las formas en que el sistema de pensar de Bimbo aflora en formas más visibles y narraré como la vida familiar de los colaboradores recibe la influencia de la empresa y viceversa. Los fundadores aspiran a que sus empresas sean casa, escuela y familia (de trabajo). LSS anhela que ciertas virtudes familiares permeen a la organización. En el trabajo de campo en varias ocasiones escuché que la planta Santa María era una gran familia. Otro objetivo que se plantea el fundador RSS es que en las actividades organizadas para la familia se muestren “nuestros principios”. ¿Nada más mostrar o también difundir? Otras observaciones las reservaré para el análisis final de este tema.

El tema familia en los testimonios de los entrevistados.

a) Primeros testimonios: Bimbo influyó en su visión de familia y en sus hijos.

Jorge.

Jorge –sin preguntárselo- me comentaba que Bimbo le había dejado escuela. El entrevistador un poco después, le pidió que explicara cual había sido esa escuela.

Aer- ¿Cuál es esa escuela que Bimbo hizo en Jorge?

Jor- ... sí, a mí me hizo una persona responsable con mi familia, me hizo responsable con mi trabajo, me hizo responsable para con mis padres y para con mis semejantes, verdad... Entonces para mí eso fue lo que Bimbo a mí me inculcó mucho: Dios, la familia y la integridad.”

Aer- Pero eso podría también venir del seminario donde me dijo que estuvo.

Jor- Yo pienso que ya lo traigo adentro. Ya de familia...

Aer- Entonces empató...en Bimbo.

Jor- Exactamente. Porque pienso que eso no lo pude haber adquirido yo en el estudio. Me ayudaron, me ubicó el seminario, y Bimbo también me enseñó por donde era el caminito.³⁵¹

El Teacher.

Hablando de integridad, él me afirmaba que ésta había sido “con algo, más en mi caso particular, con el ser más querido, que independiente de mi madre que ya emigró, sino con la compañera que tuvo fe en este marinerito que –pues yo soy de Veracruz- me embarco y vamos a remar con él.”³⁵²

Y más adelante en la entrevista, al preguntarle sobre su satisfacción después de 45 años en Bimbo me decía:

Tea- “Este... primero agradezco de acuerdo a... nuestra formación...

Aer- ...allá arriba...

³⁵¹ Entrevista N° 12 a Jorge, T.II. pp. 23; min. 36:42.

³⁵² Entrevista N° 13 al Teacher, T.II. p. 32; min. 3:39.

Tea- ...que nos llevó o nos orientó o guió nuestros pasos (para) llegar a esta organización, a esta empresa. Dos... ha servido en lo personal, como parte formativa para, de acuerdo a como fueron nuestros valores y lo hemos podido inculcar a nuestros hijos, parte de nuestra herencia de donde ellos se ubican ahora...³⁵³

Don Roger.

“Mi empresa... me manda a los primeros cursos... eh...un curso que se llamaba Cusupe, y empiezo yo a sentir ese cambio en mi vida. Empiezo yo a tener significados diferentes de lo que debe ser mi vida, como trabajador y como padre y como esposo. Decía estaba equivocado; la vida matrimonial debe verse de otro punto de vista, significados diferentes para mí. Futuro padre; en el Cusupe me dijeron que los padres de familia deben... no tenía yo idea de lo que era un verdadero padre, la grande responsabilidad. Bueno, pues entonces toda esta formación que me da mi empresa, yo empiezo a platicárselo a mi esposa...y empezamos... a comulgar las ideas.... a tener una relación más fuerte y más estrecha que antes de tener esos cursos. Vienen nuestros hijos y empezamos a educarlos con esos principios que estamos comenzando adquirir, con esos valores que se están fortaleciendo. Hoy en día a excepción de mi hijo que acaba de fallecer, yo creo que mis tres hijos, dos damas y un caballero, son formados en mucha parte, de lo que yo tuve de formación dentro de Bimbo.”³⁵⁴

Después de estos testimonios inserto una anécdota citada por RSS en su libro:

Contexto: Se trata una pareja de Guadalajara, que al estarse jubilando el esposo, pide audiencia a RSS para darle las gracias.

Cita: “Venimos a darle las gracias. Yo respondí: ¿Las gracias? Las gracias, no, usted trabajó; más bien, las gracias se las doy yo a usted. *Uy mire* –replicó él- si no hubiera sido por Bimbo mi vida sería otra. Todavía vivo con la misma señora...”³⁵⁵

Estos tres testimonios y la anécdota, los conjunto, porque en todos se menciona una influencia de la empresa en su vida familiar, ya sea en una mejora de la relación familiar o en como padres e hijos recibieron una influencia en su formación.

b) Segundos testimonios: las familias están contentas por lo que reciben de BIMBO.

Mariano.

Hablando de sus hijos, me decía: “No, pues están felices. Por ejemplo los fines de semana que les compro su pan, no pues ellos que quieren sus *panquitos* de aquí, pues órale, como sale un poco más baratito, están contentos. Y luego, por ejemplo *orita* hubo un curso de verano. Este...este año les tocó a mis niños, están felices... Es que es de computación. O sea que ya deben de tener entendimiento más que nada... Más que nada es para que aprendan yo creo que nada más a cómo entenderla y todo; pero sí se ponen contentos. Luego como a mí me gusta jugar fútbol igual, luego a mi hijo el más grande le digo, vamos hijo, voy a ir jugar. No pues está contento que lo

³⁵³ *Op. cit.*, T.II. p. 43. Min. 49:13. La expresión es del *Teacher*, con su estilo característico de dar saltos al expresar sus ideas.

³⁵⁴ Entrevista N° a don Roger, T.I. p. 6; min. 21:15

³⁵⁵ Roberto Servitje, *Bimbo, estrategia de éxito empresarial*, p. 236.

llevo allá a las instalaciones.”³⁵⁶ En otra parte de la entrevista le pregunté si su esposa no protestaba cuando se quedaba a trabajar más tiempo y me respondió: “No porque de hecho, yo pienso que el trabajo y estar bien con la familia, pues es lo más importante, ¿No? Porque si en la casa no hay dinero, está mal todo. Aunque uno se lleve bien y todo, pero si no hay para comer, para darle para los zapatos, que el niño ya quiere esto o lo otro. Yo siento que va todo de la mano.”³⁵⁷

Gustavo.

“Pues sí, a mí me gusta mucho, porque nos han inculcado mucho el espíritu de servicio. Eso es principalmente, que sírvamos...(*sic*) que seamos nosotros alguien que sirva, que ayude a las personas, que ayude en todo y no nada más de aquí dentro de la planta, sino inclusive en nuestras casas y todo eso... Pero también ya en su casa de uno y todo eso, pues va uno también cambiando, o sea mejorando en ese aspecto... Y les decía que, pues inclusive, pues mi familia mis chavos se sienten satisfechos porque, pues aparte de lo económico, hacemos muchas cosas para que se superen... Yo creo que mi familia también dice que... me ha ayudado mucho a saber más o menos a dirigir a mis hijos, hacia algo mejor, a buscar algo mejor.”³⁵⁸

En estos casos se resalta la satisfacción de la familia por lo que se recibe: dinero para la casa, lo económico, la superación de los hijos, capacitación para los hijos e ir con el papá a verlo jugar. Aspectos materiales así como intangibles producen la satisfacción de la familia o sus miembros. La frase de que Bimbo inculca espíritu de servicio y que eso se aplica en casa se puede incluir para el apartado anterior.

c) Tercer tipo de testimonio: las familias están contentas a pesar de...

Javier P.

En la entrevista con Javier P., estaba también Gustavo y lo escuchaba. Intervino secundando a Gustavo en cuanto a la satisfacción, pero con un queja velada sobre el tiempo que le quitan a la familia, en sábado, que es el día de mantenimiento en toda la planta: “Pues yo para mí siento que están muy a gusto a pesar de que luego tenemos mucho tiempo aquí, por ejemplo normalmente los sábados, hay veces que salimos hasta las 10 ó 11 de la noche. Porque para la planta, aunque sea eso, pero yo pienso que mi familia está muy a gusto que yo esté trabajando aquí, que esté laborando... Sí se sienten muy a gusto y... ¡Yo también estoy muy a gusto, gracias a Dios! Hasta ahorita me siento muy bien.”³⁵⁹

Javier G.

Javier G. me comentó en su entrevista, un suceso de cierta intimidad, cuando fue comisionado a Argentina a contratar personal para la nueva planta. Me decía: “De esas cosas que te enchinan la piel, dices, estoy lejos de mi casa, estoy lejos de esto... no estás para saberlo, pero te lo quiero compartir, mi esposa estaba aquí en México, con el embarazo de mi hija; era de alto riesgo, podía mi esposa abortar en cualquier momento, y mi madre estaba allí en Argentina... Yo le hablaba a mi mujer y le decía ¿cómo estás? Me decía estoy mal. Sabes qué, me regreso. ¿Y sabes

³⁵⁶ Entrevista N° 4 a Mariano, T.I. p. 49. Min. 11:32

³⁵⁷ *Op. cit.*, T.I.p. 50; min. 14:05

³⁵⁸ Entrevista N° 6 a Gustavo y Javier P., T.I. p. 76. min. 26:14 y 29:32

³⁵⁹ *Op. cit.*, min. 27:11.

qué me dice mi mujer? “No, no, no, tú tienes una responsabilidad allá y tú saca la parte que te están encargando. Yo aquí me encargo de que nuestra hija nazca bien.”³⁶⁰ Y entrado en confianza mi entrevistado se refirió a las ocasiones que la empresa le pide ir a trabajar sábados y domingos, “...ese desgaste...y que tu familia esté consciente de que no tengas esa presión adicional que te pudiera generar a veces... a veces como a mi esposa le toca ir a festivales de mis hijos sin qué esté yo, pero consciente y contenta a veces sólo dices *Oyes qué onda*. Pero como ve que uno va progresando, tienes un nivel económico adecuado, mantienes a tu familia bien... y no nada más yo.” Y el propio Javier me sacaba su conclusión: Bimbo “no nada más te transforma a ti, te transforma a tu familia.”³⁶¹

Don Juan.

Estábamos platicando sobre sus planes después de su jubilación –que estaba próxima- y que pensaba hacer cosas que había dejado de hacer. Y decía: “Yo me venía... los niños durmiendo; llegaba, durmiendo. Los veía el fin de semana. Así de difícil, ¿No? Pero en fin es muy bonito trabajar en esta empresa, ¿No?”³⁶² Pude apreciar en esta parte de la entrevista, dos cosas. Primero un deseo por jubilarse y de hacer cosas diferentes; segundo, el recuerdo de los sacrificios que hizo a costa de la familia; pero finalmente evaluó como ‘bonito’ estar en Bimbo. Más adelante en la conversación don Juan, al expresarse sobre la carrera que hizo en Bimbo y que no había terminado su carrera, añadía: “Y mis hijos orgullosos...”. Rompió la frase para hablar de que todos eran o estaban por ser profesionistas abogados, y terminó diciendo que... “es gente que se siente orgullosa de que su padre sea de los *bimberos*. Esto pues se expresa en las pequeñas reuniones familiares, o en algún acontecimiento que de repente se da a colación, o sea que este... la familia también bendice a Dios bien, ¿No?”³⁶³

En estos tres testimonios yo capto cierta queja-reclamo de parte de los entrevistados por actividades que interfieren en la vida familiar o en el tiempo que le corresponde a su familia por salir tarde del trabajo, trabajar en días de descanso y estar lejos de casa por los viajes. Sin embargo haciendo un balance, exclaman que fue bonito, la familia está contenta, que la familia comprende y no presiona. ¿Por qué? La explicación tal vez sea la que da Mariano (operario suplente) y Javier G. (gerente regional): la familia tiene para sus necesidades; la familia siente que su padre avanza y está contento en su empresa. O la sabiduría de Mariano: si no hay dinero para la familia todo está mal, aunque se lleven bien. El sacrificio que hacen los jefes de familia está bien compensado por lo material y por intangibles: el orgullo de los hijos de que el padre sea *bimbero*.

d) Cuarto testimonio: las esposas comparten con sus esposos las juntas de trabajo.

Hablando con el director Fernando sobre si en Bimbo a su nivel, hay la clásica convención de ventas, incluyo este diálogo, que da una idea de la participación de las esposas de los directores.

Ae- *Pero esa clásica convención de ventas que era beber y...*

Fer- No existen.

³⁶⁰ Entrevista N° 10 a Javier G., T.I. p. 132. 28:20

³⁶¹ *Op. cit.* T.I. p. 132. min. 29:49.

³⁶² Entrevista N° 3 a don Juan, T.I. p. 35; min. 21:38.

³⁶³ *Op. cit.* T.I. p. 42; min. 46:22.

Ae- *No checaría...*

Fer- No checa; no es parte de la cultura. Incluso por ejemplo, los que llegamos a tener convenciones, somos las direcciones. Hay una junta de dirección a principio de año y al final de año, normalmente. Pero incluso hasta en eso, tenemos mala fama porque el hotel que se escoge para llegar a la convención, *¡Uh, no, ya se fueron, estos cuates no beben!...*

Ae- *Ja, ja, ja...*

Fer- ...traen a sus esposas...

Ae- *Ellos ven que en otras convenciones...*

Fer- ...traen viejas y... Y acá digo, son pláticas orientadas a lo mismo, a lo tuyo, vas con tu esposa...³⁶⁴

Resumo los testimonios y los clasifico, antes de concluir e interpretar.

Categoría	Tema familiar.	Informante
INFLUENCIA DE BIMBO.	Bimbo inculcó en él la importancia de la familia y le dejó escuela.	Jorge.
	Bimbo le inculcó integridad con su compañera; transmitió valores a sus hijos.	<i>El Teacher</i>
	Lo escuchado en cursos sirvió para comunicación con esposa y mejorar.	Don Roger
	Los hijos recibieron influencia y formación como la del empleado.	Don Roger.
SATISFACCION DE LA FAMILIA	Familia e hijos contentos por lo que reciben.	Mariano
	Satisfacción de la familia por lo económico y por superación de hijos.	Gustavo
HUBO FALTA DE ATENCIÓN, PERO...	Falta de atención a la familia, pero hay recompensa.	Gustavo y Javier P y Javier G
	Desatendió a la familia, pero ahora los hijos están orgullosos.	Don Juan
INCLUSIÓN DE LAS ESPOSAS.	Directores van con sus esposas a las juntas anuales. No bebidas; no viejas.	Fernando.

El tema familia en los actos formales y actividades extra-laborales.

a- Alusiones a la familia en actos de la empresa.

El primer acto donde hablaré de estas menciones, es el la premiación anual por Asistencia y Permanencia en la Empresa. Fue en el discurso previo a la entrega de los premios cuando escuché al Secretario del Sindicato expresar gratitud a los premiados por ser modelo, pilares, por ser sus maestros y el envío especial de una felicitación y reconocimiento a las familias, que no estaban presentes. Dijo: “los felicito a ustedes y a sus esposas y los exhorto a ser un ejemplo para

³⁶⁴ Entrevista N° 11 a Fernando, T.II. p. 8; 32:47

sus hijos” y terminaba el secretario general solicitando “un aplauso para ustedes y sus apreciables familias”.³⁶⁵

El segundo acto fue la inauguración de una ampliación de planta en la Misa de Acción de Gracias. Fueron dos ceremonias en una. Después de la misa familiar se realizó la inauguración de la ampliación. Refiriéndome primero a la misa, asistieron los trabajadores con sus familias. Los invitados llegaban en grupos: el trabajador o empleado con su esposa, personas de edad (supongo que padres y/o suegros) y los niños y niñas. Después de la misa vino la inauguración. Hubo 4 oradores.³⁶⁶ El primer orador y el último se refirieron a la familia. El primero agradeció a las familias el apoyo que prestan a sus esposos y padres. El último orador terminó su intervención con esta frase: “Colaboradores cuiden a sus familias; familias cuiden a sus esposos, los necesitamos aquí.”³⁶⁷ Después de la inauguración se invitó a la audiencia a un convivio. Se hicieron dos colas para pasar por ambos costados del altar a recoger los alimentos. Regresaban a sus lugares con un plato (carne de cerdo en salsa verde, arroz y frijoles) tortillas y un refresco de lata. Formando las sillas en círculo se observaba a cada familia tomar el almuerzo. Hice un cálculo de los familiares asistentes en cerca de 380.

b- Carrera familiar.

Cada 20 de noviembre se celebra una carrera familiar en un circuito en la planta Azcapotzalco, según narración del jefe de personal y el director comercial. Participan 12 categorías; desde los bebecitos o *super-bebés* hasta dos años, bueno de un año a dos y primero los niños y después las niñas. Es una fiesta.”³⁶⁸ Fernando en la entrevista me comentaba que la que se había realizado en el 2003 habían asistido cerca 2 500 personas, aunque no todos corren.³⁶⁹

c- Curso de verano para niños 5° y 6° año de primaria.

Asisten sólo los hijos de trabajadores que están cursando esos grados, considerando que tienen la edad apropiada para comprender sobre todo la operación y funciones de las computadoras. El curso tiene una duración de una semana.

d- Curso para esposas de gerentes y directivos.

En varias entrevistas escuche hablar de esta actividad, consistente básicamente en la proyección de un video denominado la Esposa Bimbo. De acuerdo a lo escuchado en la entrevista con Javier G. su propósito es comprender el trabajo de los gerentes, que en ocasiones les requiere quitarle un poco de tiempo a la familia. Así le interpreté esta frase: “ese decir voy a trabajar los sábados o a veces los domingos y todo, y que tu familia esté consciente de que no tengas esa presión adicional que te pudiera generar a veces...”³⁷⁰

³⁶⁵ Notas de campo N° 1, p. 121.

³⁶⁶ El gerente de producción de la planta; el delegado sindical; el gerente general de las plantas Santa María y Azcapotzalco; el Director de Operaciones de la región metropolitana.

³⁶⁷ Notas de Campo, N° 5, p. 132. La frase “Bimbo los necesita” parece ser una frase histórica de los fundadores, como se puede desprender de la relación que hace don Roger, cuando era premiado directamente por LSS “Usted es una persona que Bimbo lo necesita,” en Entrevista N°1 a don Roger, p. 4.

³⁶⁸ Entrevista N° 9 a Ernesto, T.I. p. 107; min. 14:17. Los recorridos establecidos para las 12 categorías suman 26 kilómetros.

³⁶⁹ Entrevista N° 11 a Fernando, T.II. p. 11.

³⁷⁰ Entrevista N° 10 a Javier G., T.I. p. 132.

e- La liga de fútbol.

Comenté en el capítulo de introducción, apartado ‘El sujeto de estudio,’ lo llamativo de la planta de Bimbo de Azcapotzalco en su frente de acceso con sus cinco canchas profesionales de fútbol. Se entiende esta suntuosidad, al escuchar que opera ahí la liga de fútbol integrada con los trabajadores y empleados de las dos plantas Bimbo-Marinela. El personal de ventas, juega generalmente en domingo; el personal de las otras áreas juega en sábado. “Muchos de ellos se traen a la señora, se traen a los hijos.”³⁷¹

f- El curso CUSUPE.

El curso de superación personal –mencionado en varias entrevistas- se considera en Bimbo como inamovible. Es la cristalización de un sueño de don Lorenzo, según Ernesto, jefe de personal. Como se detalla en el capítulo de Capacitación en Bimbo, el curso se concentra en temas totalmente ajenos al trabajo y a la empresa. Sin embargo en un testimonio de la sección anterior, esos temas, dirigidos a ser mejor persona, repercuten en ser mejores miembros de la familia.

Como se puede apreciar, en estas seis actividades el tema familia está en el agradecimiento a los trabajadores, estén o no estén presentes sus familias. El discurso declara la necesidad de ellos para la empresa y el mutuo cuidado de familia hacia el trabajador y del trabajador a su familia. La familia asiste a la empresa; la familia está en la capacitación.

Una secuencia de congruencia en el tema familia.

DISCURSO Y TEXTO.	PRÁCTICA.	LO QUE RESULTA.
<ul style="list-style-type: none"> ◦ La familia es importante. ◦ Que la empresa sea casa, escuela y familia para el personal. ◦ Que los principios de los fundadores lleguen a la familia. ◦ Crear una imagen de empresa limpia y familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Selección de trabajadores con familia integrada, ordenada.... ◦ Reconocimiento a la familia. ◦ Deporte y cultura para miembros de la familia. ◦ Capacitación para esposas. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Bimbo hace que algunos “vivan con la misma esposa.” ◦ Familias contentas. ◦ Hijos orgullosos de sus padres. ◦ Esposos sin presión para el trabajo extra. ◦ Hijos formados en principios Bimbo. ◦ Bimbo te transforma a ti y a tu familia

Interpretación final.

La familia, como un concepto idealizado, puede ser considerada como un valor en Bimbo y para su personal, aunque los fundadores no le dedican tanta explicación al término en sus textos como a otras creencias y valores.³⁷² Lo que es más claro, es que el personal de Bimbo reconoce que a los dueños siempre les interesó, desde el principio, la familia de sus trabajadores, así como las

³⁷¹ Entrevista N° 11 a Fernando, T.I. p. 11.

³⁷² Comparado con sus ideas y expresiones sobre la persona, su dignidad y respeto; comparado también con la misión del hombre en la tierra.

actividades familiares. Ahora bien, si se revisa y analiza con cierto detenimiento la expresión de RSS de que se busca una imagen (de empresa) “limpia y familiar” en su publicidad, se puede entender que los dueños insertan a la familia en la creación de un imaginario público, a través de los medios. Esto concuerda con la tesis de Alvesson y Berg de la imagen hacia el exterior que es como el autorretrato de la compañía que se quiere mostrar y que beneficiará a ésta, predisponiendo tanto al público externo con su aceptación hacia la empresa como al personal interno.³⁷³

En cuanto a las diversas actividades familiares promovidas por la organización Bimbo, hay claridad respecto a lo que se persigue: que los principios Bimbo se “muestren”. ¿Pero será sólo una exhibición o algo más que eso? Me inclino por la alternativa de difundir los principios del grupo, a saber: los valores de respeto, valor al trabajo, integridad, honestidad y algo más como en el caso de las esposas de los gerentes (obtener la comprensión para sus esposos trabajadores). Y en este caso se logra más que eso, ya que se cambian actitudes y comportamientos, pues “no sólo te transforma a ti,” dice Javier, “sino a tu familia.” Entonces el espíritu o la espiritualidad de la que habla el *Teacher*, se lleva a casa. En el caso de Bimbo es interesante plantear el modelo de virtudes sociales o capital social³⁷⁴ de la empresa tratando de influir en otras organizaciones sociales intermedias (familia, sindicato y organizaciones comunales), como lo comenté a propósito de que la empresa puede considerarse también asociación intermedia en relación a la sociedad en el capítulo anterior (*cfr.* p. 75) Pero también el efecto inverso de la influencia de una estructura familiar buscada, permeando a la empresa mediante un proceso selectivo estricto, en el que sólo miembros de familias que comulgan de la espiritualidad de la empresa son aceptados en Bimbo y no crean discrepancias con su forma de actuar. Es aquí donde aparece la congruencia en mi opinión.

Queremos mostrar nuestros principios a la familia. Las invitamos a diversas actividades.

Sólo ingresan quienes pertenecen a familias que piensan y actúan como nosotros (integridad, honestidad, religiosidad, orden y limpieza)

La empresa es limpia y familiar y proyecta esa imagen con la publicidad al exterior.



Desde hace tiempo se ha estudiado (Durkheim, 1999) la influencia de las sociedades en organizaciones intermedias (gremios, iglesias, empresas, organizaciones civiles). Parece comprensible y razonable que una unidad social mayor, influya en una menor como la empresa. Pero al revés parece más complejo e inalcanzable. Pero un entrevistado, que también lo percibe así, afirma que se hace el esfuerzo: “Este... el dar, el servir y servir bien. Esa es la parte que me gusta porque además lo vas llevando fuera de tu ámbito laboral. En el fraccionamiento donde vivo somos 60 casas. Entonces hay junta de condóminos para ponernos de acuerdo y *la, la, la...* y cómo inconscientemente llevas tu filosofía también *p'allá*. Con los hermanos también... Entonces te vas dando cuenta, que estás tratando de contribuir también con la sociedad, muy difícil, muy complicado, pero haces esfuerzos... ¿No?”³⁷⁵

³⁷³ Alvesson y Berg, *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, p. 159-160.

³⁷⁴ Fukuyama, Francis, *Confianza*, cap. 5.

³⁷⁵ Entrevista N° 10 a Javier p., T.I. p. 133; min.35:36.

Por otro lado, se puede afirmar que la posición de Bimbo sobre la familia es conservadora así como la posición sobre el papel de la mujer-esposa, que desde el hogar apoyan el trabajo de sus maridos, llevando el mayor peso de la carga de la administración del hogar. Pero esto no genera conflicto, sino comprensión, por los beneficios que recibe la propia familia. Es ilustrativa la posición de Javier R., cuando explica, que como ven (las esposas) que uno va ‘progresando, tienes un nivel económico adecuado, mantienes a tu familia bien,’ dejan de presionar, comprenden y se van comprometiendo.

4. PRINCIPALES PRÁCTICAS EN LA CULTURA BIMBO.

Antes de iniciar con la descripción y análisis de las prácticas organizacionales (técnicas de recursos humanos en el lenguaje administrativo) quiero ubicar y aclarar que las tres prácticas que abordaré a partir de este punto del capítulo, pueden considerarse como costumbres organizacionales. Me mueve a aceptar esta denominación el hecho de que su ejercicio cumple cerca de medio siglo, según los testimonios recogidos por el personal de mayor antigüedad, quienes ubican el inicio de estas prácticas muy cerca de los primeros años de operaciones de Panificación Bimbo, allá en la colonia Santa María de la ciudad de México. Se podrá argumentar en contra, que la costumbre tiene elementos no racionales y en este caso, RSS afirma que para ellos estas formas de actuar han sido obsesivas, no tanto por terquedad, sino por la confirmación de los beneficios que le han reportado al grupo. Sin embargo, la concepción misma de cultura acepta que son parte de ésta, las experiencias con las que un grupo humano obtiene la sobrevivencia en el medio. Sean costumbres de la cultura Bimbo, o prácticas organizacionales en la cultura, abordaré en esta parte final de este capítulo, la práctica de seleccionar y contratar al personal, la capacitación y el sistema de participación de este grupo industrial. Estas costumbres-prácticas son también formas o manifestaciones en que afloran las creencias y valores descritos, como en el caso de los mitos y los ritos de Bimbo.

4.1 LA SELECCIÓN DEL PERSONAL EN BIMBO: garantía de homogeneidad.

En esta línea de análisis desarrollaré una de las prácticas más importantes para el grupo Bimbo, que tiene que ver con la selección de personal. Seguiré a grandes rasgos, la secuencia de lo que piensan y dicen sobre esto los fundadores y directores; cómo se lleva a cabo; cómo la experimentan y sienten los trabajadores y empleados entrevistados en el trabajo de campo, y la interpretación de que esta práctica influye en que en Bimbo se garantice homogeneidad en el perfil de los colaboradores.

La selección del personal en el pensamiento de los fundadores.

El fundador RSS precisa en su libro, que Bimbo siempre se ha preocupado por una rigurosa selección de su personal. ¿En que deben fijarse los gerentes que seleccionan al personal? La directriz del fundador es clara: “Buscamos más actitud que conocimientos. De preferencia los nuevos colaboradores deberán mantener unos principios y una filosofía que no se opongan a la nuestra.”³⁷⁶ E inmediatamente después de definir la política, expone las ventajas de una selección estricta: los recién ingresados se adaptarán rápidamente a la empresa; será más fácil la involucración de los empleados, amén de que serán más productivos y tendrán mayor actitud de

³⁷⁶ Roberto Servitje, *Bimbo estrategia de éxito empresarial*, p. 155.

servicio. Todo esto, finalmente será ahorro en dinero.³⁷⁷ Respalda estos razonamientos con su convicción de que “la empresa será, al fin y al cabo, como sea su gente”.³⁷⁸ En la selección de los jefes el perfil que deben cubrir es también muy claro, como se planteará más adelante.

El proceso de selección en Bimbo

El proceso de selección del personal en Bimbo, no difiere radicalmente al que se realiza en la industria nacional. La terminología es similar; la secuencia de actividades también. Tal vez la gran diferencia está en la profundidad en algunas etapas del proceso y la claridad en la definición del perfil bajo el cual se toman las decisiones en el proceso de selección.

De acuerdo a mi principal informante en este tema, el jefe de personal de la planta Bimbo Santa María, la primera actividad en el proceso es la presentación de la solicitud, la cual debe estar llenada a cabalidad, porque a partir de ella se sustenta la segunda etapa: verificación de referencias domiciliarias y personales del candidato. Estas actividades de verificación en Bimbo son realizadas en el domicilio de los aspirantes. Aquí está la gran diferencia con la práctica común en la industria nacional, en las que la búsqueda de referencias se realiza generalmente por vía telefónica hacia personas o empresas que el solicitante indicó en su solicitud. Cuando en el medio de administración de personal nacional se habla de cómo realiza esta actividad Bimbo, se tiene la idea de que Bimbo investiga aspectos extra-laborales en los domicilios. Sin embargo mi informante y entrevistado me insistió en que en la etapa de verificación de referencias sólo se realiza con un mayor profesionalismo.

La primera de las verificaciones, es la de las referencias personales realizada cerca del domicilio declarado por el aspirante en su solicitud. El verificador simula no haber ubicado el domicilio del candidato y aprovecha para escuchar opiniones entre vecinos o familiares de su colonia. En ocasiones las referencias son negativas y se toman en cuenta. Cuando tiene la información deseada, el verificador ya se acerca al domicilio que tenía bien ubicado, para realizar la verificación domiciliaria. Esta consiste, con solicitud e identificación en mano, en verificar si vive ahí y con quien vive y adicionalmente obtener información, vía observación, sobre indicadores de religiosidad, limpieza e higiene y otros hábitos (alcoholismo, por ejemplo).³⁷⁹

Concluidas las visitas vecinal y domiciliaria se procede a verificar los 3 últimos empleos declarados por el candidato en su solicitud. El jefe de personal se refirió en forma más resumida, para la etapa conocida en el medio como de exámenes y pruebas. Hay otro tipo de investigación... “es un reconocimiento sobre sus capacidades y habilidades, aritmética, el Doble A, el Doble B, el Doble C, etc. Karman, Cleaver... cosas de ese tipo.”³⁸⁰ Los exámenes cumplen también con el objetivo de medir no sólo capacidades técnicas. Así lo percibe Javier G., que estuvo en el área de personal, el cual se cuestiona: “¿Podrías trabajar en esta empresa si no comulgas con la filosofía? Yo creo que parte de nuestros exámenes de selección, vienen siendo eso; una parte de eso, es ver que la gente sea congruente con nuestra filosofía, que sea gente que viene a trabajar, a contribuir, a echarle ganas... todo este tipo de situaciones, ¿No?”³⁸¹

³⁷⁷ *Ibidem.*

³⁷⁸ *Ibidem.*

³⁷⁹ Más información sobre detalles de las actividades de verificación, se podrán encontrar en los anexos 4 y 5.

³⁸⁰ Entrevista N° 9 a Ernesto Flores, T.I. p. 115; min. 12:16. (9c)

³⁸¹ Entrevista N° 10, T.I. p. 127; min.10:23.

La verificación se extiende también a los documentos, donde dice el jefe de personal “todo lo que dijiste ahora tiene que checar, verdad. Eso es obligado.”³⁸²

Tuve la oportunidad de realizar una entrevista a un ex empleado de Bimbo (Jesús) que trabajó en selección de personal como analista de selección, y me dio información sobre algunos detalles del proceso de selección, específicamente sobre las causales de rechazo. El contexto de la siguiente cita, fue una exigencia de parte de su jefe, de que aprobara más candidatos.

Je- “Yo estoy siguiendo los lineamientos que me indicaron, que sean personas afines a la filosofía Bimbo, que no pertenezca a cual y tal empresa, que no haya trabajado en Sabritas, por ejemplo, que no haya pertenecido a tales empresas, porque ahí tenían un sindicato que no queremos...”

Ae- *Aspectos de religión también se tomaban en cuenta?*

Je- No, de religión no; pero sí el aspecto sindicato. Había como 20 razones de rechazo.”

Ae- *¿Y las tenían escritas?*

Je- Las tenía escritas, incluso las... como se llaman... en la solicitud ahí se escribían, por ejemplo F-38, quiere decir que va *patrás*.³⁸³

Y un poco más adelante en la conversación me incluía como razón de rechazo, el vivir lejos de la empresa.

Rocío, encargada de la red de personal (*People net*) para toda la región metropolitana (12 000 empleados) me refería que una vez que uno es aceptado, el ingreso no es aún el definitivo, sino que viene el período de prueba, que consiste en tres contratos de 28 días, antes de obtener la planta. “Así es como nosotros aquí lo manejamos... entonces no es ingresar y directo la planta, no, no, no; son 3 contratos de 28 días y al día 85 se obtiene la planta.”³⁸⁴

Finalmente Ernesto, me refirió que también realizan una investigación sobre la salud sindical, consistente en ver si “ha sido delegado, cuánto le pagaban, cómo era, vemos su dominio de contrato colectivo, de reglamento interior de trabajo, de su gestión, cómo arreglaba...”³⁸⁵ Como comentaba al inicio de esta sección, el proceso de selección no es diferente a la práctica habitual de la mayoría de las empresas mexicanas en cuanto a la secuencia de actividades, pero en cuanto a la modalidad en que se maneja la búsqueda de referencias es notable la amplitud con que se realiza en Bimbo. Finalmente un indicador de lo estricto del proceso de selección en Bimbo es el que se conoce como razón de selección, en la que según el jefe de personal entrevistado “estamos contratando más o menos como de diez, dos,” lo que equivale a una razón de 5 aspirantes que pasan por el proceso para elegir uno.³⁸⁶ Esto implica mucho tiempo y costo en la selección. Sin embargo el índice de rotación bajísimo de 4% compensa esos costos.

El perfil del personal de Bimbo a la hora de la selección.

³⁸² Entrevista N° 9 a Ernesto Flores, T.I. p. 115; min. 12:38. (9c)

³⁸³ Entrevista N° 20 a Jesús, T.II. p. 107; min. 19:23. Je = Jesús; Ae- Antonio Espinosa.

³⁸⁴ Entrevista N° 14, a Rocío, T.II. p. 53; min. 27:58.

³⁸⁵ Entrevista N° 9 a Ernesto, T.I. p. 115. min.11:45.(9c)

³⁸⁶ *Op. cit.*, T.I. p.116; min. 14:38. (9c)

Conforme se aplica el proceso de selección en Bimbo, ¿contra que se compara la información obtenida para eliminar o escoger los candidatos, que presentan su solicitud de admisión? Los criterios para realizar la elección son claros y precisos, tanto en el fundador, como en los que operan el proceso de selección. Así, veíamos al inicio de este ensayo que RSS expresa que se deben fijar más en la actitud que en el conocimiento; que es muy importante que compartan los principios y forma de pensar de la empresa. El jefe de personal entrevistado, tiene claro el primer requisito y lo expresa diciendo: “La escolaridad no es uno de los grandes requisitos para trabajar aquí en esta empresa, no tan importante. A la mejor en el futuro será...” y en forma simple dice que lo fundamental es tener “gente buena, tener gente con una verdadera necesidad de trabajo, verdad, identificar esa necesidad de trabajo, verdad.”³⁸⁷ Si gente buena es gente con buena actitud, coincidiría el jefe de personal con el fundador. Aquí en el discurso de quien ha sido por muchos años responsable de la selección, según su decir, está el dato de que hay que fijarse en que tenga verdadera necesidad de trabajo, identificarla, y cumpliendo con esas dos cosas, gente buena y necesitada en cuanto a trabajo, el candidato cumple con las exigencias de selección. Se reconoce en Bimbo que a pesar de que los filtros de la selección son estrictos, hay personal que no se desempeña de acuerdo al perfil inicial de ingreso. Es cuando Ernesto me habló de su segunda responsabilidad, la de dar seguimiento al desempeño de los recién contratados, para verificar que se comporten según lo esperado.³⁸⁸ En caso de que esto no ocurra, está muy claro de quienes hay que *desprenderse*: “Gente que se pelea, gente que falta, gente que se accidenta ya en forma consecutiva, gente que no tiene toda (la) disposición hacia el trabajo, verdad, que siempre está viendo que los otros no hacen nada, y él sí hace; o yo por qué voy hacer, si tú no haces nada. Entonces esa gente mejor que se vaya a buscar trabajo en donde eso se lo permitan...”³⁸⁹ Por todo esto, se puede apreciar que si falla en un momento dado la selección estricta, el seguimiento puntual del desempeño posterior, corrige el error.

El perfil de los jefes (Bimbo no usa nombres de status como gerente, director) está también en el discurso del fundador que afirma que la selección deberá ser muy rigurosa, convencido de que los jefes son los que hacen al personal. Comienza precisando que la forma de pensar de ellos debe ser la misma o compatible con la filosofía de la empresa.³⁹⁰ Después de esto, los perfiles deben ser bien elaborados tanto en lo profesional, técnico, laboral y personal. Sobre esta última característica me llamó la atención una cualidad que deben tener los jefes –según el jefe de personal- que es que, sean personas humildes y sencillas. Su argumentación – al observar mi extrañamiento- fue en el sentido de que la sencillez facilita las relaciones humanas entre jefe y personal, facilita la comunicación. Pero agregó que los dueños son así también: “Si tu vieras a don Lorenzo, es persona común y corriente con toda una grandeza... cuando se para el hombre... pero con una sencillez que dice uno ¿Porqué tenemos que romper esta característica que ha sido tan eficiente?”³⁹¹ Adicionalmente se refirió a jefes conocidos por ambos, que tienen esa misma cualidad personal, para probar su afirmación.

³⁸⁷ *Op. cit.*, T.I. p.111; min. 9:23 (9b)

³⁸⁸ *Op. cit.*, T.I. p.112; min. 15:37 (9b)

³⁸⁹ *Op. cit.*, T.I. p. 108 y 6. 19:01. (9a)

³⁹⁰ Roberto Servitje, *op. cit.*, p. 194.

³⁹¹ Entrevista N° 9 a Ernesto Flores, T.I. p. 109; min. 3:08. (9b)

Una consideración final en este apartado, es resaltar que en toda la selección del personal operativo, como en la de los jefes, se precisa en primer lugar la necesidad de compartir, personal y empresa, la misma filosofía o valores; pensar en forma similar, para comportarse en una forma acorde con la manera de pensar. *El Teacher*, jubilado después de 45 años y con presencia de post-pensionado en Bimbo todavía, comenta una frase de los fundadores relativa a reconocer el alma de la empresa, -que en el desarrollo de la entrevista definió como filosofía Bimbo-. Me decía el *Teacher*, con su lenguaje medio cantinflesco: "...y lo dice bien claro... en todos los mensajes de don Lorenzo y don Roberto. El que no tenga alma para la empresa o si no considera esta empresa con alma, no es para aquí."³⁹²

¿Desde cuándo se selecciona al personal bajo este sistema?

Esta pregunta es del investigador. La respuesta que me dio Ernesto, jefe de personal fue directa: ...como sistema, siempre lo hemos tenido. "Yo cuando entré aquí, fui verificado, eh...alguien me visitó en mi casita, alguien fue a ver si había puesto bien las referencias de mi papá que es sastre, y que yo había trabajado con él, y fueron para verlo. Mi padre dio referencias de mí que fui trabajador...fue el único trabajo que tuve. Fueron con mis vecinos también, y bueno, durante muchos años a mí me tocó también esa labor que hoy es una de las labores más importantes."³⁹³ Sin embargo reconoce que la sistematización actual de este proceso, tal vez no la realizó don Roberto, ya que no era el experto. Algunas baterías de exámenes son un poquito viejas, en algunos aspectos, "pero nos han sido de enorme utilidad."

Proceso de selección estricto, pero que tiene beneficios. Percepción de los entrevistados.

En general los entrevistados, cuando platicábamos sobre su ingreso a la planta, mencionaban que fue difícil, y el proceso muy estricto. Don Roger, con sus 42 años de antigüedad, al recordar el día en que obtuvo su planta, exclamaba, ¡Uy que dicha! Para Misael, mecánico que reingresó después de haberse retirado por una enfermedad, se expresa de los requisitos (entrevistas y exámenes) como muy duros, y que la empresa se fija sobre todo en la actitud y disposición. Jorge, exgerente de ventas, coincide también en lo estricto y duro de su proceso de admisión pero añade, por "eso tiene gente valiosa Bimbo."³⁹⁴

Pero uno de los efectos que tiene ese proceso de selección estricto, en la percepción de Misael, mecánico reingresado, es el que no haya conflictos y que las relaciones interpersonales sean amables. "Así es...aquí vea, no puede haber un agresivo; no estaría dentro de la jugada ¿No? Aquí va encontrar puro amable, tratable...con todo mundo se trata de ser agradable.....es más, para el que llega, vaya, párese en cualquier planta: "cómo estás, soy fulano, en que te puedo ayudar", este... ¿No? No en cualquier lado le hablan así..." Y remata:"Es una historia muy padre."³⁹⁵

El efecto de una correcta selección, también se refleja en la baja rotación de personal que tiene esta planta. El jefe de personal la estimaba en 4% del cual un 2% correspondía a los "que se van, porque no nos gusta ya que estén,"³⁹⁶ y el otro 2% es por el retiro de los jubilados que se

³⁹² Entrevista N° 13 al *Teacher*, T.II. p. 38; min. 27:44.

³⁹³ Entrevista N° 9 a Ernesto, T.I p. 111; min.13:04.(9b)

³⁹⁴ Entrevista N° 12 a Jorge, T.II. p. 28.

³⁹⁵ Entrevista N° 2 a Misael, T.I. p. 25.

³⁹⁶Entrevista N° 9 a Ernesto Flores, T.I. p. 117.

han ido con más de 40 años de antigüedad.³⁹⁷ Si en párrafos anteriores comentaba que el proceso de selección era costoso por trabajar con 5 solicitantes, para finalmente quedarse con uno o admitir a uno, aquí está la compensación, pues prácticamente la rotación tan baja de 2% representa el ahorro de dinero del que nos hablaba el fundador al mencionar el beneficio de una selección de personal estricta.

Para concluir, Ernesto el experimentado jefe de personal me refirió el secreto de escoger y mantener a la gente buena, escogida a través de un perfil claro y preciso. Me decía, una vez seleccionado el personal idóneo, la cosa es “después trabajar con ellos en línea de reconocimiento, en línea de beneficios en respuesta al esfuerzo que ellos hacen, la línea de servicios, la línea de formación, este... pero mucho más en la línea del buen trato.”³⁹⁸ El secreto de la selección es pues, buena selección y refuerzo con retribuciones como buena remuneración, prestaciones, servicios, capacitación. Todas estas retribuciones se tratan en secciones especiales dentro del desarrollo de la tesis.

Bimbo, cultura homogénea por el control de sus fronteras.

La gente de la Planta de Santa María tiene mucha antigüedad, un promedio de 26 años; los que ya se pueden ir, no se van (don Roger); los que se van son pocos (2% despedidos) y esas plazas vacantes, en muchos casos no se cubren. De esto puede deducirse que los que ingresan a Bimbo en esta planta son pocos. Y como lo comentaba en una sección anterior de este trabajo, los pocos que entran pasan por un proceso de selección muy estricto.

Los que ingresan deben cubrir un perfil, que en resumen es: una actitud de disposición para el trabajo, compartir la filosofía y valores de la empresa, personas con tendencia a llevar buenas relaciones con los compañeros, sencillez y humildad para los que ocupen puestos de jefatura. Con estas características los de nuevo ingreso podrán congeniar con los que tienen ya bastantes años de estar en Bimbo, que en general son cooperativos, respetuosos y amables, trabajan duro según opiniones de ellos en las entrevistas. Se saludan de mano entre ellos y con los extraños -en la observación repetida del investigador-. Los entrevistados a su vez, al referirse a sus colegas los caracterizan como amigables y tratables (Misael); gente muy dispuesta -en los tiempos heroicos y también los tiempos contemporáneos- (don Juan); gente muy ordenada y admirable por el trabajo pesado que realizan (Javier G); gente creativa y que sabe más que sus jefes (Rosendo); gente que se autocontrola y que no necesita supervisión (don Roger). Ese es en términos generales el personal que tiene Bimbo en estas plantas estudiadas. ¿A donde voy con estos razonamientos?

Quiero afirmar que, la comunidad de la planta Bimbo Santa María-Azcapotzalco es una comunidad de trabajadores industriales muy homogénea que está dentro de una cultura que comparten y definen como un buen clima laboral. Las fronteras de esta cultura son impermeables pues sólo dejan pasar a los candidatos que serán afines a los que ya están dentro de la organización. Si hubiera alguna falla en el control de la frontera, (el sistema de selección) opera

³⁹⁷ En el área de ventas la tasa de rotación es más alta, entre 9 y 10% y el director comercial la explicaba por las oportunidades que encuentran los vendedores de mayores ingresos en otros lados, pero también por la falta de honradez con los clientes, la que está penada con el cese inmediato.

³⁹⁸ Entrevista N° 9 a Ernesto Flores, T.I. p. 111; min. 9:44. (9b)

de inmediato la rescisión de la relación laboral, en forma amable. Los dueños dicen que invitan a los que no cumplen con el perfil, a que “se realicen en otro lado”; mi informante principal que fue invitado a darse de baja en enero de 2005, me narró que lo enviaron a un curso para recontratarse en otro lado;³⁹⁹ el jefe de personal me decía “que se vayan a buscar trabajo en donde eso se lo permitan”; y finalmente, algunos que no encajan, decía Misael, “solitos se van”. Así, la homogeneidad de esta comunidad de trabajo se mantiene. Estoy entonces afirmando que este grupo humano de la planta Santa María-Azcapo comparte rasgos personales, actúan, trabajan y se relacionan en forma armónica y aceptan, tienen o respetan la misma forma de pensar, comparten misión y objetivos, comparten en suma una misma cultura. En cierto sentido, Bimbo en esta planta, es una comunidad autosegregada, dentro de la comunidad industrial de la región metropolitana de la ciudad de México. Me animo a hacer esta afirmación, por la narración de Javier, gerente regional administrativo, que refería que, cuando comenta con otros colegas de personal de otras industrias, la forma de integrar al personal en plantas del extranjero, obtiene de ellos la exclamación, “ustedes están locos”⁴⁰⁰ dando a entender que hacen cosas fuera de lo común y de mucho riesgo.

Ahora bien, esta autosegregación unida a un estricto control de las fronteras también se mantiene porque internamente hay mecanismos que hacen a las personas estar satisfechas y conscientes de que el ser así es benéfico y satisfactorio para todos, según el propio decir de la mayoría de ellos. Frases que escuché y que he mencionado en los diferentes apartados de este trabajo argumentaban así: nos pagan muy bien (el mejor nivel de remuneración de la zona industrial Vallejo); hay utilidades y prestaciones; aquí hay desarrollo; no en cualquier lado lo tratan a uno así; es un orgullo pertenecer a este grupo. Quiero agregar a la afirmación de una cultura autosegregada, otra similar: Bimbo es una cultura selectiva. No cualquiera que tuviera el deseo de ingresar y pertenecer a esta empresa lo lograría. El sistema está diseñado y perfeccionado, para permitir sólo el ingreso de gente afín a la filosofía del grupo y al personal que ya se ha integrado, involucrado y comprometido con Bimbo. ¿Quiero afirmar con esto, que no hay espacio para la diversidad de individuos? Si se trata de diversidad ideológica, creo definitivamente que no. Si es diversidad de personalidades, la hay parcialmente (gente creativa tiene oportunidades en Bimbo y es aceptable en circunstancias de expansión y ellos a veces tienen rasgos atípicos de personalidad). Si es diversidad física, la diversidad existe en términos generales.⁴⁰¹

4.2 LA CAPACITACIÓN EN BIMBO: transmisora de la filosofía Bimbo.

La capacitación en el pensamiento de los fundadores.

Los fundadores ubican la capacitación de los trabajadores dentro de las ideas referentes al trabajo mismo, al cual valoran y lo ubican, dentro la misión del hombre en la tierra. Las ideas a las que me refiero son las siguientes: el trabajo siempre se puede mejorar y el que está más preparado para hacerlo es el propio trabajador, que lo conoce mejor en su naturaleza y en el contexto que lo rodea. Para reforzar este punto, RSS cita el refrán: “Nadie mejor que el cucharón sabe qué hay

³⁹⁹ Un curso denominado *outplacement* cuyo costo fue de \$ 40 000. Mientras toma el curso le siguen pagando como si estuviera en nómina. Ver más detalles en entrevista N° 21 a Rosendo, T.II. p. 118, min. 23:39.

⁴⁰⁰ Entrevista N° 10 a Javier G., T.I. p. 131.

⁴⁰¹ Misael mencionó que el no percibía señales de racismo en la planta. Sin embargo sobre Rosendo registré expresiones indirectas de que al verlo vestir (y su apariencia física) nadie diría que era un gerente de la planta.

adentro de la cazuela.” Y continúa razonando el fundador, indicando que un buen trabajo es fuente de motivación y ya con ella, el trabajador podrá realmente iniciar la mejora. Pero la empresa puede ayudar y en este punto surge la herramienta de la capacitación.⁴⁰² En otra parte del texto de su libro al que hago referencia, ubica a la capacitación dentro de la explicación del crecimiento de Bimbo, aunque aquí ya asocia la palabra capacitación con otro término muy recurrente en él, el de desarrollo. Agrega que ambas cosas en el grupo son una práctica constante. Y finalmente, en la exposición de los valores y propósitos revisados de Bimbo en fecha reciente (2002-2003), afirma que esta organización buscará el desarrollo y realización de su personal, para que “esté orientado permanentemente a aprender.”⁴⁰³

Cabe recordar, que las funciones de capacitación y del departamento de personal, ya habían sido reformulados en años anteriores. Esto ocurrió al inicio de 1990, al iniciar el programa de calidad del grupo Bimbo. Ahí se revisó la filosofía del grupo y también la redefinición de la función del departamento de personal. En vez de considerarlos como departamentos operadores de contratación, despido, capacitación, manejo de nóminas, etc., éstos deberían de ser departamentos de servicio a los verdaderos responsables de guiar al personal: los jefes de línea. Los servicios que deberían prestar estarían enfocados **al hombre**: al crecimiento y al desarrollo del personal y de los jefes.

La capacitación que se imparte en Bimbo, según los empleados entrevistados: “*Nos dan muchísima capacitación, la verdad.*”

La mayoría de los entrevistados se refirió a su experiencia de haber sido capacitado de múltiples formas, indicando haber recibido muchos cursos, en especial en el área de mantenimiento. Así Misael me decía: “Aquí creo que la situación del... de que es como una escuela, a cualquiera le atrae... ¿No? Porque siempre está uno en capacitación, aprendiendo, la empresa le está enseñando; nunca está uno estático, en ese sentido.”⁴⁰⁴ Los mecánicos innovadores⁴⁰⁵ que entrevisté, en forma espontánea (sin preguntárselos) me comentaban que la capacitación en Bimbo es bastante y ya desde la entrada, los retienen 3 meses para capacitarse.⁴⁰⁶

Ese bastante con la que califica Misael a la capacitación es también muy diversa y de todo tipo. Así Gustavo después de hablar de los 3 meses iniciales de capacitación a la que se sujetan los mecánicos de nuevo ingreso, dice que después los van mandando a más cursos. Nos dicen “que vete a un curso de calderas, vete a un curso de refrigeración y así sucesivamente.” Su compañero Javier se refirió a los dos tipos diferentes de capacitación que reciben: “Es que aquí no nada más nos han dado cursos de maquinaria y todo eso; nos han dado muchos cursos de relaciones humanas, superación personal, de todo y...”⁴⁰⁷

El representante sindical, Anselmo afirma que en Bimbo se imparten cursos por parte del sindicato y por parte de la empresa. Con respecto a los cursos del sindicato dice que “se ha empeñado en capacitar a la gente. Da cursos, hablese sindicalmente, hablese de productividad,

⁴⁰² Roberto Servitje, *op. cit.*, p. 94, 95.

⁴⁰³ Roberto Servitje, *op. cit.* p. 166.

⁴⁰⁴ Entrevista N° 2 a Misael, T.I. p. 15.

⁴⁰⁵ Gustavo y Javier P, que han aportado muchas modificaciones de maquinaria en las plantas 5 y 6.

⁴⁰⁶ Entrevista 6 a Gustavo y Javier P. T.I. p. 76.

⁴⁰⁷ *Ibidem.*

hábale de computación, háblese de cursos orientados al desarrollo de la persona.”⁴⁰⁸ Así como habla de los cursos que da el sindicato a los agremiados, se refiere a su experiencia en los cursos que ha recibido por parte de la empresa: “Luego luego me empezaron a dar cursos, me mandaron a un curso de inducción mecánica y eléctrica, yo obtuve el título de técnico mecánico, que ahí estudie maquinaria y metrología... yo de electricidad no sabía nada.”⁴⁰⁹

En el área de ventas la capacitación es intensa, pero enfocada específicamente a las tareas del vendedor; es más estructurada, como podrá verse a continuación en un listado de cursos:

- a. Bienvenida: historia de la compañía y fundadores; posición de la empresa en México y en el mundo.
- b. Curso de seguridad e higiene.
- c. Curso del manejador: una semana completa enfocada a la forma de operar los vehículos en relación con la comunidad. ... “le dices, tú eres el representante de Bimbo ante la sociedad en general. Si tú eres un gañán para manejar, si manejas como microbusero, así van a ver a la empresa.”⁴¹⁰
- d. Curso de ventas: la parte teórica versa sobre el sistema de distribución; la parte práctica es dos semanas de entrenamiento a bordo. Un maestro vendedor les da este entrenamiento.⁴¹¹
- e. Qué es una empresa: un día para explicar cómo funciona una empresa; los costos de operar la empresa; el riesgo de crear e invertir un capital.

Dentro de los cursos especiales que se imparten en Bimbo está el Curso de Jefes. En algunas entrevistas y en un texto ya analizado, se enfatizó la gran importancia que tiene para el grupo esta actividad. Me decía don Juan en su entrevista, que este programa es como una verdadera escuela para ellos.⁴¹² El curso de jefes nace en Bimbo en 1953, pero fue revitalizado casi 40 años después, en 1992, al aparecer el órgano corporativo único del grupo. Se realizaron cambios tanto en contenido como en profundidad; se reiteró su importancia nominándolo como el principal en la empresa y la norma de que ningún jefe podría asumir el puesto, sin haber asistido a ese curso. Adicionalmente, se estableció que el mencionado curso tendría un seguimiento con otros eventos de capacitación, (conferencias, cursos, talleres), para continuar así los jefes con su formación. Así, respaldaba esta política RSS: “Una empresa será lo que sea su personal, y éste, lo que sean sus jefes. De ahí que se considere en nuestro grupo que el Curso del Jefe no es un curso más entre otros, sino el principal. El Curso del Jefe es el cimiento del sistema de desarrollo.”⁴¹³

Un curso muy recordado: el CUSUPE.

Según narraba el jefe de personal Ernesto, en la entrevista, Don Lorenzo traía en mente un curso enfocado exclusivamente al desarrollo de la persona y barajaba para ello 9 temas. Él pensaba que para ello era conveniente realizar una actividad lejos de las tareas de todos los días. Pero quien pudo hacer realidad su sueño, fue don Gaspar Elizondo, el antecesor del director corporativo de personal actual, Lic. Javier Millán. Según Javier G. “el CUSUPE es una actividad en que sales de

⁴⁰⁸ Entrevista 8 a Anselmo, T.I. p. 91

⁴⁰⁹ *Op. cit.*, T.I. p. 94; min. 22.32.

⁴¹⁰ Entrevista 11 a Lic. Fernando Jiménez, T.II. p. 4.

⁴¹¹ Los maestros vendedores reciben por cada persona capacitada un incentivo económico, manteniéndole su ingreso por la venta de su ruta. El título de maestro es honorario, no escalafonario.

⁴¹² Entrevista a don Juan, T.I. p. 38.

⁴¹³ Gil Medina, Filosofía Empresarial, en *Los Nuevos Senderos de Dirección de Personal*. p. 46.

tu trabajo, te siguen pagando lo mismo, te dan de comer, te prestan un lugar bastante bonito, es la Quinta Saulo... bueno hay varios lugares. Un lugar bastante bonito, te la pasas bien... pero vas a un evento que no es para decirte como mejorar tu trabajo, sino es como mejorar como persona. Y entonces es donde empiezas a ver todos los valores que enseña nuestra empresa. Entre mejores personas tengamos, mejor empresa vamos a ser; y entre mejores jefes tengamos mejor empresa vamos a ser.”⁴¹⁴ “Y nuestro CUSUPE vive desde hace 32 años, y hoy es uno de nuestros eventos formativos, inamovibles.”⁴¹⁵

Ahora bien, también escuché un testimonio negativo sobre este curso, proveniente de alguien que estuvo precisamente en el área de selección de personal, región metropolitana. Jesús, me narró que él asistió a ese curso y lo tomó “francamente para irme un día a descansar” aunque reconoció que una de las pláticas impartida -El Ideal- por su gerente general tuvo mucho dinamismo y le gustó. Pero en su evaluación sobre el curso me refirió la opinión de un sacerdote carmelita que participó en él: “Y platicando con el sacerdote, dice mira, eso es un rollito; pero así que digamos algo efectivo, algo profundo, serio, pues no lo es.”⁴¹⁶

El curso CUFOSO.

En varias entrevistas también obtuve información sobre otro curso obligatorio para los jefes, el curso denominado curso de formación social, impartido por la USEM.⁴¹⁷ En la página de internet de esta asociación se encuentra la descripción y contenido temático de este curso. Sus 3 principales temas son: 1) El empresario y los principios universales; 2) el empresario y el mundo del trabajo; 3) el empresario y su entorno. Llama la atención, en el contenido temático del primer capítulo,⁴¹⁸ la presencia de algunos de los valores que Bimbo tiene en su filosofía como son: subsidiaridad, justicia, persona, igualdad y solidaridad. Es por ello que en Bimbo –aclara el fundador- todo directivo debe tomar el curso CUFOSO en la USEM, “con el fin de fortalecer su formación y, en paralelo, de asegurar lo más posible la congruencia de nuestra empresa con estos altos principios y valores morales de carácter universal.”⁴¹⁹

La capacitación vivenciada por los entrevistados: ¡Uy, me gustó!

Tras haber expresado que, ¡la verdad! la capacitación es mucha y diversa en Bimbo, varios de los entrevistados se refieren a los efectos que ésta ha tenido en su experiencia personal: les dio motivación, crecimiento y desarrollo en varios campos y para algunos dejó en ellos ‘escuela’. Enlisto algunos nombres de los entrevistados con la expresión personal sobre la capacitación recibida:

Anselmo cuando le dieron un curso de programación:

⁴¹⁴ Entrevista 10 a Javier García, T.I. p. 128; min. 112:54.

⁴¹⁵ Entrevista N° 9 a Ernesto, T.I. p. 119.

⁴¹⁶ Entrevista N° 20 a Jesús, T.II. p. 111; minutos 44:00 y 45:10

⁴¹⁷ Unión Social de Empresarios Mexicanos. www.usem.org.mx

⁴¹⁸ 1) El empresario y los principios universales: a- Bases doctrinales. b- Libertad. c- Bien común. d- Subsidiaridad. e- Justicia- f- Actitudes positivas fundamentales. g- El hombre es persona. h- Igualdad y desigualdad. i- Solidaridad. j- Autoridad. k- Destino universal de los bienes. Temario completo en el Anexo 6.

⁴¹⁹ Roberto Servitje, *op. cit.* pp. 69-70. Curso CUFOSO: Curso de Formación Social para Dirigentes de Empresas.

“...en eso yo estaba perdido. Cuando me dan ese curso pues me motivaron bastante porque como que me emparejaron a todo el grupo, en conocimientos, y de ahí, *pa arriba, pa arriba*, cursos de esto... ¡Uy... me gustó! y a tal grado ... ja, ja... que afortunadamente seguimos aquí.”⁴²⁰

Gustavo después de hablar de la capacitación recibida:

“...al menos yo me siento satisfecho en el área de capacitación, porque pues nos ha ayudado mucho a desarrollarnos, ahora sí.”⁴²¹

Javier P. en la misma situación que Gustavo:

“Y uno ha ido mejorando en su persona, en su estructura...tratar de ser mejores. Yo creo que sí hemos cambiado demasiado a como entramos, a como estamos ahorita. La verdad yo digo que sí.”⁴²²

Jorge, al referirse al dolor de salir de Bimbo, cree que se lleva algo, producto de la capacitación:

“Pero yo ya traía la escuela de Bimbo; pues me la llevo, es lo único que me puedo llevar de Bimbo, la escuela de Bimbo, verdad. Es el mayor tesoro que le he arrancado yo a Bimbo, verdad, y que Bimbo ha permitido verdad, y que Bimbo ha permitido que yo me lo traiga.”⁴²³

El *Teacher*, desde su jubilación y en servicio postjubilación, evalúa:

“Y la forma que hemos tenido, pues ha sido... pues esa inquietud y esa de la capacitación que ha tenido esta empresa, ese interés...yo creo que es la otra parte del porqué estamos donde estamos... porque yo desde que entré, fue capacitarme entrenarme *um...* y eso pues ha sido también el motor por el cual andemos por aquí todavía.”⁴²⁴

Don Roger con sus 42 años de servicio en la planta, es emotivo y dice hablando del CUSUPE:

“Porque no es otra cosa, mas que eso. Una superación personal. Trabajo... nos olvidamos del trabajo... tú no eres ahorita Bimbo, no eres nadie, mas que en este curso te vas a superar... Pero entonces nuestra empresa dice: tienes que cambiar para tu bien *ser*, para tu bien *estar* y para tu bien *comer*. Y cuando esas palabras las analiza uno, Dios mío, yo digo ¡Qué profundidad de palabras! Yo debo de cambiar. Yo platico con mi esposa todas estas situaciones, mi esposa se va adentrando en lo que yo vengo aprendiendo, y empezamos... a comulgar las ideas... a tener una relación más fuerte y más estrecha que antes de tener esos cursos.”⁴²⁵

En mi percepción no recuerdo que haya yo preguntado directamente a los entrevistados, su opinión sobre la calidad de la capacitación en todas las entrevistas realizadas; lo expresaron con espontaneidad. Además, muchas de las referencias sobre la capacitación surgieron al hablar de

⁴²⁰ Entrevista 8 a Anselmo, T.I. p. 94; min. 23:02.

⁴²¹ Entrevista 6 a Gustavo y Javier P., T.I. p. 68; min. 8:41.

⁴²² *Ob.cit.*, T.I. p. 76; min: 29:15.

⁴²³ Entrevista 12 a Jorge, T.I. p. 19; min. 21:40.

⁴²⁴ Entrevista 13 al *Teacher*, T.II. p.36; min. 17:48

⁴²⁵ Entrevista N° 1 a don Roger, T.I. p. 7. min. 22:27.

otros temas, como el ingreso, la permanencia, el haber dejado la empresa. Esto me lleva a darle alta validez a toda esta información sobre la capacitación en Bimbo.

La transmisión de la cultura a través de la capacitación.

La cultura se transmite y se aprende en las sociedades a través de los ancianos, los líderes, la institución escolar o los llamados medios de comunicación masivos, en estos tiempos modernos. En las organizaciones, reduciendo, se difunde a través del personal de mayor antigüedad comprometido, los fundadores o líderes en posiciones de dirección, la enseñanza y capacitación formales y medios internos de difusión (intranet, revistas, tableros). En Bimbo, en las plantas estudiadas ocurre lo mismo. El sistema de pensar, sintetizado en términos como trabajo, respeto a la persona, la integridad, fluye a través del personal de mayor antigüedad, los prejubilados y postjubilados, la numerosa y variada capacitación impartida, los discursos y ejemplo de los fundadores y por el personal identificado y comprometido de la empresa.

En este último apartado de este tema, trataré de concentrarme en la transmisión y aprendizaje de la cultura a través de la capacitación basándome en las expresiones de los entrevistados que se han citado en páginas anteriores. ¿Qué se transmite en la capacitación formal de Bimbo en la planta Santa María? En la numerosa capacitación técnica que se imparte, se difunden los conocimientos para realizar el trabajo, mejorarlo y controlarlo (control de calidad). Los capacitadores, supervisores y maestros se encargan de ello. El resultado lo vislumbra Anselmo cuando afirma que “lo altamente productivo también se ha podido transmitir por la capacitación en que se ha empeñado el sindicato”⁴²⁶ y la empresa. Otro resultado tangible de tanta capacitación conjuntada con la experiencia de los maestros de mantenimiento⁴²⁷ son las mejoras de “muchísimo, muchísimo equipo” así como inventos, algunos ya patentados.⁴²⁸ Así por medio de la capacitación técnica Bimbo resuelve los problemas para sobrevivir en el medio de la competencia industrial, apegándose a una definición de cultura que habla de que ésta es la respuesta de un grupo humano a los problemas que plantea el ambiente.

La transmisión de la filosofía y creencias de la empresa, se lleva a cabo por los cursos de relaciones humanas y el CUSUPE. Los entrevistados dicen que por esta capacitación no técnica aprendieron lo referente al desarrollo de la persona, la superación, el pensamiento de los fundadores, los valores de respeto a la persona, la integridad, la justicia, así como la regla de oro para las relaciones entre jefe y colaboradores: tratar a las personas con justicia, respeto, confianza y afecto.⁴²⁹ Esta transmisión y aprendizaje son notorios entre el personal de mayor antigüedad como don Roger, don Juan, Fernando y el *Teacher*, pues repetían con facilidad en las entrevistas, frases y citas de los fundadores o con frecuencia se referían a episodios de *nuestra* empresa de los primeros años con alguna enseñanza de los dueños. En los niveles inferiores (operarios, mecánicos, vendedores) esto no fue tan notorio, pues al tocar el punto de la filosofía de Bimbo sólo mencionaban algún valor (integridad) o alguna política evaluada como muy buena (la de

⁴²⁶ Entrevista N° 8 a Anselmo, T.I. p. 89.

⁴²⁷ En mantenimiento, por ejemplo, el más joven tiene 11 años de antigüedad. Entrevista 9 a Ernesto, T.I. p. 118.

⁴²⁸ Información obtenida en las entrevistas a Gustavo, Javier P. y el *Teacher*.

⁴²⁹ Entrevista N° 11 a Fernando, T.II. p. 5.

invertir en tecnología o programas de calidad) o algún resultado exitoso de la empresa, dándole individualmente el carácter de filosofía o valor a estos elementos. Esto lleva a introducir la duda de la efectividad de la capacitación en cuanto a filosofía de la empresa en los niveles operativos.

El entrenamiento a los jefes en los primeros años se hizo sobre la marcha. El Papi me decía: “Yo, afortunadamente, le puedo decir a usted, que por estas manos... (me mostró sus manos), yo tuve a muchos jefes que fueron a recibir, este...su... cómo le podría yo decir, que los mandaban a practicar conmigo para llegar a ocupar sus puestos; tuve a gerentes. Yo tuve a un señor... Yo tuve a uno que fue gerente, que llegó y me dice, yo vengo a trabajar contigo, ¿a qué hora me presento mañana? Pues a las 6 de la mañana. Y me dice: es que yo vengo para gerente. Y le dije, cuando seas gerente vente a la hora que quieras, pero mientras vengas a entrenar aquí, a las 6 de la mañana.”⁴³⁰

Años después, se instituyó el curso de jefes y éstos tienen además cursos especiales donde reciben los conocimientos y expectativas de la empresa sobre cómo tratar a sus colaboradores: “La empresa y la gente serán como ellos son” les ha advertido don Roberto. Ellos transmiten cultura por la responsabilidad asumida de que, con el ejemplo, difunden el concepto de trabajo duro, respeto y servicio. Son los que deben operar la regla de oro: tratar a la gente con justicia, respeto, confianza y afecto. Hacen lo que Edgar Schein ha reportado de sus investigaciones: “*culture embedding by deliberate role modeling.*”⁴³¹ Cumpliendo lo que se espera de los jefes, sobre el trato correcto a sus colaboradores, se refuerza la transmisión de los elementos intangibles de los valores que se pregonan en el discurso.

La capacitación y el efecto de ella en los que tienen preferencia en ser formados, los jefes, trasciende fuera de las fronteras de la planta. Fueron también bastantes los testimonios, de que lo que se aprende y practica en Bimbo llega a la familia y familiares. Los testimonios de los que tienen más de 40 años de antigüedad fueron muy claros: Bimbo les ayudó a la unión familiar y a la educación de sus hijos.

Para terminar este punto, creo que la idea que resume la trascendencia de la capacitación en Bimbo en la planta estudiada, es el reconocimiento de algunos empleados entrevistados, de que Bimbo es una escuela, porque enseña, forma y lo hace a uno cambiar. Es también una escuela, porque se lleva afuera de la organización y ahí también trasciende. La capacitación en Bimbo es un instrumento de transmisión cultural. Por su dimensión técnica, el grupo se extiende por el mundo global; por su dimensión humana mantiene su forma de pensar, la cual creen muchos de los empleados más antiguos, no debe cambiar, pues es gracias a esta filosofía por la que también el grupo aventaja a las organizaciones contra las que compite. La capacitación ha conservado la cultura del grupo Bimbo por más de 50 años.

4.3 LA PARTICIPACIÓN COMO PROGRAMA.

A partir de la idea de la participación como un medio y herramienta, por la que se inclinan los fundadores de Bimbo, ellos proponen que para hacer realidad la participación, ésta debe hacerse con previsión; que debe hacerse en forma planeada y cumplir ciertos requisitos y así una vez establecida, funcione. RSS dedica todo un capítulo de su libro a narrar como está instaurada la

⁴³⁰ Entrevista N° 19 al Papi, T.II. p.95 y 96; minutos 4:45 y 6: 24

⁴³¹ Edgar Schein, *Organizational culture and leadership*, p. 225.

participación en Bimbo, junto con algunas recomendaciones surgidas de la experiencia. Es así como hablan de los pasos que se deben dar para implantar la participación y que son como una escalera, donde los pasos posteriores, deben tener el escalón anterior como sustento.

Distingue el empresario seis escalones en la escalera de la participación⁴³²:



A continuación ampliaré estas etapas, presentando las principales ideas que los señores Servitje expresan sobre ellas.

Participación en la información.

Esta etapa inicial de dar información, la definen los señores Servitje como, “saber lo que tienen que saber” los empleados sobre planes, objetivos, problemas y proyectos de la empresa. Consideran que, aparentemente se percibe como algo fácil, pero en realidad no lo es así, ya que requiere de los directivos, la decisión de informar siempre con amplitud, transparencia y con toda la verdad. Adicionalmente –dicen- se debe contar con toda una infraestructura para informar, como tableros, medios impresos, juntas periódicas. La señal de que la información veraz y oportuna está funcionando, será cuando aparezca entre los empleados la credibilidad. Si la participación del personal es un proceso o un programa, se debe comenzar con esa etapa; ésta es una condición indispensable, en el pensar de los fundadores.

Participación mediante la consulta.

Consultar al personal (al colaborador, en el decir de Bimbo) es la continuación de darles la información necesaria. Consultar se entiende como pedirles su opinión sobre asuntos operativos, porque saben más al respecto, porque lo que hacen todos los días. Si no se acepta la verdad anterior, es difícil consultar.

La participación funcional.

Esta etapa la considera RSS como el corazón de la práctica de la participación. En esta etapa se permite decidir (corregir y modificar) a los operarios, empleados y supervisores, utilizando sus conocimientos, experiencia e iniciativa. Para probar la bondad de este tipo de participación, RSS expone varios ejemplos de cómo se lleva a cabo en Bimbo. El primer ejemplo al que alude, es la creación de una comisión de seguridad para la flota camionera, donde vendedores, choferes, han hecho las normas; hacen peritajes; toman decisiones de inhabilitación o de sanción, sin

⁴³² Roberto Servitje, *op. cit.*, p. 121.

intervención de la gerencia de ventas. Otro ejemplo presentado por RSS es la junta de gerencia que se realiza todos los lunes, donde participan gerente general y gerentes de función.

Por otro lado, en el trabajo de campo realizado, el investigador escuchó muchos testimonios de cómo se permite esta participación. En el área de mantenimiento de la planta Santa María, los maestros entrevistados mencionaban que “habían hecho muchísimas mejoras” a los equipos y que les “daban mucha manga ancha” para proponer cambios. La frase castiza “*Made in Bimbo*”, la dicen cuando demuestran a los visitantes los equipos desarrollados en la planta.

Adicionalmente RSS menciona en su libro: la creación de maquinaria originada en propuestas de operarios, mecánicos y supervisores; reconoce que el contar con la tecnología más moderna del mundo en tortillas y algunas áreas de panificación se ha debido a los ingenieros, supervisores y operarios de Bimbo; la automatización de muchos procesos de envoltura también ha sido obra de ellos.

Para RSS, finalmente este tipo de participación es el que hace realidad la subsidiaridad como un valor social.

Participar las utilidades.

Sobre este tipo de participación conocido en México por la legislación laboral, los señores Servitje adoptan una postura de defensa de esta obligación legal, aduciendo que existe mucha miopía en cierto sector del empresariado mexicano, respecto a ella, pues la eluden, la manipulan, sin percibir que es una herramienta para incrementar la productividad. Así afirma RSS: “Este tipo de participación es la herramienta para alcanzar la equidad, la productividad y la armonía.”⁴³³

Y manifiesta aquí los beneficios de la participación en las utilidades: 1° Se obtiene la comprensión del personal hacia la empresa, pues cuando nos va bien, nos va bien a todos; si nos va mal, a todos también nos va mal.⁴³⁴ 2° El cumplir con esta práctica y obligación en forma correcta, motiva; influye en la integración a la empresa, alienta la creatividad, etc.

Participar en la propiedad de la empresa. El micro-accionariado Bimbo.

En Bimbo la participación a través de los títulos de acciones, proviene desde los primeros años, cuando se daban los premios por permanencia. Pero es a partir de 1980 cuando se consolidó esta práctica al cotizar Bimbo en la Bolsa de Valores en México. RSS enfatiza -al explicar como se da el accionariado en el grupo- que ser accionista o microaccionista es una forma de ahorrar para los trabajadores. Que la experiencia en Bimbo lo ha demostrado.⁴³⁵ Hace también una apología - como en el caso anterior de las utilidades- de esta forma de participación, pues considera que aquí muchos empresarios tienen prejuicios sobre ella; la ven como una práctica socialista. Rebate estas afirmaciones señalándoles que por lo contrario, los microaccionistas fomentan la productividad y que es la defensa más inteligente de la libre empresa; legitima al empresario. Por si fuera poco, afirma que el gran beneficio de los inversionistas internos, es el ahorro para el

⁴³³ Roberto Servitje, *op. cit.*, p. 132

⁴³⁴ Roberto Servitje, *op. cit.*, p. 131.

⁴³⁵ Reconoce que estos últimos años, de dificultades económicas en México, han llevado a muchos colaboradores del grupo a desinvertir, logrando paliar sus problemas económicos.

personal; el sentirse parte de la empresa; que participar en la propiedad es un elemento de la paz social.

Acepta, sin embargo, que no es fácil, pues requiere toda una administración interna; (registros de inversión y desinversión); reparto de dividendos, etc. En el caso de Bimbo, primero fue una empresa externa la que manejo esta función; después la dirección de finanzas. Al celebrar los 50 años se contaba en el grupo con 4 500 accionistas internos y todo un sistema computacional para la administración de estas operaciones. En Bimbo hay microaccionistas en todos los niveles: operación, técnicos calificados, jefes, directivos. Esto se explica porque las acciones se dan en ocasiones en premios y en otros casos se facilita la compra de ellas por las buenas utilidades y aguinaldos que dan las empresas del grupo.

Participación institucional.

Esta última forma de participación y etapa del proceso la define RSS como la inclusión del sindicato en el consejo directivo de la empresa. Declara que en Bimbo se ha estudiado, particularmente en los casos que existen en Europa (empresas alemanas), pero que este tipo de participación, se ve en este momento sólo como un ideal. Por ahora no está entre los planes del grupo establecerla.

Se pueden resumir los escalones anteriores a cuatro, donde el primero reuniría a la participación a través de la información y la consulta, considerándolos como los básicos. El segundo, el escalón fundamental o central, el de la participación funcional; vendrían después los escalones superiores o convincentes integrados por la participación en utilidades y en la propiedad; y el último como el utópico o el ideal: la participación institucional.

Pero sean cinco o cuatro las etapas del objetivo o programa de participación en este grupo industrial, es a través de ellas que se ha hecho realidad, la empresa diferente imaginada por los fundadores Servitje hace 60 años. En sus palabras la empresa proyectada “no sólo debería ser productiva, sino también una empresa participada, en la que las personas, todas, se involucraran y se sintieran parte de ella.”⁴³⁶ Empresa participada es ahora, según el programa institucional: una empresa donde se informa, se consulta, se aportan ideas, se pueden mejorar equipos y procesos, se reciben buenas utilidades y los colaboradores pueden ser microaccionistas.

⁴³⁶ *Bimbo. Bimbo a través de los años*, p. 24.

IV- CONGRUENCIA DE LA CULTURA BIMBO.

Después de la presentación de dos capítulos predominantemente descriptivos, en este capítulo quiero el tema de la congruencia en la cultura de Bimbo y en especial, la de su planta Santa María Insurgentes. Sin embargo pretendo no sólo referirme a esta característica, sino también afirmar que es en lo general bastante congruente. No pretendo con esta afirmación ser absoluto y asentar que en la mencionada cultura no existan rasgos u hechos de incongruencia. En el capítulo del marco teórico de este trabajo, incluía la tesis de Trice y Beyer, que afirman que la característica de la consistencia no se encuentra pura en una cultura, sino que coexisten “la consistencia, el consenso la armonía y la integración con inconsistencias y conflictos.”⁴³⁷ También en ese mismo capítulo asentaba la opinión de Joanne Martín sobre la probable coexistencia de la consistencia y la inconsistencia en áreas diferentes de la misma empresa.⁴³⁸ Con esta aclaración, pienso realizar el análisis de congruencia-incongruencia con diferentes modelos, que detallo en párrafos posteriores.

Comenzaré precisando, que para hablar de congruencia entre algo, se requieren por lo menos dos elementos (p.e. ideal *versus* real); que después habrá que compararlos utilizando algún criterio que haga las veces de parámetro. Ya en este punto, sería posible la emisión de un juicio sobre si hay la buscada congruencia y en qué grado aparece ésta. Los aludidos criterios, podrían ser en este caso, los conceptos que son sinónimos de congruencia como:

- afinidad
- concordancia
- semejanza
- consistencia

o la negación de elementos contrarios como:

- contradicciones,
- contrasentidos;
- contraposiciones y contravenencias.

Afirmar que hay congruencia en la cultura y sus componentes, querrá decir, que después de observar los elementos comparables, no se encontraron contradicciones relevantes o que se hallaron en buen número las características positivas enunciadas. ¿Cómo buscar la congruencia?

Según Daniel Denison la congruencia en la cultura organizacional se puede encontrar en la concordancia entre principios, comportamientos y con las prácticas organizacionales. Pero también se puede encontrar en la “integración normativa o el nivel de fortaleza y consenso con el sistema normativo de la organización”.⁴³⁹ Otras áreas donde se puede encontrar la congruencia son la ideología y las prácticas reales; y la consistencia entre ideología y normas compartidas.

⁴³⁷ Ver capítulo Marco teórico, p. 32 ó Trice y Beyer, *The Cultures of Work Organization*, p. 15.

⁴³⁸ Ver capítulo Marco teórico, p. 34.

⁴³⁹ Daniel Denison, *Cultura Corporativa y Cultura Organizacional*, p. 164.

Yo propongo buscar y analizar la congruencia de la cultura en Bimbo, entre:

- los componentes del sistema de pensamiento entre sí.
- entre el sistema de pensamiento y las formas de la cultura (mitos, ritos, actividades, prácticas organizacionales).
- entre la secuencia de conceptos administrativos (desde la declaración de la misión organizacional hasta los resultados conseguidos)
- congruencia de acuerdo a la forma popular que dice: qué se piensa; qué se dice; qué se hace; cómo interpretan los actores todo lo anterior.

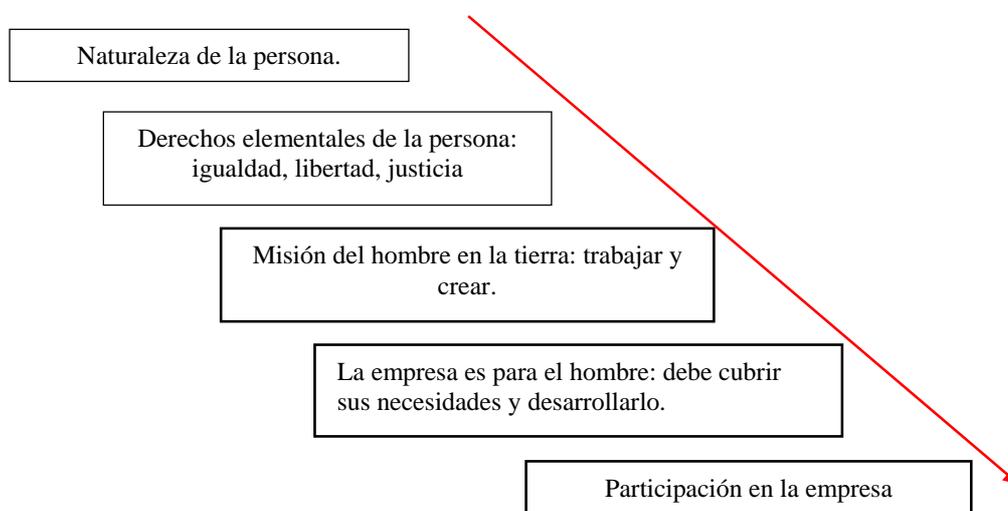
Comenzaré con el primer modelo para el análisis.

1.- CONGRUENCIA EN EL SISTEMA DE PENSAMIENTO DE BIMBO.

Revisé en los capítulos anteriores el pensamiento de los dueños de Bimbo, los señores Servitje, primero en forma separada, como personas y ciudadanos y un poco después, ya en el papel de directivos. Como en esa parte de este trabajo ya fueron explicados con más amplitud, los resumo ahora, para fines de una más fácil comparación. Así tenemos los siguientes pensamientos.

LOS HOMBRES SON IGUALES POR NATURALEZA Y DESIGUALES POR CAPACIDADES. LOS MÁS CAPACES DEBEN TENER MÁS BIENES MATERIALES PERO LA JUSTICIA DEBE BUSCAR EL EQUILIBRIO.	LA EMPRESA TIENE UN FIN ECONÓMICO Y UNO SOCIAL. POR EL PRIMERO SATISFACE LAS NECESIDADES DEL HOMBRE; POR EL SEGUNDO DEBE DESARROLLAR A LOS HOMBRES DE ADENTRO.
LA EMPRESA TIENE ALMA; LA EMPRESA ES PARA EL HOMBRE; LA EMPRESA DEBE SER RESPONSABLE: NO APROVECHARSE DE LOS DEMÁS.	LA PERSONA ESTA DOTADA DE RAZÓN Y LIBRE VOLUNTAD; ADEMÁS SE PARECE A DIOS.
LA FINALIDAD DEL HOMBRE EN LA TIERRA ES TRASCENDER A TRAVÉS DEL TRABAJO; ESTÁ LLAMADO A DOMINAR LA TIERRA.	EL HOMBRE HA ACUMULADO CONOCIMIENTOS Y ES NATURAL A ÉL COMPARTIRLOS. LA NO PARTICIPACIÓN VIOLENTA LA NATURALEZA HUMANA.
TRASCENDER POR EL TRABAJO ES SER ÚTIL; SER INSTRUMENTO DE REDENCIÓN PARA LOS DEMÁS.	UNA SOCIEDAD SERÁ LOS QUE SON SUS EMPRESAS. EMPRESAS SANAS Y PRODUCTIVAS HARÁN UNA SOCIEDAD, SANA, DESARROLLADA Y CON PAZ

¿Hay afinidad, concordancia, relación entre estas creencias, premisas, sentencias expresadas por los hermanos Servitje? Es difícil afirmarlo después de esta presentación. Pero haciendo un reacomodo y buscando una conexión secuencial de estos ocho bloques de ideas, podría ser más notorio encontrar cierta afinidad. Veamos:



La secuencia podría sintetizarse en pensamientos e ideas relativos a:

LA PERSONA

Naturaleza, derechos, su finalidad.

EL TRABAJO.

Razón de ser del trabajo; la autorrealización del hombre por él.

LA PARTICIPACION.

El derecho y obligación del hombre de participar.

LA EMPRESA.

Espacio para el hombre y su misión. Responsabilidades ante el agregado social mayor.

LA SOCIEDAD.

Ideal de sociedad en un régimen de empresas sanas.

El pensamiento de los fundadores, expresado en una síntesis podría ser: La persona es única en las especies de la creación. Las personas reunidas tienen una misión de realización en la tierra; ellas han acumulado conocimientos que deben aportar para dominar el mundo. Todo lo anterior lo pueden realizar en la empresa, hecha para el hombre y para la sociedad. Así, empresas sanas y eficientes harán una sociedad desarrollada y pacífica.

Hasta aquí ¿se podrá hablar de un pensamiento con elementos afines, consecuentes y sin contradicciones entre ellos? Yo pienso que cuando menos existe claridad y orden. Que, como punto de partida para el análisis de la congruencia, es razonable.

Ahora bien, también en el capítulo anterior desarrollé con cierta amplitud los valores que difunde Bimbo entre su personal. Los consideré como parte primordial del sistema de pensamiento y de la cultura. ¿Tendrán relación estos valores oficiales del grupo Bimbo, con la síntesis anterior de persona, trabajo, participación, empresa y sociedad?

Un intento de relacionar o conectar pensamiento con esos conceptos ideales preferentes (valores), es el siguiente. En la primera fila aparecen las categorías; en la segunda una síntesis del pensamiento de los fundadores; en la tercera el listado de los valores.

PERSONA		TRABAJO		EMPRESA		SOCIEDAD
Diferente por su razón y voluntad; semejante a Dios.		El hombre trasciende por el trabajo. Está llamado a dominar la tierra, ser útil, instrumento de redención.		La empresa es para el hombre. La empresa tiene alma. Debe tener una moral; una filosofía.		Es el reflejo de sus empresas.
Igualdad Libertad Justicia Confianza Afecto.	Dignidad Respeto Familia Integridad Honradez.	Trabajo <i>per se</i> Productividad Desarrollo Creatividad.	Calidad Reingeniería Internacionalización.	Austeridad Participación Honestidad Justicia.	Productividad Servicio Eficiencia Rentabilidad.	Solidaridad Subsidiaridad.

¿Qué se puede observar en el cuadro anterior? Haciendo la observación de la segunda fila de pensamientos con la tercera en que se enuncian los valores, creo que hay correspondencia entre las premisas y los conceptos preferentes (valores); que estos valores corresponden a la categoría en la que están agrupados y clasificados (clasificación implica orden); es una clasificación razonable y aceptable. Puede ser la base para una construcción del sistema de pensamiento Bimbo.

2.- CONGRUENCIA ENTRE EL SISTEMA DE PENSAMIENTO Y LAS FORMAS DE LA CULTURA.

Después de buscar congruencia y encontrar afinidad clasificatoria en el primer modelo de análisis, en esta sección observaré y buscaré concordancia entre el sistema de pensar y de valores, con las formas de externalización de la cultura, expuesta en el capítulo II (*cfr.* 93). Iniciaré con el sistema de pensar de Bimbo, a través de los mitos.

Los mitos de Bimbo y su conexión con elementos del sistema de pensamiento Bimbo.

Al abordar los mitos en el capítulo anterior (*cfr.* p. 98) afirmé que las narraciones sobre lo que hicieron los fundadores y primeros empleados en Bimbo son mitos sobre héroes y las acciones de éstos; que estos mitos se pueden considerar como mitos en construcción. Exhibiré en primer lugar las primeras consideraciones que se desprenden del relato de lo que hicieron los fundadores, que serían las siguientes: ellos tenían presencia física en las áreas productivas y cuando había emergencias de producción o de mantenimiento se convertían en operadores (el Papi). Esto les llevó a interactuar más con la gente y ha tener relaciones con ellos de mucho calor (don Juan). Más que capataces eran líderes (Fernando). Estas conclusiones derivadas de la narración del mito tendrían los siguientes significados:

Significados.	Valor incorporado.
Los dueños al trabajar en emergencias hacían que bajaran los costos.	Productividad
Los dueños se ponían al mismo nivel jerárquico de los obreros.	Igualdad
Ellos convivían con la gente.	Afecto en la relación humana
Tenían la disposición para trabajar ante emergencias.	Cooperación, actitud de servicio.

Por los valores que encuentro y resalto en el cuadro anterior, tengo la impresión que tienen compatibilidad con el sistema de pensamiento de Bimbo y además que se pueden considerar como enseñanzas dirigidas a los empleados de ahora, ya que los relatos que hicieran al investigador, con mucha probabilidad los hacen también a ellos. Al contarse los mitos se difunde la cultura Bimbo también.

En cuanto al mito de los empleados heroicos, los que cuentan la historia hablan de que la gente de esa época era gente muy dispuesta... -así éramos- (don Juan); que la gente estaba muy dispuesta a ayudar a sacar la producción, porque los pedidos crecían, crecían...(Ernesto) y que también los empleados administrativos, supervisores y mecánicos le entraban como los operarios en las épocas de gran demanda. El contenido de estas narraciones revelan los valores de sacrificio por causas notables, la cooperación cuando es solicitada, valoración al trabajo y compromiso. Como en el caso de los historias de los fundadores, lo anterior tiene afinidad con el sistema de pensamiento de la organización Bimbo. El mito de los empleados heroicos invita a los nuevos empleados a trabajar como lo hicieron los primeros compañeros de los fundadores. Pero aún hay otra interpretación de estas narraciones, la que se refiere al resultado de ambos, fundadores y primeros colaboradores mencionadas por varios de los narradores: por eso Bimbo es lo que es ahora, una empresa transnacional; *ora sí que los patos le tiran a las escopetas*⁴⁴⁰ (Fernando); seguramente el éxito de la empresa se debe al cariño de la gente (don Juan); esos cuates (los fundadores) piensan en todo esto, ¿No? (Gustavo y Javier P.) Los mitos de los héroes y los actos heroicos de ambos han llevado a un resultado fuera de lo común.

Ahora bien, dos de los fundadores de Bimbo aún viven y se encuentran en el consejo de administración del grupo; Lorenzo Servitje con 86 años y Roberto con 76. Aquí creo que tienen razón Deal y Kennedy, cuando afirman que los héroes en los negocios, le “dan cuerpo a sus valores y transmiten lecciones importantes respecto del éxito y motivación en los negocios.”⁴⁴¹ Los mitos vivientes encarnan o incorporan (en el cuerpo de los héroes) los valores que se difunden en Bimbo: valor del trabajo y pasión por el trabajo; integridad; solidaridad con la empresa y de los dueños con los colaboradores; lealtad. Que un mito encarne los valores de los héroes también puede significar que los mitos heroicos difunden el sistema de pensar de la empresa. Esa podría ser la explicación de los veteranos recontratados en Bimbo -don Roger, el *Teacher*, el Papi, el Tío⁴⁴²- ellos encarnan trabajo, fidelidad, lealtad, servicio, compromiso. No se encuentran al frente ya de funciones operativas vitales, sino en funciones de apoyo. Pero desde estas funciones apoyan a los que tienen las responsabilidades en forma directa, y desde ahí trabajan a un ritmo menor y platican mucho.⁴⁴³

El rito de premiación y su concordancia con el pensamiento de la organización.

La ceremonia de premiación fue descrita y analizada con algo de amplitud en capítulo anterior (*cf.* pp. 99-102). Ahí hice una comparación entre los componentes del rito según varios autores⁴⁴⁴ y los diversos momentos de la ceremonia de premiación clásica de Bimbo encontrando

⁴⁴⁰ Fernando se refería a las 20 empresas de Bimbo en Estados Unidos.

⁴⁴¹ Deal y Kennedy, *Culturas Corporativas*, p.49

⁴⁴² Entrevista N° 18 a Rosendo, T. II. p. 87.

⁴⁴³ Esa fue la impresión que me dio en la entrevista al *Teacher*. El responsable de la función de Análisis de Sensibilidad era un joven cercano a los 25 años. El *Teacher* podría ser su abuelo.

⁴⁴⁴ Emile, Durkheim, Marcel Mauss, Mary Douglas y Martine Segalen

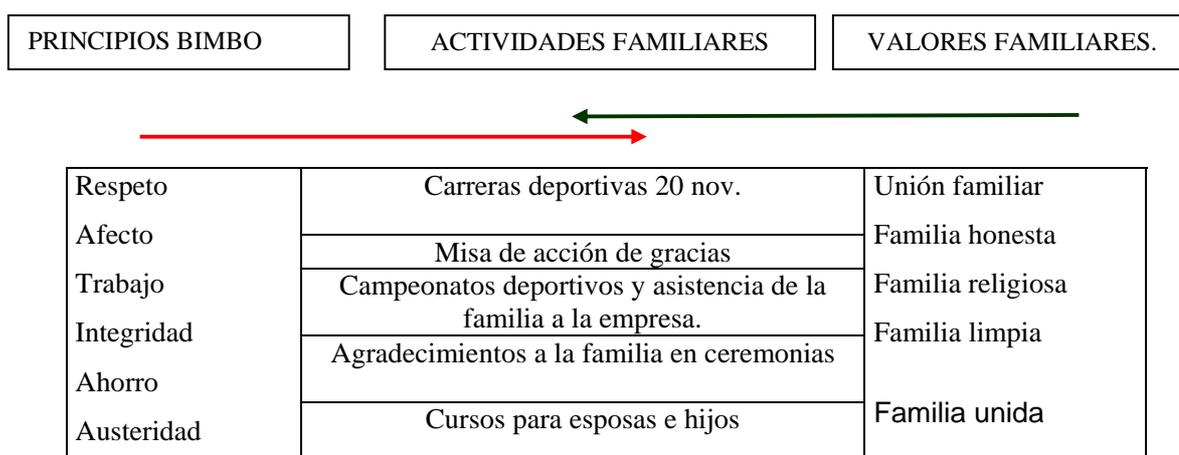
mucha concordancia, entre el rito conceptuado por ellos y el rito de la ceremonia de premiación ejecutado, por lo que consideré que ésa reunión ritual es un rito profano. También hice una revisión de la conexión del ritual analizado con las creencias, siguiendo a Durkheim y ahí encontré que a través del discurso, la entrega de premios y el comportamiento festivo de los asistentes se conmemoran los valores de trabajo, lealtad y se exalta la disciplina y lealtad a la organización.

Con respecto a la eficacia del rito que enfatiza Mary Douglas como algo fundamental en un rito, la ceremonia de premiación de Bimbo lo consigue en su totalidad pues refuerza la integración y la solidaridad con la organización. Los índices de permanencia del personal de Bimbo son notables y poco comunes.⁴⁴⁵ Siendo entonces eficaz, sus efectos se extienden a toda la red de significados con conlleva, a la difusión de ellos, a las funciones del rito: comunicación, solidaridad entre la comunidad que lo concelebra.

Como afirman Deal y Kennedy, los ritos y rituales difunden los valores de una cultura, o como dramatizan la cultura. Además de exaltar ciertas conductas, convocan a imitarlas, lanzando el mensaje que sí se pueden realizar. En el caso de la ceremonia a la que asistí, ver a un trabajador premiado cercano a los 60 años que recibía un premio por 35 años sin faltar al trabajo, era mover la fibra de la emoción de los trabajadores de mediana edad y unos cuantos jóvenes que asistían a la ceremonia. La efervescencia (emotiva) a la que se refiere Durkheim salta a la vista también en un rito profano.

Las actividades familiares: difusión cultural en doble vía.

Las actividades familiares a las que Bimbo les da importancia y promoción, más que verse como formas de externalización de su cultura creo que se pueden analizar como actividades difusoras de valores de dos instituciones cercanas. Por un lado, como lo afirman los fundadores, la empresa trata de difundir sus principios a las familias de sus trabajadores; por la otra, las familias asistentes o sus miembros, que tienen ciertas cualidades bien conocidas por la empresa, dejan algo de su esencia en su estadía en la empresa. Veamos cual es esta idea en el esquema siguiente.



⁴⁴⁵ Al momento de realizar el trabajo de campo la Planta Santa María Insurgentes tenía un índice de rotación de 4% y un promedio de antigüedad de los empleados de 26 años. Esto no es igual en todo el grupo pues es muy variable por las numerosas adquisiciones y fundaciones de empresa que ha realizado en los últimos años.

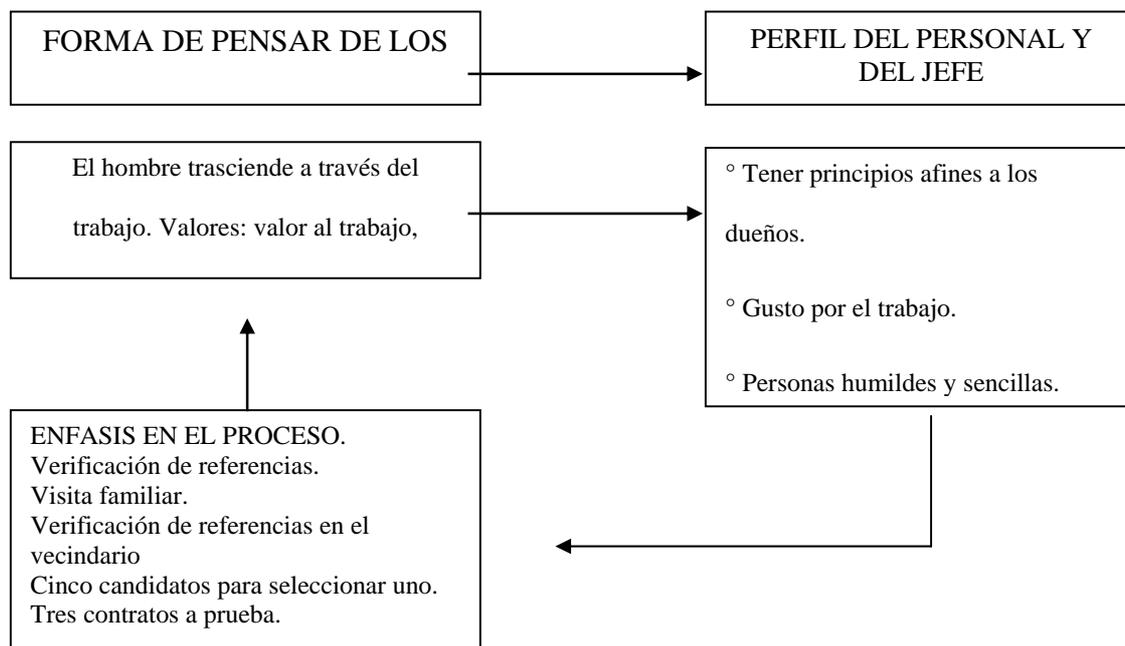
Así Bimbo difunde el valor trabajo y ahorro hacia la familia; refuerza el respeto y la integridad. La familia proyecta limpieza, unión, religiosidad (características buscadas por Bimbo, cuando selecciona a los nuevos trabajadores) y la honestidad. A través de estas actividades se refuerzan y permean valores de ambas instituciones; adicionalmente Bimbo absorbe esa imagen familiar que desea proyectar hacia el exterior, ante la comunidad y sociedad.

Aquí reitero algo mencionado en el pensamiento de RSS sobre la interacción de asociaciones intermedias con la sociedad (*cf.* p. 75) para complementarse. Aunque el pensamiento original de Durkheim expresaba la necesidad de estos grupos para mediar entre el individuo aislado e impotente, frente a la sociedad o el estado, aquí se trata de la familia frente a la empresa, aparentemente más poderosa e influyente, económica y socialmente. Sin embargo, en Bimbo se considera que a pesar de esta diferencia, la empresa necesita de la familia, de su integración, de sus virtudes sociales y algunos de sus valores que consoliden los propios que son coincidentes. Con la actitud y política de apertura de Bimbo a las familias se reproduce también el fenómeno –inverso a la tesis anterior– estudiado por William Ouchi (1981), sobre la trascendencia (en su sentido de penetración) de las virtudes sociales de la comunidad hacia organismos menores, las empresas, cuando éstas están dispuestas a aceptarlas. Por otro lado, el grupo Bimbo considera que tiene una filosofía y virtudes que le pueden ser útiles a las familias de su personal, como valores de trabajo, disciplina, productividad y la virtud de la austeridad, y quiere llevarlas a ellas, pero como no puede ir al domicilio de cada familia, mejor las atrae en los actos que organiza. Se produce entonces una simbiosis entre familia y empresa; ambas aceptan que se necesitan y establecen entonces –más que concordancia– una relación de interdependencia con beneficios mutuos.

Selección del personal y homogeneidad del personal.

En el capítulo anterior se describió con detalle como aplica esta práctica el grupo Bimbo así como la importancia que le ha dado desde su fundación. Ahí asenté que el proceso de selección en Bimbo no difiere mucho del que se realiza en la industria nacional: registro de solicitud, entrevistas, verificación de referencias, pruebas y exámenes, contratos a prueba y finalmente el contrato individual definitivo. Precisaba que la gran diferencia –en el caso de Bimbo– se ubicaba en la profundidad con se realiza la verificación de referencias y la claridad en la definición del perfil del candidato que requieren. Lo que sigue es ser muy estricto en esto. Más adelante concluía que la comunidad de trabajadores de la planta Santa María era una comunidad auto-segregada y homogénea, por el estricto control de sus fronteras a través de esta práctica y que esa situación la compartían la mayor parte del personal, ya que hay cierta consciencia de esa situación, que beneficia a todos.

Ahora bien, la inclusión de este tema en la secuencia de análisis de congruencia que estoy realizando debe partir de estas tesis ya desarrolladas. Una práctica organizacional, como la selección de personal en Bimbo, que es garante de mantener la homogeneidad del perfil del personal, ¿Es congruente con el sistema de pensamiento de los dueños y fundadores? Para el análisis entonces, es necesario presentar los valores de los dueños, cómo se transfieren al perfil deseado de su personal y ver cómo el proceso de selección se lleva a cabo. Veamos.



En este análisis la consistencia no se observa en que la selección de personal difunda los valores de los directivos y los refuerce, como en el caso de los mitos y el rito, sino en que ella garantiza que el personal sea muy parecido al del perfil establecido y éste esté inspirado en los valores de los dueños. La rigurosidad con que se aplica el proceso de selección permite, que la poca gente que ingresa a la empresa, cumpla el perfil de ingreso deseado. Y aún así, me decía Ernesto jefe de personal, en ocasiones es aceptado personal que no cubrió las especificaciones del perfil. En ese caso la responsabilidad del jefe de personal es dar seguimiento a todos los que ingresaron recientemente, para confirmar que se comportan según lo esperado. “Gente que se pelea, gente que falta, gente que se accidenta ya en forma consecutiva, gente que no tiene toda (la) disposición hacia el trabajo, verdad, que siempre está viendo que los otros no hacen nada, y él sí hace; o yo porqué voy hacer, si tú no haces nada. Entonces esa gente mejor que se vaya a buscar trabajo en donde eso se lo permitan, ¿No?”⁴⁴⁶

En una de las últimas entrevistas platiqué con un empleado de Bimbo que trabajó ocho años en varios departamentos (laboral, comedor, selección y ventas, 1986-1993). En esta entrevista obtuve información un poco discordante con respecto a que la gente que ingresa a Bimbo tiene el perfil requerido. Jesús, en los dos años que estuvo en el área regional de selección de personal afirma que, algunos de sus jefes y compañeros permitían el ingreso de operarios que no cubrían los requerimientos o que a pesar de que estaban dentro de las 20 razones de rechazo, eran admitidos. “Y entonces, lo que hacía Alfonso, tenía un contacto en el sindicato. Dice, ¡Oye, este cuate está bien! no me lo rechaces; cámbiale allá en tus datos, que sí es aceptado [...] Ya sabían para que hablaban; se entendían entre ellos. Entonces el que iba a ser rechazado Alfonso lo rescataba; y ya entraba de todos modos. Había muchos casos así. Muchos casos así.”⁴⁴⁷ Aquí se refería Jesús, a la contratación de operarios sindicalizados. En esta misma conversación se refirió

⁴⁴⁶ Entrevista N° 9 a Ernesto, T.I. p. 108; min. 19:00. (9 a)

⁴⁴⁷ Entrevista N° 20 a Jesús, T.II. p. 110; min. 31:20.

a una forma no muy transparente de manejar los rechazos. Así hablando de su experiencia, me decía: “Le sigo el trámite; como no le puedo decir, te voy a rechazar porque vienes de Sabritas, lo voy a rechazar porque vive lejos, lo voy a rechazar porque ha tenido muchos trabajos, nunca se da la razón del rechazo, no se da.” Y me mencionaba que a veces la razón expuesta al rechazado era que había reprobado el examen o “*le ponemos otro examen que lo tronamos.*”⁴⁴⁸ Vuelvo a reiterar que el entrevistado no trabajó en la planta Santa María sujeto de estudio, aunque sus opiniones fueron del sistema de selección de personal, que es extensivo a todo el grupo. Luego sus testimonios pueden tomarse en cuenta como lo negativo o no consistente con la práctica establecida por el grupo Bimbo. Sin embargo, al terminar la entrevista y ya en sobremesa, a mi pregunta ¿Volverías a trabajar en Bimbo?, respondió que sí, porque esta empresa paga bien

En resumen la práctica organizacional de la selección de personal en Bimbo es congruente en general, con el perfil de empleados y jefes establecido, para allegar a la empresa personal afín a las expectativas de los directivos. Estos nuevos empleados también serán –en teoría- afines a los compañeros que ya están en la empresa con una antigüedad de 26 años en promedio y que aprueban la filosofía de Bimbo, trabajan duro y tienen gran disposición hacia el trabajo. El sistema de selección de esta empresa –en general- facilita la homogeneización de los miembros de la cultura Bimbo.

Congruencia en los programas de participación.

La participación aparece en el grupo Bimbo en un ideal imaginario, un ideal de los fundadores.⁴⁴⁹ Después fluye en el discurso y texto posteriores de los dueños-directores bajo la forma de la misión, objetivos, política y programas administrativos de las empresas Bimbo. Esta tarea ha sido fácil, pues en este tema no hay duda de que el ideal de los fundadores se concretiza claramente en un programa de 6 pasos, hoy vigente.⁴⁵⁰ En la sección de análisis de congruencia que realizaré en el apartado 4 de este capítulo, se presenta un análisis más extenso sobre este tema. Solo quiero agregar y destacar en este momento, la puesta en práctica del programa de participación. Incluiré en esta sección, testimonios e información sobre algunas de las etapas del programa de participación. Por ejemplo:

° Etapa participación en la información.

En esta etapa está instituida la junta mayor, en la que participan todos los trabajadores de todas las áreas. Se realizan para los 3 turnos. La dirige el Director de las dos plantas, Santa María y Azcapotzalco y en ella se da información principalmente financiera y sobre los problemas más apremiantes de las plantas y de la empresa. Esta junta es semestral.⁴⁵¹

⁴⁴⁸ Entrevista N° 20 a Jesús, T.II. p. 108; min. 21:50.

⁴⁴⁹ “Teníamos que hacer una empresa diferente. Diferente en el sentido de que no solo debería ser productiva, sino también una empresa participada, en la que las personas, todas, se involucraran y se sintieran parte de ella.” *Bimbo a través de los años*, p. 24.

⁴⁵⁰ Ver Cap. III, pp. 127 y cap. IV, p.148.

⁴⁵¹ Ver entrevistas N° 3 a don Juan, T.I. p. 38 y a Rosendo, T.II. p. 59. “Adicionalmente el *poster* Nuestras Noticias. Ahí publicamos, inclusive los resultados de la empresa. [...] Estas son las juntas que nos permiten tener una comunicación estrecha con la gente. El éxito de la fábrica -yo siento en esta materia de personal- es la comunicación. Tenemos las juntas de información, tenemos las juntas mayores.” Entrevista N° 3, a don Juan, T.I. p.38.

° Participación funcional.

RSS considera este tipo de participación como “la médula del proceso”⁴⁵² o del programa. A través de las diversas entrevistas realizadas, fueron múltiples las referencias, sobre invenciones de maquinaria que no se encontraron en el mundo; modificaciones de equipo; lanzamiento de nuevos productos, innovaciones realizadas por gente de Bimbo y pirateadas por proveedores de equipo; innovaciones patentadas.⁴⁵³ Todas las innovaciones e inventos realizados se lograron principalmente con la participación de ingenieros, mecánicos y obreros de las plantas del grupo.

° Participación en las utilidades.

En las entrevistas se recogieron testimonios de “las muy buenas” utilidades que se reparten en Bimbo. La última re-estructuración organizacional hecha en Bimbo, ha tenido como uno de sus propósitos, igualar el reparto de utilidades en todo el grupo, protegiendo así a las plantas y marcas, que tuvieran baja en el reparto, por factores no controlables. Para los fundadores el reparto de utilidades no es tanto una obligación, sino un factor de productividad y de paz social.

° Participación en la propiedad de la empresa.

A partir de 1980 Bimbo comenzó a cotizar en la Bolsa de Valores en México y el micro-accionariado se difunde en el grupo. Al celebrar los 50 años de existencia de Bimbo, se contaba en el grupo con 4 500 accionistas internos y todo un sistema computacional para la administración de estas operaciones. RSS enfatiza -al explicar cómo se da el accionariado en el grupo- que ser accionista o microaccionista es una forma de ahorrar para los trabajadores. Que la experiencia en Bimbo lo ha demostrado.⁴⁵⁴

Ae- Tal vez sea este tema, el de la participación, el más concordante con la forma de pensar del grupo Bimbo, dentro del análisis que vengo realizando, pues desde la ilusión de los fundadores, pasando por una argumentación racional-filosófica, hasta la concreción de un programa bien detallado y experimentado, se observa continuidad y afinidad. Se puede afirmar en este caso que la participación en Bimbo es un ideal imaginado hecho realidad. Sin embargo la última etapa de la participación institucional no se ha realizado. La explicación que presenta RSS sobre el no haber llegado a esta etapa de la participación es que “no tiene relevancia ni aplicación en nuestro medio” el que considera todavía como “un medio empresarial frío, en un ambiente sindical generalmente corrupto, dentro de un régimen de gobierno con resabios reivindicativos o presiones populistas...”⁴⁵⁵ Podría interpretarse lo anterior como un temor razonado a dar un paso que nadie de la iniciativa privada se ha atrevido a hacerlo hasta el momento.

Congruencia en la práctica de la capacitación.

El tema de la capacitación ya fue descrito con amplitud en el capítulo II, inciso 5 de esta tesis. Ahí se escribió el pensamiento de los fundadores sobre la capacitación; cómo ven los empleados entrevistados la capacitación y los cursos más institucionalizados en Bimbo. Fue una sección

⁴⁵² Roberto Servitje, *Bimbo. Estrategia de éxito empresarial*, p. 121.

⁴⁵³ Roberto Servitje, *op. cit.* p. 153-154; Entrevista N° 6 Gustavo y Javier P., T.I. p. 66-67; Notas de campo 4, Visita a la Casa de los Roles y Conchas, T.II. p. 130-131; Entrevista N° 13 al *Teacher*, T.II. p. 44.

⁴⁵⁴ Reconoce que en estos últimos años, de dificultades económicas en México, ha llevado a muchos colaboradores del grupo, a desinvertir, logrando así paliar sus problemas económicos.

⁴⁵⁵ Roberto Servitje, *op. cit.* p. 144.

eminentemente descriptiva. ¿Pero la práctica de la capacitación –de las más valoradas por los empleados- concuerda con el pensamiento de los dueños y de la empresa? Mi afirmación en este cuestionamiento es un sí sin reservas.

Incluyo en forma resumida la serie de ideas relativas al tema. La capacitación de esta empresa parte del valor del ser humano y la dignidad que merece. A éstas se agrega la creencia de que el ser humano no sólo tiene como misión sobrevivir sino lograr un desarrollo total. Pero el desarrollo del hombre es a través del trabajo por el cual, “aumenta las posibilidades de realización personal y de trascendencia.”⁴⁵⁶ Pero estos conceptos idealizados requieren de una técnica e instrumento para concretarse, y estos son la mejora permanente y la capacitación. Trabajo y capacitación son inseparables en la visión de los dueños de Bimbo. En el esquema siguiente hago una secuencia –de izquierda a derecha- de esta conexión de creencias basadas en la persona y su desarrollo, con la forma en que se instrumenta. La última columna concentra algunos testimonios ante la capacitación recibida.

Qué se dice sobre la capacitación	Cómo se hace la capacitación	Cómo sienten la capacitación los empleados.
<ul style="list-style-type: none"> ◦ El trabajo siempre se puede mejorar. ◦ Darle al trabajador las herramientas para mejorar su trabajo, entre ellas la capacitación. ◦ Nadie puede ser jefe, si no tiene el perfil y capacitación obligatoria necesarios. ◦ Bimbo buscará que la capacitación y el desarrollo que imparte, esté orientado permanentemente a aprender. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Después de lo básico, los cursos necesarios. ◦ Cursos técnicos y humanos. ◦ Capacitación antes de ocupar una posición. ◦ Sindicato y empresa imparten cursos. ◦ Los jefes tienen capacitación especial: 1° en la USEM (Curso de Iniciación Social) y 2° en la empresa: desarrollo del potencial personal; curso de ejercicio de la jefatura. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ La escuela Bimbo, un tesoro. Jorge. ◦ ¡Uy, me gustó! Anselmo. ◦ Hemos cambiado bastante a como entramos. Gustavo ◦ Mire, yo creo que eso del Cusupe, es excepcional.... Don Roger ◦ Bimbo te deja escuela. Jorge. ◦ Sin querer, llevas la filosofía Bimbo a otros lados. Javier R.

Retomo el testimonio del exgerente Jorge, de que la escuela Bimbo es un tesoro. Éste contiene los valores de la dignidad de la persona, su desarrollo a través del trabajo con sentido, y de la mejora permanente del trabajo, la empresa, la persona. Ese tesoro es concordante en toda su composición. Adicionalmente, la capacitación Bimbo es un instrumento de transmisión cultural. Por su dimensión técnica, el grupo se extiende por el mundo global; por su dimensión humana mantiene su forma de pensar, la cual creen muchos de los empleados más antiguos, no debe cambiar, pues es gracias a esta filosofía por la que también el grupo aventaja a las organizaciones contra las que compite. La capacitación ha conservado la cultura del grupo Bimbo por cerca de 60 años.

En esta sección he intentado demostrar y probar la congruencia de la cultura Bimbo, usando el procedimiento de revisar el sistema de pensar y de valores de los fundadores y directivos para después compararlos con las formas de externalización de la cultura (mitos, rito y prácticas

⁴⁵⁶ Roberto Servitje, *op. cit.* p. 86

organizacionales) y registrar qué tanta afinidad o concordancia habría entre los dos conjuntos comparados. Creo haber encontrado lo siguiente.

Con respecto a los mitos:

Propuse la tesis de que los mitos encontrados en la planta Santa María Insurgentes de Bimbo son mitos de héroes y no mitos de origen. Los significados extraídos de los relatos que circulan se refieren a los fundadores que olvidaron su nivel jerárquico de gerentes para realizar con los obreros el trabajo manual, y junto con ellos en situaciones de emergencia, atender la demanda creciente de los clientes y bajar los costos. Estos hechos significativos se relacionan con los valores de productividad, igualdad y cooperación. Los héroes (fundadores y primeros empleados) “dan cuerpo a esos valores” y transmiten el mensaje de que eso ha sido bueno para las empresas. Algunos de los operarios que cuentan los relatos míticos asocian a las acciones de los héroes la situación exitosa del grupo en tiempos contemporáneos.

Con respecto al rito de la premiación de la asistencia y la permanencia (antigüedad), las acciones simbólicas del ritual (sindicato y empresa premiando en forma conjunta; premios en oro y en certificados de acciones) reiteran algunos de los valores del grupo: trabajo, lealtad y compromiso. Al primer valor, se le equiparó con el oro y a los segundos como merecedores de la asociación a la empresa. También al hacer la conexión del ritual analizado con las creencias, encontré que a través del discurso, la entrega de premios y el comportamiento festivo de los asistentes se conmemoran los valores de trabajo, lealtad y se exalta la disciplina y lealtad a la organización. Además consideré el ritual de premiación como de alta eficacia pues refuerza la integración y la solidaridad con la organización. Los índices de permanencia del personal de Bimbo, considerados como notables y poco comunes, refuerzan la mencionada eficacia.

En cuanto a las prácticas organizacionales analizadas, más que difundir y promover los valores de la organización, cumplen con alguna función –en el sentido de generar un beneficio– en la organización. Así las actividades familiares promovidas por Bimbo, permiten una difusión en doble vía, de los valores de la empresa hacia la familia, y de los valores familiares hacia la empresa. En el caso del sistema de selección del grupo, esta práctica garantiza que el personal sea similar al perfil establecido y éste está inspirado en los valores de los dueños. El sistema de selección en Bimbo homogeneiza su cultura. La práctica obsesiva de la capacitación en Bimbo, ha sido un instrumento para externalizar el valor de desarrollo en la organización y a la vez también instrumento de transmisión cultural por cerca de 60 años. Por su dimensión técnica, prepara al grupo para la competencia en el mundo global; por su dimensión humana mantiene su forma de pensar, la cual creen muchos de los empleados más antiguos, no debe cambiar, pues es gracias a esta filosofía, por la que también el grupo aventaja a las organizaciones contra las que compete.

Mención especial merece la participación en Bimbo, que se ha instituido como un programa integral. En mi opinión, esta práctica y programa es el más concordante dentro del análisis que vengo realizando, pues se puede afirmar que la participación en Bimbo ha convertido un ideal imaginado en verdadera realidad.

3.- CONGRUENCIA EN LA SECUENCIA ADMINISTRATIVA: MISIÓN, OBJETIVOS, PROGRAMAS, RESULTADOS.

El siguiente análisis se sale del campo de la antropología; entra al campo de las disciplinas administrativas, pero no deja de ser útil en busca de la consistencia en una empresa, que finalmente, ésta busca en la administración una guía y soporte para permanecer en el tiempo. Por eso, en forma breve, intentaré utilizarlo.

Es frecuente en la teoría administrativa ordenar los diferentes conceptos o categorías administrativas del más general al particular y del más amplio al más específico. Así se establece con frecuencia la línea: filosofía y misión organizacional, objetivos, estrategias, políticas, programas clave.⁴⁵⁷ Los teóricos de la administración consideran que en esta sucesión de categorías o conceptos, debe notarse una unidad, sin contradicciones: del pensamiento a la finalidad, de la finalidad a los medios para lograrlo. Esto está de acuerdo, con el concepto de congruencia que he venido empleando en el análisis del sistema de pensamiento con formas clásicas de la cultura. Sin embargo, cabe aclarar, que en estas categorías y en estos conceptos de naturaleza administrativa, hay muchas posturas y enfoques, que los teóricos y prácticos de la administración han discutido por décadas, se discuten en el presente y se seguirán discutiendo. Iniciaré con esta advertencia el análisis de la congruencia bajo la perspectiva de categorías administrativas en el Grupo Bimbo.⁴⁵⁸

Misión de Bimbo.

RSS dedica varias páginas de su libro a hablar de ella, comparando primero a la misión como un ideal que toda persona debe tener y por lo tanto una empresa también. “Una empresa debe tener algo que la anime, que le inyecte vida, que le dé sentido, un propósito que valga la pena.”⁴⁵⁹ Pero más adelante en su texto, precisa que en el fondo de todo, la misión del grupo es servir. Así agrega “Una misión debe llevar en su médula el sentido de servicio. Sólo así podrá aportar ilusión, a través de la cual se comprendan mejor los sacrificios que todo trabajo exige.”⁴⁶⁰ Pero cuando se trata de una expresión formal, entonces ya recurre, a la declaración de misión expresada en los años 2000: “Elaborar y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de nuestras marcas. Comprometiéndonos a ser una empresa:

- Altamente productiva y plenamente humana.
- Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.

⁴⁵⁷ Aunque estos conceptos se usan con frecuencia en el lenguaje administrativo (donde no hay consenso aún en su significado) y por difusión en otras disciplinas sociales, quiero precisar el sentido que les estoy asignando. Misión: expresión formal que menciona la razón de ser de la empresa; justificación de la existencia de la misma. Objetivos: propósitos con metas cuantificables fijados en un período de tiempo. Los objetivos son para las áreas de: producción, finanzas, mercadeo, recursos humanos, innovación y responsabilidad pública. Estrategias: planes generales tomando en cuenta al competidor. Política; norma general usada como referencia ante situaciones nuevas no previstas. Programas: planes secundarios con actividades específicas susceptibles de secuenciarse y calendarizarse.

⁴⁵⁸ En esta sección la principal fuente de consulta y apoyo es el capítulo 7 “Una Misión y un Ideal” del libro de RSS ya citado.

⁴⁵⁹ Roberto Servitje, *Bimbo, Estrategia de éxito empresarial*, p. 148.

⁴⁶⁰ Roberto Servitje, *op. cit.* p. 149

- Líder internacional en la industria de la panificación con visión a largo plazo.”⁴⁶¹

Objetivos.

Aunque no menciona el término objetivos en forma expresa, en la parte del capítulo “Una Misión y un Ideal” de su libro, habla el fundador de los propósitos del grupo. Los cito, esquematizados tal como él los presenta.

- “*Hacer de nuestro negocio un negocio; ser productivos.* Alcanzar los niveles de rentabilidad establecidos.
- *Lograr un creciente volumen y participación de nuestras marcas.*
- *Buscar que nuestro personal se desarrolle y realice plenamente (vivir nuestra filosofía); que esté orientado permanentemente a aprender.*
- Asegurar la operación en un adecuado ambiente de control [...], participación y autocontrol.”⁴⁶²

Los secretos de éxito. (Estrategias)

En la secuencia que vengo estableciendo, una vez establecidos los objetivos, deben definirse las estrategias y políticas que se emplearán, para hacer realidad la misión y los objetivos. Con respecto a las primeras, el título del libro de RSS, da una completa respuesta a esto; también presenta las estrategias, en forma amplia y resumida en la parte inicial de su libro. Los menciono en esta última versión, en el siguiente párrafo.

El éxito del grupo se debe a una clarísima idea de lo que es el servicio; la continua reinversión (la empresa paga sólo un 20% de las utilidades como dividendos); el crecimiento;⁴⁶³ interés permanente por la persona; desarrollo de nuevos productos. Nuevamente, cualquier analista de negocios, afirmararía que esto no tiene nada de especial. Muchas empresas lo verían como algo común.

Políticas.

RSS también presenta esta categoría administrativa bajo otro rubro o título: como un código de ética. El lector podrá encontrar en este código las políticas subyacentes. Así expresa en primer lugar que fue la experiencia histórica, la que ofreció material para una política anticorrupción como la de no dar dádivas, mordidas ni arreglos, en los temas de: aduanas, carreteras, pago de impuestos, relaciones con el sindicato, donde se establecieron “normas y criterios concretos de actuación” y se actuó con claridad y firmeza. A través del paso del tiempo, RSS expresa “la profunda satisfacción no sólo de no haber cedido, sino de comprobar de que en cada caso, la

⁴⁶¹ Roberto Servitje, *op. cit.*, p. 151. Cabe notar que incluye en esta declaración de misión, el lema de altamente productiva y plenamente humana, que en párrafos anteriores lo había señalado como la esencia de la filosofía Bimbo.

⁴⁶² Roberto Servitje, *op. cit.*, p. 166. En esta parte, un analista de formación administrativa encontraría, que en el fondo, son los objetivos de producción-productividad; ventas-participación de mercados; personal y control administrativo. Sin embargo, no es típico presentar el objetivo de personal y de control, en la forma en que lo hace RSS, pues queda en forma muy precisa sus ideas de crecimiento del personal y un control en base a la confianza otorgada al personal.

⁴⁶³ “Cuando se nos acabó la república mexicana...comenzamos a buscar afuera y cuando se acabe el continente, seguiremos pensando en crecer.” Roberto Servitje, *op. cit.*, pp. 39-40.

decisión nos favoreció en gran medida.”⁴⁶⁴ Sobre esta base resume el código de ética del grupo en forma de compromisos con diferentes actores, que a continuación resumo en un cuadro.

N	ACTORES	COMPROMISO-POLÍTICAS.
1	Consumidores	Darles satisfacción a través de la calidad de los insumos y los productos fabricados con las técnicas más modernas.
2	Clientes	Ser aliados estratégicos para apoyarlos en su crecimiento.
3	Accionistas y socios	Proteger y optimizar el valor de la inversión; conducta ética y legal en todas las transacciones.
4	Colaboradores	Garantizar el respeto a la dignidad del colaborador y el derecho a su desarrollo. A su vez ellos deben declarar intereses financieros o no financieros que puedan generar conflicto con la empresa.
5	Organizaciones laborales	Respeto a la independencia de los sindicatos; buscar relaciones de colaboración y beneficio mutuo.
6	Proveedores	Buscar una relación de ganar-ganar.
7	Sociedad	Es la sociedad la razón de ser del grupo Bimbo. La promoción y publicidad del grupo deberá respetar los valores de los niños, etnias, o sectores sociales.
8	Competencia	Competir vigorosa y objetivamente con prácticas de comercio leales.
9	Países donde opera Bimbo	Los principios y valores del grupo prevalecerán en cualquier conflicto con costumbres y prácticas locales.

Programas.

En este tema RSS es profuso en enunciar múltiples programas, que en su opinión han sido vitales para el éxito del grupo. Aunque destacan algunos eminentemente técnicos y estratégicos, da particular énfasis a los de tipo humanista. Declara el fundador que, pensando en prácticas que han llevado al éxito al grupo, reconoce algunas de ellas, pero también agrega, que estas prácticas han influido fuertemente en la cultura Bimbo. No teoriza para nada en este momento lo que entiende por cultura, aunque sí tiene la idea de que estas prácticas son arraigadas, distintivas y hasta obsesivas, y que él considera que tienen estrecha relación con la filosofía de Bimbo. Por esta aclaración vale la pena presentarlas aquí no como ideas o políticas, sino como él lo deduce, como prácticas o programas:

- 1- Selección rigurosa del personal: buscar primero la actitud, después el conocimiento. Personal afín a la filosofía de la empresa.
- 2- Programas de crecimiento. “No ver por el espejo retrovisor; poner el acelerador hasta el fondo, incluso en tiempos de crisis.”
- 3- Programas de calidad-servicio-frescura. (Recoger invariablemente en los sitios de venta los productos con caducidad vencida.)
- 4- Programas de capacitación y desarrollo. Preparar al personal para dominar el puesto y después tenerlo listo para puestos superiores. Principio de subsidiaridad.
- 5- Programas de mercadeo, distribución y nuevos productos.
- 6- Programas de honestidad, justicia y equidad.
- 7- Programas de austeridad. No lujos; no son necesarios para hacer negocios. Todo el dinero necesario para tecnología, transporte y cómputo.
- 8- Programas de apoyo a la comunidad.

⁴⁶⁴ Roberto Servitje, *op. cit.* p. 168.

Después de esta relación de la secuencia lógica que acostumbran emplear los teóricos de la administración, ¿Se puede determinar que hay unidad entre las categorías administrativas? Es mi opinión que:

1° A través de la declaración de misión y objetivos fluyen los conceptos y valores de productividad, de servicio, de respeto a la persona. Estos valores, se encuentran en los medios adecuados para su realización, como son los programas de calidad, de selección rigurosa del personal y de la capacitación.

2° Los valores de honestidad e integridad son los más mencionados y precisados, en el código de ética de grupo. Los fundadores afirman que esos valores se han respetado a través de la existencia del grupo; la opinión del personal, sindicato y público son testigos de que Bimbo es una empresa que lucha permanentemente contra la corrupción y ha logrado resultados aceptables.⁴⁶⁵

4.- CONGRUENCIA ENTRE LO QUE SE PIENSA, SE DICE Y SE HACE EN BIMBO.

El último tipo análisis que deseo realizar, es el que la lengua popular enuncia como “hay que ser congruente entre lo que se piensa, se dice y se hace.” He presentado en párrafos y capítulos anteriores, el discurso relativo a los fundadores y directivos de Bimbo y lo que piensan sobre muchos temas. Pecando de repetitivo, he seleccionado para este modelo de análisis tres dominios en los que hay suficiente evidencia de la concordancia entre lo que se piensa, se dice y hace en el grupo Bimbo. Aún más, en estos tres temas, la investigación recogió testimonios de cómo interpretan los empleados la forma de pensar y actuar de la empresa.

Lo que se piensa y se hace en relación a la persona.

En capítulos anteriores he presentado con profusión la forma de pensar y valorar a la persona en Bimbo. Se habla en el discurso de la diferencia de ésta con las otras especies, de sus atributos de racionalidad y libre albedrío así como su semejanza con Dios. Por ello adquiere dignidad y se merece el respeto de todos los que la rodean. De ahí parten los fundadores para delinear la política de trato al personal y las relaciones con el personal en Bimbo. Así dice uno de los dueños: “Esto trae como consecuencia dentro de la empresa, toda una filosofía de trato de personal, de relaciones humanas, de consideración a quienes le aportan su trabajo.”⁴⁶⁶ Todas estas ideas y otras ya expuestas, las incluyo resumidas en los cuadrantes superiores del esquema que a continuación inserto. Pueden considerarse como la parte del tema que se refiere al pensar y decir, que propuse como modelo de análisis.

⁴⁶⁵ No soy absoluto en esta afirmación, porque en las entrevistas 11, 13 y 17 hay testimonios de que en el área de ventas ocurren hechos contrarios al principio de honestidad.

⁴⁶⁶ *Bimbo, Un esfuerzo a través de los años*, pp. 12, 13.

Pensamiento de los directivos y fundadores sobre la persona.	Qué se dice con respecto a la persona.
<p>° La persona esta dotada de razón y libre voluntad; además se parece a Dios.</p> <p>° Los hombres son iguales por naturaleza y desiguales por capacidades. Los más capaces deben tener más bienes materiales pero la justicia debe buscar el equilibrio.</p> <p>° El respeto por el color de piel, la raza, el lugar de origen, el sexo, la estatura o cualquier otro factor de individualidad, se relaciona con la comprensión de la dignidad humana.</p>	<p>Lineamientos de políticas sobre la persona.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- “Por esta dignidad, el hombre debe respetarse a sí mismo, respetar a los demás y exigir ser respetado.”⁴⁶⁷ 2- Toda una filosofía de trato de personal, de relaciones humanas, de consideración a quienes le aportan su trabajo”⁴⁶⁸ 3- Profesar un absoluto respeto por las personas; todas las personas. 4- Aplicar la justicia sin excepciones...La justicia es la gran ordenadora de la vida comunitaria.⁴⁶⁹ 5- Los jefes deben tener capacidad de relación con los demás.
Lo que sucede en relación al trato personal	La interpretación de los actores de las relaciones
<ul style="list-style-type: none"> • No saludar de mano a los mecánicos sería incongruente. Javier R. ▪ Groserías así feas, no. No eso no lo vivimos casi aquí. Muy difícil. Mariano ▪ “Llego aquí a una empresa en la cual en sus inicios es el respeto a la dignidad de la persona, como ser humano, en la cual no se permite en los niveles de jefatura una ofensa personal, ¡Ese es el paraíso!” El <i>Teacher</i>. ▪ Compañerismo, compañerismo agradable, todo el mundo se conoce; aunque no te conozcan te saludan, te dan la bienvenida. Denisse ▪ “Pero vamos, ya cuando está uno dentro, empieza uno a convivir en el interior del trabajo, en el exterior; se va uno relacionando, se va uno conociendo y llega un momento en que se considera uno este... familiar ¿No? ya no hay problemas de racismo, no hay problemas de ninguna... usted va y...’Oye no traigo de comer’, y va y le pide de comer; pues aquél me proporciona una.... En ese sentido está muy padre; y eso en casi todas las plantas.” Misael. 	<p>° “Los fundadores tuvieron visión de la gente y le dieron un gran valor a la persona. Don Roger</p> <p>° Don Roberto, don Lorenzo inculcaron aquí, seguramente... el valor de nuestra gente. Don Juan Aquí como que.... lo toman a uno más... cómo le diré, más... atención, lo toman más en cuenta. Mariano.</p> <p>° “Definitivamente Bimbo sí es una de las empresas... pocas empresas, que uno de sus principales intereses es la persona y este... y bueno trata de cuidarla, de atenderla...”Rocío</p> <p>° Es una, una historia muy padre, ¿No?, je. Sí, todo el que.... Trate a cualquiera de los que hay aquí y le van a dar un trato, y ese trato es agradable. Misael.</p> <p>° Es una empresa amigable. Becaria anónima.</p> <p>° “Creo que finalmente nuestro jefe tiene razón; yo hablo del dueño...si la empresa no es para el hombre, entonces <i>paqué</i>... Pero para el hombre, para todo el hombre, no para 3 canijos que quieren gobernar el mundo.” Rosendo</p>

El cuadrante inferior izquierdo del esquema sintetiza hechos narrados por los entrevistados en el trabajo de campo; en el de la derecha están opiniones sobre el trato a la persona y las relaciones humanas en la planta Santa María y Azcapotzalco.

⁴⁶⁷ Roberto Servitje, *Estrategia de éxito empresarial*, p. 78.

⁴⁶⁸ *Bimbo, Un esfuerzo a través de los años*, p. 12, 13.

⁴⁶⁹ Roberto Servitje, *op. cit.*, p. 187.

Para mí no hay duda, que los valores alrededor de la persona, son los que históricamente, se han expresado, declarado y difundido en Bimbo. También la sensación final del investigador, después de las entrevistas en las dos plantas, es que el respeto a las personas es una norma clara y que en los hechos, el personal es amigable con compañeros de trabajo y con extraños; que el ideal de los dueños, en cuanto a la persona, se vive en las plantas. Esto no quiere decir que no hay oposiciones, enfrentamientos y problemas. Rocío, con fina percepción me decía: “Entonces siempre se está con una sonrisa... probablemente sí hay momentos de estrés, yo no digo que no, como en toda actividad siempre hay momentos de estrés. Pero no sé, tratan de liberarlo probablemente con una plática, con *horita mejor me voy*, me doy una vuelta, y nuevamente vuelvo a regresar a mi lugar de trabajo ya tranquilo y empiezo a hacer lo que dejé pendiente. Esa preocupación por nosotros mismos, por nuestra gente, por querer estar bien.”⁴⁷⁰

En este análisis siguiendo el esquema, lo que se piensa, dice, hace y se interpreta con respecto a la persona en Bimbo, puede haber limitaciones, pues la información incluida para realizarlo provino de personas identificadas con la empresa, pudiendo haber faltado el punto de vista de personas no tan integradas a ella.

Congruencia respecto al trabajo. Del pensar a los resultados.

En mi opinión ésta es también otra de las temáticas donde hay alta congruencia o continuidad, de un alto valor al trabajo, por parte de los dueños, así como una interpretación poco común en el mundo de los negocios, -una interpretación bíblica-, hasta los resultados que aporta esa concepción especial del trabajo. Así RSS piensa y dice que la finalidad del hombre en la tierra es trascender haciendo algo que tenga un beneficio, que permanezca y que tenga un impacto en el bien de una colectividad. Y los ejecutores del trabajo en las plantas, con emotividad afirman: “Gracias por este bendito trabajo”⁴⁷¹ y “Amo mi trabajo” [...] ¡Qué padre trabajo tengo! No me aburro.”⁴⁷² Todo esto lo desarrollé en las secciones de los capítulos anteriores⁴⁷³. Me limitaré por lo tanto, ha incluir gran parte de ese material ya revisado en el cuadro siguiente.

<p>Pensamiento de los directivos y fundadores sobre el trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo es creación humana usando y desarrollando la inteligencia ▪ Es un valor, 4° en su escala de valores.(RSS) ▪ Es misión divina que el hombre trabaje y cree. <p>Sus beneficios.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El trabajo crea riqueza ▪ Desarrolla a la persona que lo hace ▪ Así cumplirá su misión redimiéndose a sí mismo y a los demás. ▪ El trabajo bien hecho da felicidad 	<p>Qué hace la organización con respecto al trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El trabajador deberá tener muy claro lo qué tiene que hacer y su impacto en la empresa ▪ Cuidar que nadie haga algo improductivo ▪ Bimbo premia la continuidad con oro ▪ Algunos ingenieros reconocen que los que saben, son los mecánicos. ▪ Existe manga ancha para hacer el trabajo (libertad) ▪ Los fundadores se arremangaban las mangas (para trabajar)
---	---

⁴⁷⁰ Entrevista N° 14 a Rocío, T.II. p. 51; min. 21:51.

⁴⁷¹ Notas de campo N°1, Don Juan en la ceremonia de premiación, al recibir su paquete de acciones.

⁴⁷² Entrevista N° 10 a Javier R., T.I. p. 130; min. 20:29. “Esto es la parte padre, la parte bonita y lo que yo te quiero decir, lo que amo de mi trabajo es eso. Yo no tenía planeado platicar contigo, y se me hace padre invertir este rato contigo porque es acordarte de tu esencia laboral y te emociona. Yo ya no me acordaba de esto... y lo más padre de platicar contigo y agradable, es recordar esa parte y decir: ¡Qué padre trabajo tengo! No me aburro; ahorita puedo estar bronquéandome con lo del Seguro Social, defendiendo a mi empresa...” (El trabajo de Javier es llevar el Seguro Social y el Infonavit de la Región Metropolitana de Bimbo.)

⁴⁷³ Capítulo II. B. 4. p. 63 y sigs; II. C.1. p. 70.

<p>Qué ocurre sobre el trabajo en Bimbo (en el discurso de los empleados y operarios)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aquí se hacen cosas importantes. Becarias. ▪ Hemos modificado mucho, muchísimo equipo. Gustavo y Javier P. ▪ La planta no para. Misael ▪ Índice de paros 0.2%. Rosendo. ▪ Trabajo absorbente de tiempo completo. Don Juan. ▪ Bimbo es una escuela. Jorge. ▪ Nosotros crecemos operativamente; ellos crecen administrativamente. Gustavo y Javier P. 	<p>Cómo interpretan los empleados su experiencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Yo estoy feliz. Mariano. ▪ Trabajo difícil, pero bonito. Don Juan. ▪ Somos mil usos, pero buenos. Gustavo. ▪ El inventor ve la máquina modificada (expresión facial de admiración): ¡Está muy bien! Gustavo ▪ Trabajo padre, bonito, motivante. Misael ▪ Amo mi trabajo. ¡Qué padre trabajo tengo! Javier R. ▪ <i>¡Made in Bimbo!</i> Con pronunciación castiza.
---	--

Un comentario para cada uno de los cuatro cuadrantes que incluyo a continuación. El primero muestra como se valora y fundamenta el trabajo bajo la perspectiva bíblica y tal vez algo de la ética del protestantismo. El segundo –arriba a la derecha- muestra una visión moderna del trabajo que afirma que la responsabilidad de diseñar la división del trabajo es de la organización, pero completada con experiencia sensorial que posee el trabajador. Parte inferior izquierda añade el resultado de valorar el trabajo y diseñarlo correctamente: alta productividad en índices de clase mundial, como se afirma ahora en la era de la globalidad (índice de paros muy bajo y eficiencia de planta de 95%).⁴⁷⁴ El último cuadrante manifiesta la emoción por un buen trabajo realizado, la alegría del que descubre o inventa algo, poco vista y escuchada en el medio industrial mexicano.

Agrego aquí, para concluir- la experiencia del fundador RSS, quien rebate una opinión de un funcionario japonés -dedicado al reclutamiento de personal-, de que la gente sólo funciona con el dinero. “Pues está muy equivocado; es muy importante el dinero, pero no es la razón fundamental. El trabajo no sólo le deja a la gente el dinero, no se trabaja sólo por él y pensar así implica limitar a la persona, aislarla en muchos aspectos. La gente trabaja por muchos otros satisfactores. Ésa es la gran diferencia de una empresa y otra. Yo lo he comprobado con nuestros setenta mil trabajadores.”⁴⁷⁵

En **general** creo, como en el análisis anterior sobre la persona, que en este tema se puede observar concordancia y similitud entre lo que se piensa, se dice y se hace en Bimbo con respecto al trabajo.

Congruencia respecto a la participación. Del imaginario a las experiencias.

Como en los dos análisis anteriores, aquí la congruencia resalta más, porque parte no desde la filosofía expresada, sino de un momento anterior a la fundación del grupo, desde que se concebía su creación. Así tenemos:

- La participación imaginada.

Citamos en el apartado de los recursos simbólicos del capítulo anterior, las declaraciones de los fundadores: “Desde siempre hemos **anhelado** una empresa participada en la que prive la colaboración, no los antagonismos; donde los objetivos sean convergentes, no opuestos; donde

⁴⁷⁴ Este índice se consigna en las notas de campo N° 7, P. 136.

⁴⁷⁵ Roberto Servitje, *op. cit.*, p.186

sus sindicatos sean transparentes, honestos y busquen el bien común [...]”⁴⁷⁶ Y RSS comentaba que desde el inicio de la creación del grupo “sabíamos que teníamos que hacer **una empresa diferente**. Diferente en el sentido de que no sólo debería ser productiva, sino también una empresa participada, en la que las personas, todas, se involucraran y se sintieran parte de ella.”⁴⁷⁷ En una proyección de escenarios y en la imaginación de los fundadores existía el proyecto de participación.

- La participación razonada:

Además de imaginarla, los fundadores razonan sobre la participación. Así dicen, la participación es algo propio de la naturaleza humana; por la tanto es natural al hombre; “La **no** participación va contra la naturaleza humana, la contradice y la violenta;”⁴⁷⁸ con la participación los trabajadores dejan de ser instrumentos, engranes, empleados (en el sentido de usados); la participación es parte de la responsabilidad social de los dirigentes de la empresa; por el lado del trabajador es una necesidad social. “Nadie quiere estar fuera del equipo, no jugar.” En las empresas hay un contrato de trabajo que “debe suavizarse” por un contrato de la sociedad que propugna porque el trabajador participe activamente en la empresa donde trabaja y con esa participación se construya una “auténtica comunidad humana.”⁴⁷⁹

- La participación como vehículo de difusión.

Ya pasados los años los fundadores hablan de que es a través de la participación que realmente se hace efectiva toda la filosofía del grupo Bimbo.⁴⁸⁰ También por ella, se pueden poner en práctica todas las inquietudes sobre responsabilidad social. Con más precisión la llaman una herramienta, aunque también hablaron de ella como objetivo y valor del grupo.

- La participación, como programa bien definido.

Este punto fue explicado ampliamente en el capítulo anterior. Por ello hago una síntesis de las etapas del programa de participación.

a- Participación en la información.

La señal de que la información veraz y oportuna está funcionando, será cuando aparezca entre los empleados la credibilidad. Si la participación del personal es un proceso o un programa, se debe comenzar con esta etapa; ésta es una condición indispensable.

b- Participación mediante la consulta.

Consultar al personal (al colaborador, en el decir de Bimbo) es la continuación de darles la información necesaria. Consultar es que los jefes escuchen las opiniones o propuestas de sus colaboradores, solicitadas o no, sobre problemas operativos del trabajo. Los operarios pueden participar porque están más cerca de esos problemas y por mucho tiempo. Si no se acepta la verdad anterior, es difícil consultar.

⁴⁷⁶ *Bimbo a través de los años*, p. 15-16

⁴⁷⁷ *Op. cit.*, p. 24.

⁴⁷⁸ Roberto Servitje, *Bimbo. Estrategia de Éxito Empresarial*, p. 113.

⁴⁷⁹ *Ibidem*.

⁴⁸⁰ *Ibidem*.

c- La participación funcional.

Esta etapa la considera RSS como el corazón de la práctica de la participación. En esta etapa se permite decidir (corregir y modificar) a los operarios, empleados y supervisores, utilizando sus conocimientos, experiencia e iniciativa. Para probar la bondad de este tipo de participación, RSS expone varios ejemplos de cómo se lleva a cabo en Bimbo. Por otro lado, en el trabajo de campo realizado, el investigador escuchó muchos testimonios de cómo se permite esta participación. En el área de mantenimiento de la planta Santa María, los maestros entrevistados mencionaban que “habían hecho muchísimas mejoras” a los equipos y que les “daban mucha manga ancha” para proponer cambios.⁴⁸¹

d- Participar las utilidades.

El grupo siempre ha cumplido sin escamotear esta obligación. Por ello la recomiendan y hablan aquí de los beneficios de la participación de las utilidades: 1° Se obtiene la comprensión del persona hacia la empresa, pues cuando nos va bien, nos va bien a todos; si nos va mal, a todos también nos va mal.⁴⁸² 2° El cumplir con esta práctica y obligación en forma correcta, motiva; influye en la integración a la empresa, alienta la creatividad, etc.

e- Participar en la propiedad de la empresa. El micro-accionariado Bimbo.

En Bimbo la participación a través de los títulos de acciones, proviene desde los primeros años, cuando se daban los premios por antigüedad. Pero es a partir de 1980 cuando se consolidó esta práctica al cotizar Bimbo en la Bolsa de Valores en México. RSS enfatiza -al explicar como se da el accionariado en el grupo- que ser accionista o microaccionista es una forma de ahorrar para los trabajadores. Que la experiencia en Bimbo lo ha demostrado.⁴⁸³ Al celebrar los 50 años se contaba en el grupo con 4 500 accionistas internos y todo un sistema computacional para la administración de estas operaciones.

La participación vivida.

Los testimonios de los entrevistados encajan en toda la construcción realizada por los fundadores sobre la participación. El *Teacher*, conversando sobre la creatividad y convencido de que todos tenemos el potencial de ser creativos, me decía: “Es que cada quien quiere la olla de los frijoles, cada quien quiere moverle, ¿No? Cada quien quiere meter la mano. Entonces también... cada persona tiene que participar, sentir la libertad de opinar, de decir qué se puede mejorar, o a dónde está afectando algo, ¿no?”⁴⁸⁴

Para don Juan, el tener gente buena, es algo sencillo, pues según él todo consiste en comunicar bien.... “Cuando la gente está informada, cuando la gente está comprometida, - y hablo los trabajadores, o sea de la gente- indudablemente van a responder. Cuando saben los objetivos que quiere ese departamento, ese pequeño núcleo y los liga con los grandes objetivos de la empresa y del grupo, pues señor este... hay compromiso.”⁴⁸⁵ Y me hablaba de la realización de las juntas mensuales de equipo natural y de las juntas mayores, donde se analiza todo, “se dan informes

⁴⁸¹ Entrevista N° 6 a Gustavo y Javier P.

⁴⁸² Roberto Servitje, *op. cit.*, p. 131.

⁴⁸³ Reconoce que en estos últimos años, de dificultades económicas en México, ha llevado a muchos colaboradores del grupo, a desinvertir, logrando paliar sus problemas económicos.

⁴⁸⁴ Entrevista N° 13 al *Teacher*, T.II. p. 39; min. 31:40.

⁴⁸⁵ Entrevista N° 3 a don Juan, T.I. p. 38; min. 31:13.

generales financieros, y avances y problemas y todo se plantea.”⁴⁸⁶ Manifesté mi extrañeza ante la afirmación de que se daba información de resultados financieros y don Juan me enfatizaba: “Resultados financieros. ¡Cómo nos fue este mes! Se publica eso. Se llama “Poster Nuestras Noticias”. Éstas son las juntas que nos permiten tener una comunicación estrecha con la gente. El éxito de la fábrica, - yo siento en esta materia de personal- es la comunicación.”⁴⁸⁷

Don Roger habla de que en los viejos tiempos (1960) ya se hacían las juntas de supervisores con su gente, donde había amplia participación. “Entonces ellos nos convocaban a unas juntas y nos daban esa participación. A ver ¿qué se le ocurre a usted que hagamos para este momento difícil?...Y levantaba uno la mano....”⁴⁸⁸

Gustavo y Javier, maestros mecánicos a los que me referí en la sección del trabajo, afirman que en la Planta Sta. María se ha modificado muchísimo equipo, bajo la iniciativa de ellos o de los ‘muchachos’ y no como iniciativas aisladas, sino en general consensuadas. Inserto el siguiente diálogo de la entrevista.⁴⁸⁹

Ja- ... y sí como dice Gustavo, nosotros tenemos mucha... nos dan, gracias a Dios, nos dan mucha manga suelta, se puede decir, para que *puédamos* ir haciendo lo que creamos que está mejor. Como dice Gustavo, ya con los años, hemos ido tratando también, no nada más es de que “sí vamos a cambiar esto”, “vamos a”...No... se tiene que ir viendo y analizando bien y estudiando bien y comentando...

Gus- ... y involucrando... a todos...

Pu- ... a todos; no nada más Gustavo y yo, como dice usted, somos los que modificamos todo, también los muchachos...

Ae- *Misael me hablaba de que...*

Pu- ...se tiene mucha libertad para poder dar opiniones y todo, es un equipo no nada más somos dos.⁴⁹⁰

Adicionalmente RSS menciona en su libro muchas innovaciones e invenciones realizadas a través casi 60 años del grupo, particularmente de maquinaria buscada por todo el mundo y no encontrada. Su reconocimiento es claro a los ingenieros, supervisores y operarios de Bimbo. Por otro lado, en el trabajo de campo realizado, el investigador escuchó muchos testimonios de cómo se permite esta participación. Creo nuevamente, que en este tercer análisis siguiendo el patrón de qué se piensa, qué se dice, qué se hace y hasta qué se siente, la congruencia es alta.

He afirmado a través de los cuatro modos de análisis, que existe congruencia en Bimbo entre el sistema de pensamiento, el discurso de fundadores y directivos, en las formas de manifestación cultural y prácticas organizacionales. Pareciera que no hay contradicciones y contravenencias en esta empresa. No es así. A continuación voy a presentar algunas de ellas, pero obtenidas del discurso de los entrevistados, tal como lo hice al presentar la tesis de la congruencia.

⁴⁸⁶ *Op. cit.*, min.31:25

⁴⁸⁷ *Op. cit.*, min.31:51

⁴⁸⁸ Entrevista N° 1 a don Roger, T.I. p. 2 y 3.

⁴⁸⁹ Ja = Javier; Gus = Gustavo; Ae = *entrevistador*

⁴⁹⁰ Entrevista N° 6 a Gustavo y Javier, T.I. p. 69; min. 10:06.

Las incongruencias en Bimbo.

1° La empresa pregona el valor familiar y por otro lado, por cargas fuertes de trabajo impide la convivencia de sus empleados con sus familias.

En el tema de trabajo duro ya refería testimonios de gente muy comprometida que en tono velado de queja, hablaba de que no pudieron estar en eventos importantes con su esposa o hijos. Recuerdo la frase del veterano don Juan, a punto de jubilarse, que ya quería hacer otras cosas: “Ya no hacer nada porque hay tantas cosas que dejó uno de hacer en la vida privada. Recordarse que, no sé los alumbramientos de la esposa en los que, primero era la chamba. O sea cosas muy, muy difíciles. Bimbo es absorbente; Bimbo requiere del esfuerzo a tiempo completo, siempre. Aprende uno más a querer aquí a los trabajadores porque convive uno más con ellos que con los hijos. Yo me venía... los niños durmiendo; llegaba, durmiendo. Los veía el fin de semana. Así de difícil, ¿No?”⁴⁹¹ En esa misma sección sobre el trabajo duro se presentó la opinión de Javier R. que decía: “ese desgaste, ese decir voy a trabajar los sábados o a veces los domingos y todo, y que tu familia esté consciente de que no tengas esa presión adicional que te pudiera generar a veces...”⁴⁹² Aquí se menciona que por el trabajo su familia no contaba con él en los fines de semana, aunque expone también la comprensión que obtiene de ella.

En el área de ventas, el salir del trabajo tarde es la tónica. Así me decía Rocío de *people net*: “Pero en el área de ventas es un poco más pesado. Tienen una hora de entrada, más no una hora de salida. ¿Por qué? ...Entonces todo ese tipo de actividades hace que, la vida en comercial, bueno en el área de ventas, sea un poco más de rotación en esa parte.”⁴⁹³ En ésta área, el supervisor de ventas la tiene más pesada aún, según Jesús, ex-vendedor en Marinela. “Y si eran las 10 de la noche y le pasó un accidente tenía que ver como auxiliar, o buscar al supervisor de vehículos. El supervisor tiene que ser un *jarronazo*⁴⁹⁴ para que su vendedor regresara. Porque alguna vez un vendedor (que) estaba nuevo, estaba en ruta y dijo, “ya es muy noche, yo ya me voy a mi casa con la camioneta y mañana llego con la camioneta. Llegaba, pero era baja segura.”⁴⁹⁵ Jesús quiso continuar sus estudios de psicología cuando estuvo en el área de ventas, “pero con ese horario, ¿Cómo estudiar?”

Se puede apreciar aquí la dificultad de compaginar cabalmente vida familiar con trabajo duro en algunos puestos y en algunas áreas en Bimbo. Ahora bien, mi informante principal en su perspectiva, no era tan duro en este hecho. En su opinión, cuando menos en el nivel de jefatura, el secreto estaba en saber organizarse. A Fernando, gerente de comercialización le toqué el punto de los horarios con hora de entrada y no de salida. Aceptó lo de la hora de entrada, pero eludió el tema de la salida del trabajo. Más adelante en la entrevista, como que recordó su evasión, y me informó: “A propósito de las llegadas tardes, ahorita estamos implementando un programa... va a

⁴⁹¹ Entrevista N° 3 a don Juan, T.I. p. 35; 21:38.

⁴⁹² Entrevista N° 10 a Javier G., T.I. p. 132; min. 29:54

⁴⁹³ Entrevista N° 14 a Rocío, T.II. p. 51-52.

⁴⁹⁴ El significado de *ser jarronazo* en Bimbo es buscar siempre soluciones a los problemas o ser un matado en el trabajo. El término proviene de una anécdota del Jarrón Azul que se usa en el área de ventas. Es la historia de una persona a la que el jefe le encarga hacer algo, pero el propio jefe le pone trabas. Sin embargo, a pesar de las trabas lo consigue.

⁴⁹⁵ Entrevista N° 20 a Jesús, T.II. p. 113; min: 52:55.

ser para todo el grupo Bimbo, que se llama nueva gestión de ventas. Ese tipo de programa... estamos tratando de reducir la jornada de trabajo del personal. Queremos, que máximo a las 5 de la tarde, ya esté nuestro vendedor liquidado, verdad, ya para que se pueda ir a su casa. Muchos de ellos como son comisionistas, pues a veces se dejan ir más por la lana que por la familia, ¿No?...Con estas maquinitas *hand help* que uno reporta automáticos, que están generando, nos va a permitir poder reducir las jornadas de trabajo.”⁴⁹⁶

2° Bimbo no da oportunidades de trabajo a las mujeres y pregona el valor de la igualdad. Este hecho se obtuvo de la entrevista a Ernesto jefe de personal que me dio el dato de que en Bimbo tiene sólo 2% de mujeres. En otra entrevista con Rocío me explicaba que había diferencias, pues había algo más de mujeres en el área administrativa (la directora de Recursos Humanos en Bimbo era mujer) y en otras empresas del grupo.⁴⁹⁷ “Quien sí tiene mujeres en el área operacional es Lara, porque en Lara al igual que en Pan del Hogar, a diferencia de las otras plantas refiriéndome a Bimbo, (donde) los trabajos son mucho más pesados. En tanto en Lara, en Pan del Hogar, el trabajo es un poco más decorativo, por decirlo así. Es un poquito más sencillo y eso hace que haya mayor número de mujeres ahí.”⁴⁹⁸ Ahora bien, esta realidad debe enmarcarse en el contexto de la industria panificadora del país que es una industria de hombres. Basta entrar a una panadería y observar el área de hornos y percatarse que los panaderos son hombres. La otra parte de esta responsabilidad la tiene el sindicato que también tiene una perspectiva masculina. Pero las cosas a ese respecto comienzan a cambiar. En una última entrevista con mi informante principal, Rosendo, al tocar el punto del machismo con 2% de personal femenino, me informaba que la presidencia de Bimbo ha emitido ya lineamientos para comenzar gradualmente a elevar la proporción de mujeres en el grupo. “Yo, entre mis objetivos de 2005 tengo ya el compromiso para integrar supervisoras mujeres en mis áreas.”⁴⁹⁹ Adicionalmente en el supermercado en el que acostumbro realizar mis compras me llamó la atención observar a una mujer con el uniforme de Bimbo y con corbata roja y blanco. Al llegar a los anaqueles del producto de esta empresa pregunté al vendedor habitual asignado a esos *stands*, sobre si ya había vendedores mujeres en Bimbo. Me contestó que eran promotoras y que sí, ya había mujeres.

3° Los jefes que no actúan de acuerdo al perfil de jefe Bimbo. El perfil ideal de los jefes en Bimbo lo establece RSS con ocho requisitos: integridad, inteligencia, capacidad y espíritu de trabajo, capacidad para relacionarse con los demás, liderazgo, conciencia de rentabilidad, enfoque a resultados (tener sensibilidad para diferenciar entre lo que agrega valor y lo que es sólo funcionalismo), apertura al cambio.⁵⁰⁰ En Bimbo, los jefes y supervisores de la vieja guardia (más de 35 años de servicios se apegan más a este perfil que los jóvenes (20 años de servicio). En el análisis de las entrevistas se encuentran testimonios de buenos jefes en la planta Santa María. Pero los testimonios contrarios los registré fuera de esta planta. Así, Jorge describe a uno de sus jefes como muy prepotente... persona que imponía metas anuales muy altas (hasta 60% de incremento) y no las negociaba como está establecido en la norma entre empresa y sindicato. “Entonces eran amenazas, eran amenazas siempre.”⁵⁰¹ Y una

⁴⁹⁶ Entrevista N° 11 a Fernando, T.II. p. 10; min. 41:36.

⁴⁹⁷ Pan del hogar fundada en 1987 y Galletas y Pastas Lara, adquirida en 1992.

⁴⁹⁸ Entrevista N° 14 a Rocío, T.II. p. 46.

⁴⁹⁹ Entrevista N° 21 a Rosendo, T.II. p. 119; a partir del minuto 46: 06

⁵⁰⁰ Roberto Servitje, *Bimbo estrategia de éxito empresarial*, p. 207. En su discurso de febrero de 1996 habló de seis requisitos; en su libro ya habla de 8.

⁵⁰¹ Entrevista N° 12 a Jorge, T.II. p. 17.

serie de acusaciones serias, como que tenía comprado al representante sindical; despedía a gente por faltas a la honestidad y él no era precisamente honesto. Otro testimonio, el de Jesús, expleado que laboró en selección de personal por los años de 1986 a 1992 describe a su jefe como practicante de la ley del terror para quedar bien con sus superiores y en lo personal, el jefe era hipócrita, comodín, en fin un jefe **no** Bimbo en su decir. Un poco intrigado por la forma negativa en que se expresó Jesús, aproveché para preguntar qué tantos jefes conocidos por Jesús, eran así. La respuesta fue: “Hay muchos, muchos... muchos, yo creo que la mayoría.”⁵⁰² Mi informante principal, que en mi percepción cumplía varios de los requisitos oficiales del jefe Bimbo, matiza la existencia de buenos y malos jefes en Bimbo con la tesis de que “En donde sea toda la gente va hablar hermoso de Bimbo, y no muy bien de su jefe. Y normalmente va ser así porque el ideal es muy bonito, pero la construcción del ideal, te saca la mugre.”⁵⁰³

4° Las manipulaciones en el proceso de selección de personal.

En páginas anteriores (*cf.* p. 137) traté la congruencia entre los valores de la empresa trasladados al perfil deseable del empleado Bimbo y de los jefes y el riguroso procedimiento de su selección. Hablé ahí de que en general eso se respetaba en la práctica y se mostraba consistencia en el proceso de selección de personal. Pero también presenté ahí la contraparte de ella, mencionando el testimonio de Jesús –que estuvo en ese departamento regional- de que, algunos de sus jefes y compañeros permitían el ingreso de operarios que no cubrían los requerimientos o que a pesar de que estaban dentro de las 20 razones de rechazo, eran admitidos. “Y entonces, lo que hacía Alfonso, tenía un contacto en el sindicato. Dice, ¡Oye, este cuate está bien! no me lo rechaces; cámbiale allá en tus datos, que **sí** es aceptado [...] Ya sabían para que hablaban; se entendían entre ellos. Entonces el que iba a ser rechazado Alfonso lo rescataba; y ya entraba de todos modos. Había muchos casos así. Muchos casos así.”⁵⁰⁴ Aquí se refería Jesús, a la contratación de operarios sindicalizados. En esta misma conversación se refirió a una forma no muy transparente de manejar los rechazos, así hablando de su experiencia, me decía: “Le sigo el trámite; como no le puedo decir, te voy a rechazar porque vienes de Sabritas, lo voy a rechazar porque vive lejos, lo voy a rechazar porque ha tenido muchos trabajos, nunca se da la razón del rechazo, no se da.” Y me mencionaba que a veces la razón expuesta al rechazado era que había reprobado el examen o “le ponemos otro examen que lo tronamos.”⁵⁰⁵

5° Bimbo produce algunos productos alimenticios que no son nutritivos y saludables.

¡Bimbo produce alimentos chatarra! Este es un comentario crítico que he escuchado en salones de posgrado de universidades en las que he laborado y de algunos lectores de este trabajo. Para no entrar al terreno de la ideología prematuramente, quiero vincular aquí esta afirmación crítica con alguna expresión sobre el pensamiento o el discurso de los directivos en que han tomado postura sobre la calidad de los alimentos que producen. Estas afirmaciones de referencia podrían ser las siguientes:

- Una declaración de los dueños al fundar Bimbo: “... nos hemos señalado como norma fabricar nuestros productos siempre de excelente calidad...”⁵⁰⁶

⁵⁰² Entrevista N° 20 a Jesús, T.II. p. 109.

⁵⁰³ Entrevista N° 16 a Rosendo, T.II. p. 62.

⁵⁰⁴ Entrevista N° 20 a Jesús, T.II. p. 110; min. 31:20.

⁵⁰⁵ Entrevista N° 20 a Jesús, T.II. p. 108; min. 21:50.

⁵⁰⁶ Roberto Servitje, *Bimbo, estrategia de éxito empresarial*, p. 149

- Una expresión en la declaración de la misión del grupo que dice que Bimbo será una empresa “fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.”⁵⁰⁷
- Una política escrita sobre calidad-servicio-frescura y una práctica de tipo obsesiva referente a la creación de nuevos productos en que antes de lanzarlos al mercado “hacemos pruebas de mercado... (con los consumidores) con el fin de conocer sus gustos y asegurarnos de que será un producto deseado.”⁵⁰⁸
- Finalmente en el código de ética se puede señalar una expresión que reza: nos esforzamos en hacer llegar al consumidor “una amplia variedad de productos, elaborados con las normas más estrictas de calidad, con las técnicas más modernas y con los mejores insumos, con el fin de brindar alimentos sanos, frescos, agradables en sabor y presentación.”⁵⁰⁹

Recapacitando sobre todas estas declaraciones de la empresa, se puede sintetizar que la empresa quiere ofertar al consumidor alimentos de calidad, adecuados a su gusto y sabor, y alimentos **sanos**. Es aquí, sobre todo con la palabra que resalto en negrilla, donde surgiría la incongruencia de una serie de productos alimenticios de Bimbo que no son nutritivos y cuestionablemente sanos. Pero para dimensionar esta falta de consistencia entre declaraciones de esta empresa y lo que hace, al producir y distribuir estos alimentos, habría que precisar a que nivel del sujeto de estudio estamos enjuiciando: ¿a todo el grupo?⁵¹⁰ o ¿a la planta a la que he enfocado la etnografía, planta Santa María Insurgentes que produce pan de caja, bollos, panqués y donas?

Si es a nivel de grupo, es una gran incongruencia, pues el número de productos tipo chatarra (sin calidad nutritiva) es numeroso con la marca Barcel y Ricolino. Si es a nivel de productos del giro panificación, la relación de alimentos sanos con alimentos de escaso valor nutritivo sería una forma de respaldar la afirmación de que hay incongruencia entre el valor salud que pregona el grupo Bimbo y los productos de panificación que vende. Para evitar caer en afirmaciones gratuitas en este tema, he preparado en el anexo 7 un cuadro con 11 productos de panificación (no pastelería) que se fabrican en las plantas estudiadas y en una empresa similar comprada en 1986, Wonder. Después de consultar a dos nutriólogas⁵¹¹ sobre esta tabla, la opinión de una de ellas fue, que de esa lista todos los productos se pueden considerar nutritivos por tener harinas de cereales y la adición en ellos de vitaminas y minerales. Los que tienen características de pan integral serían ligeramente más benéficos por las funciones positivas que tienen en la digestión con otros alimentos; el contexto de una buena nutrición lo determina la mezcla que con ellos haga la persona que los ingiere. La segunda especialista opinó que todos son nutritivos y me aclaraba: no hay alimentos chatarra; lo que hay son dietas chatarra. Ya en el terreno de la ideología, cuando se usa el calificativo de chatarra para algunos alimentos, se podrían tomar en cuenta para la discusión, factores como el cumplimiento de los fabricantes de productos alimenticios en notificar en el producto, sobre los ingredientes que contiene y su valor nutrimental. El otro factor que podría entrar en la discusión es el dilema entre la responsabilidad social del fabricante y libertad del consumidor para requerir y comprar esos productos. Aquí

⁵⁰⁷ Roberto Servitje, *op. cit.*, p 151.

⁵⁰⁸ Roberto Servitje, *op. cit.*, p. 159.

⁵⁰⁹ Roberto Servitje, *op. cit.*, p. 174.

⁵¹⁰ Bimbo panificación, Bimbo botanas (Barcel), Bimbo dulces y confitería (Ricolino)

⁵¹¹ Sra. María Teresa Monsivais, experta en nutrición con funciones en el IMSS, Monterrey, N.L. Maestra Irene Montalvo, profesora en la facultad de química en la Universidad la Salle.

habría que incluir también en este contexto, otros productos como vinos, licores y tabaco. Pero creo que eso es entrar a terreno ideológico.

6° Conductas deshonestas en ventas.

En dos de mis entrevistas al área de ventas recogí información sobre conductas deshonestas en éstas áreas. Estos comportamientos están en contraposición con algunos valores pregonados por el grupo Bimbo tales como honestidad e integridad. Pero también en los testimonios referidos se menciona que esas conductas no son aceptadas y que la empresa castiga con el despido. Revisaré primero la conducta incorrecta. Al entrevistar a Fernando, director comercial de la región metropolitana, le preguntaba por qué los vendedores se iban de la empresa y me respondía que en ocasiones para buscar mayor ingreso; “pero a veces porque se le pescó en un acto de no honradez.” Jorge, exgerente de ventas en la región centro al referirse al medio de ventas de productos alimenticios exclamaba: “Bimbo, Marinela, Sabritas, se presta a que haya mucha gente ratera dentro. Hay muchas artimañas, y... se hace un hábito esto.”⁵¹² Pero la contraparte, el no aceptarlo, también está presente. Añadía Fernando, hablando de la deshonestidad que sí existe: “Aquí está penado el robo a clientes o el robo a la empresa. Si alguien cae en eso es el cese; retirarlo de la compañía. Entonces llega a ver gente que a pesar de todo el asunto, pues ven el área de oportunidad, creen que no se van a dar cuenta y cae en ese tipo de cosas.”⁵¹³ Se está en este caso ante incongruencias con los valores de honestidad e integridad pero al mismo tiempo, al actuar con rigidez, en clara congruencia.

7° ¿Plenamente Humano?

La misión o lema del grupo de “ser plenamente humano” es tan ambicioso que se presta a que existan fallas en su consecución. Aclaro de entrada que el propio fundador RSS considera que no se ha logrado totalmente. Incluyo a continuación una relación de esas posibles desviaciones. En primer lugar algo de lo explicado en el apartado anterior: algunos jefes fuera de las expectativas de desempeño; trabajo fuera de horario que atenta la atención a las familias del personal; un retraso en el tiempo de haber brindado las mismas oportunidades al sexo femenino. En segundo lugar el propio sistema de selección de personal, tan estricto, discrimina posiblemente a algún candidato con potencial para desarrollarse en la empresa, pero que por consideraciones de personalidad o de actitud no tuvo la oportunidad. Las manipulaciones en el proceso de selección que atestiguaba Jesús, el ex-analista de selección, lo sugieren.

Las relaciones sindicales: consistencia en lo general con algunas desviaciones.

Panificación Bimbo tuvo su primer contrato colectivo con el sindicato denominado Unión de Obreros y Empleados de las Industrias Dulcera, Harinera, Panificadora y Similares del Distrito Federal. Con este sindicato la empresa en sus primeros años mantuvo una la relación de justicia, equilibrio y comunicación. RSS afirma que en esa época eran comunes los “arreglos” entre empresas y sindicatos. La política de no hacerlos fue una respuesta de la naciente empresa a esta costumbre. Pasados los años, RSS afirmaba categóricamente que “nos enorgullece relacionarnos con sindicatos honestos.” Y en su código de ética el grupo establece que acepta la independencia del sindicato actual, Sindicato Nacional de Harineros, Panificadores, del Transporte, Similares y

⁵¹² Entrevista N° 12 a Jorge, T.II. p. 26.

⁵¹³ Entrevista N° 11 a Fernando, T.II. p. 10.

Conexos de la República Mexicana, y propugna porque las relaciones sean de colaboración y de beneficio mutuo.⁵¹⁴ En muchas ocasiones escuche la siguiente metáfora respecto a la relación sindicato-empresa: son como las vías del tren, que son paralelas pero nunca se juntan.

En cuanto a las opiniones de los entrevistados éstas fueron divididas, algunas muy favorables: ese sindicalismo que tenemos lo considero de primer orden (don Roger); este sindicato es de los más honestos porque rinde cuentas a los agremiados (Anselmo). Las opiniones negativas fueron en el sentido de que el sindicato se excede buscando el caravaneo de los jefes (Rosendo); presiona para amansarlos insinuando que ‘no quieren a la gente’ (supervisor anónimo); y algunos arreglos no claros en el proceso de admisión (Jesús). Quien opinó esto último sin embargo reconoció que no hay corrupción entre empresa y sindicato. Tal vez lo que puede equilibrar las opiniones es el hecho de Bimbo en 60 años no ha interrumpido las operaciones productivas por algún conflicto entre las partes.

Tras este análisis de la congruencia-incongruencia de una cultura, en particular de esta empresa, deseo remitirme a un mapa del sistema de pensamiento y sus manifestaciones que resumo y anexo en este capítulo (ver Anexo 8).

5.- EXPLICACIÓN DE LA CULTURA BIMBO EN EL MARCO DE LAS PERSPECTIVAS DE JOANNE MARTIN Y DE LA *TECHCULTURE* DE GIDEON KUNDA.

Quiero en esta sección presentar algunas de las conclusiones sobre la congruencia de la cultura organizacional en Bimbo y al mismo tiempo recordar algunas de las características de la perspectiva de la integración (para el estudio de la cultura) de Joanne Martin (*cfr.* p. 34 y nota de pie N° 31). Para ello, las coloco en paralelo en el siguiente diagrama.

Perspectiva de la integración:	Análisis de congruencia realizado.
° En los temas ideológicos, existe consenso.	° Domina el pensamiento de los fundadores. Se ha idealizado su filosofía. No se discute; se acepta.
° En las manifestaciones culturales, se observa consistencia.	° Manifestaciones en mitos y ritos, refuerzan los valores. Prácticas organizacionales benefician homogeneidad y difusión de la cultura.
° En la interpretación de lo que ocurre en la organización, hay claridad.	° Testimonios indican que en Bimbo cada quien sabe lo que tiene que hacer. El estar rodeado de gente de mucha permanencia (antigüedad) da mucha seguridad (Misael) ⁵¹⁵

⁵¹⁴ Roberto Servitje, *op.cit.*, p. 175.

⁵¹⁵“El hecho de tener experiencia, eh... garantiza la eficiencia de la operación; entonces vamos, de ahí, de ahí los resultados, ¿No? O sea toda la gente ya tiene bien definido lo que tiene que hacer, como dice el dicho, tienen bien puesta la camiseta, ¿No?; entonces eso es el resultado que está arrojando ya, de que cada quien hace lo que tiene que hacer y sabe lo que debe hacer.” Entrevista N° 2 a Misael, p. 5.

<p>° Los miembros que están en esa cultura la perciben como un paraíso de armonía donde la tensión es baja.</p> <p>° Una resultante de todo lo anterior es la homogeneidad en la forma de pensar, de interpretar lo que sucede y en la actuación.</p>	<p>° El <i>Teacher</i> la calificó de un paraíso; Don Juan y Anselmo de: relaciones laborales sindicales armoniosas. Otros entrevistados dijeron ser afortunados y vivir experiencias <i>padres</i>.</p> <p>° Proceso de admisión muy selectivo; despido de gente que no cumple; los que no compaginan, solitos se van. (Misael)</p>
---	--

A excepción del tema ideológico, la explicación de la congruencia en Bimbo es similar a la teoría de la perspectiva de la integración de Martin. En otras palabras, la forma de ver la cultura de esta perspectiva explica aceptablemente lo que la investigación ha encontrado. Ahora bien, el que no haya discusión en los temas ideológicos en Bimbo no se debe a imposición, sino a fuerte concordancia en los temas de productividad, trabajo, respeto a la persona, tanto así, que creo que ha habido una idealización de esa forma de pensar de los fundadores. Mi impresión al terminar al trabajo de campo fue que todo mundo habla bien de la filosofía de la empresa. Algunos analistas externos a Bimbo, la han ubicado como ventaja competitiva del grupo frente a la competencia global.

Al presentar mis motivos – en la introducción (*cf.* p. 1)- para llevar a cabo la investigación de la cultura organizacional de Bimbo mencionaba la tesis de Gideon Kunda⁵¹⁶ sobre la cultura trampa y de violencia simbólica (*Tech-culture*) y mi hipótesis de que podría existir lo contrario en una organización con otras características. Por esto, creo que es la oportunidad de presentar mis conclusiones sobre la cultura Bimbo frente a las características de la cultura encontradas por el mencionado investigador en una firma de ingeniería americana.

Conclusiones de Kunda sobre la <i>Tech culture</i> . ⁵¹⁷	Características relativas en Bimbo
<ul style="list-style-type: none"> - La ideología es más bien una retórica - La administración invierte mucho tiempo en diseminar la ideología organizacional. - Lo hacen ideólogos internos y firmas de consultores - Se usa el método de repetir con frecuencia los temas de la cultura. - La ideología es una forma de control administrativo. - Los principios ideológicos están más bien en 	<ul style="list-style-type: none"> - La filosofía de la empresa se ha idealizado - El sistema de pensamiento se difunde a través de jefes, capacitación, juntas y <i>posters</i>. - Los ideólogos externos participan en la capacitación interna solamente. - No es necesario el método de la repetición. - La filosofía de la empresa es un parámetro para admitir al personal. - El sistema de pensar aflora por diversos

⁵¹⁶ Gideon Kunda egresó y trabajó en el Massachusetts Institute of Technology. La investigación que generó su libro *Engineering Culture* se realizó a través de una consultoría auspiciada por el MIT a una empresa de desarrollo de tecnología. El trabajo de campo fue durante un año en base a observación inestructurada y entrevistas de tipo conversacional al nivel de mando intermedio de la organización. El libro de Kunda proviene del documento etnográfico de su tesis doctoral. Kunda enseña en la Universidad de Tel Aviv. Algunos de sus ensayos son: *Ideology as a system of meaning: The case of the Israeli Probation Service (1986)* y *Designing Devotion: Corporate Cultures an Ideologies of Workplace Control (1988)* en coautoría con Stephen Barley.

⁵¹⁷ Gideon Kunda, *Engineering Culture*, p. 217-219

<p>las políticas de la compañía.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cultura llena de contradicciones, rayando en el cinismo. - Los sistemas de remuneración en <i>Tech culture</i> son similares a sus competidores. - Políticas adicionales se usan para obtener el compromiso de los empleados, pero a muy alto costo. - <i>Tech's engineered culture</i> es un sistema penetrante y exigente de control normativo que usa el poder simbólico. (Violencia simbólica) 	<p>canales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cultura respaldada por programas que han tenido mucho tiempo de operar. - La remuneración en Bimbo es reconocida como muy buena, dentro y fuera. - El programa de participación es el que obtiene involucración. Su costo es visto como inversión o como justicia. - La cultura Bimbo es un sistema de pensamiento penetrante que busca una empresa productiva que beneficie a los diversos actores. Pero el propio lema de altamente productiva y plenamente humana se convierte en un dilema que presiona a los jefes a cumplirlos. De no lograr ese equilibrio surge en ocasiones la violencia del temor por el despido (violencia simbólica).
--	--

La comparación que he realizado me lleva a concluir, que la cultura Bimbo **no** se explica convincentemente con el modelo de Kunda, sino sólo algunas de sus conclusiones, como la reiteración de la filosofía que algunos empleados la interpretan como *Coco Wash*, y la amenaza latente de no cumplir con un perfil de jefe sumamente difícil que los violenta o presiona en su desempeño, fallando con esto el cumplimiento del lema de plenitud humana. Podría verse también como violencia simbólica la amenaza latente de perder un buen trabajo entre los empleados y obreros,⁵¹⁸ porque ello implica perder seguridad y cierto nivel de calidad de vida. Esto es aplicable a empleados de nivel supervisión y gerencia los que yerran en interpretar las expectativas de Bimbo o chocan con los jefes vacilantes en aplicar el lema de Bimbo.

Concluyo en esta parte el análisis de la congruencia en la cultura de esta planta Santa María Insurgentes de esta empresa o grupo industrial. Como lo indique al inicio del capítulo, usé cuatro formas de hacerlo, incurriendo en ocasiones en repeticiones. ¿Qué puedo concluir?

1° Aunque no es éste un estudio cuantitativo, por la reiteración de casos donde existe afinidad entre diversos componentes culturales, se puede afirmar de que en Bimbo existe una cultura predominantemente congruente. Pero como este trabajo de tesis pretende ser un estudio cualitativo, lo importante aquí es la caracterización de la congruencia, que en el caso de Bimbo, resalta como un sistema de pensar extenso y compacto. Algo distintivo también son las prácticas organizacionales, que lucen muy peculiares: investigación penetrante de los candidatos de ingreso, recontractación de personal antiguo como símbolos; exigencia fuerte de trabajo con compensación más que proporcional; concomitancia entre empresa y familia y otras más ya descritas. Por esta diversidad de prácticas aflora lo simbólico y el sentido del sistema de pensamiento que calificaría de humanista, cristiano y social.

⁵¹⁸ Tesis del castigo que suprime un estímulo positivo, dentro de la teoría de los refuerzos de la conducta del conductismo (*Behaviourismo*)

2° En algunos dominios se observan reiterados puntos de concordancia, por ejemplo, en el tema de la persona, del trabajo y en el de la participación. Estas líneas son altamente congruentes.

3° Hay temas amplios, que aislados del tema general, muestran internamente una clara racionalidad, como los programas de selección, participación y capacitación y que además su práctica por muchos años, los validan fehacientemente como prácticas bien integradas a la filosofía Bimbo y a su cultura.

4° ¿No hay incongruencias? He relatado algunas en páginas anteriores, a saber:

- La empresa pregona el valor familiar y por otro lado, por cargas fuertes de trabajo impide la convivencia de sus empleados con sus familias.
- Bimbo pregona el valor de la igualdad pero por mucho tiempo no da oportunidades de trabajo a las mujeres.
- Existe un perfil de jefes que les pide integridad, capacidad para relacionarse con los demás, liderazgo, apertura al cambio. Algunos jefes fueron descritos por los entrevistados como prepotentes (imponiendo metas hasta de 60% de incremento), practicantes de la ley del terror, hipócritas, y comodines.
- Algunas manipulaciones en el proceso de selección de personal por algunos analistas, jefes y representantes del sindicato.
- Bimbo pregona que produce productos alimenticios sanos pero muchos de sus productos no son nutritivos y saludables.
- Conductas deshonestas en ventas, aunque comunes en la subcultura de ventas de muchas empresas.

5° Hablando pues en general de congruencia, es más aceptable la tesis de la convivencia de “la consistencia, el consenso, la armonía y la integración con inconsistencias y conflictos” en la cultura Bimbo.⁵¹⁹

⁵¹⁹ Tesis de Luis Reygadas, 1988; Trice y Beyer, 1993; y de Joanne Martin (1992).

V- LIDERAZGO EN BIMBO:

Los fundadores, sucesores y los jefes contemporáneos.

Al inicio de la investigación y antes del trabajo de campo, al formular las hipótesis de esta investigación, anticipaba las relaciones siguientes: **cultura consistente + liderazgo participativo → compromiso** y en forma alterna pero inversa, la relación **cultura inconsistente + autoritarismo → indiferencia del personal**. Así, en forma implícita consideraba al liderazgo participativo de la primera hipótesis, como la variable intermedia o interviniente, generadora del compromiso con la empresa, y al liderazgo autoritario de la segunda, como variable interviniente influenciadora de la apatía o indiferencia del personal de la empresa.

Ahora, al final de la investigación y con el trabajo de campo concluido, he modificado la forma de ubicar el fenómeno del liderazgo en el contexto de cultura y compromiso en una empresa. El liderazgo como un modelo, es un componente del sistema de pensar de la organización. Así, el líder tiene sus conceptos sobre el papel de la empresa en la sociedad, sus creencias sobre el entorno económico y social, sus valores y los instituye en la organización. También algunos líderes manejan imaginarios periódicamente para proponer la misión, los objetivos y programas de la organización. El líder crea componentes de la cultura. Pero también los líderes en las empresas, transmiten el sistema de pensar, valores e imaginarios; son difusores de la cultura. Finalmente, creo que los líderes que surgen a la par de la obra iniciada y después, son producto de la misma cultura.

Esto ha ocurrido en la empresa estudiada, Bimbo Planta Santa María Insurgentes. Los fundadores, los hermanos Servitje en particular, crearon a través de los años, todo un sistema de pensamiento sobre lo que debe ser la empresa, su papel dentro del contexto social y económico, “sus responsabilidades ante la gente de dentro y de hacia fuera” como dicen ellos. Han definido con claridad, el perfil del jefe-líder y las expectativas claras de lo que se espera de ellos. También han definido su papel en cuanto a la difusión de la filosofía de la empresa, el alma de la empresa. Sobre esto han sentenciado que la empresa será lo que son sus jefes; los empleados serán lo que son sus jefes. Y pasado el tiempo, cerca ya de 60 años después, los nuevos jefes de la segunda y tercera generación,⁵²⁰ son jefes influenciados por esa misma filosofía, son jefes Bimbo, como escuché de algunos entrevistados, que se comportan como Bimbo espera de ellos, aunque no todos, como explicaré en uno de los apartados de este capítulo.⁵²¹

Estructuro este capítulo con la secuencia de estas ideas: el liderazgo creador de cultura, liderazgo difusor de la cultura creada y liderazgo producto de esa misma cultura.

1- LOS FUNDADORES DE BIMBO Y LA CONSTRUCCIÓN DE LA CULTURA BIMBO.

En el capítulo de marco teórico de este trabajo hice mención a la tesis de Edgar Schein sobre el papel de los fundadores en la construcción de la cultura organizacional en las empresas que

⁵²⁰ Considerando que los jefes tienen 26 años promedio de permanencia en la empresa.

⁵²¹ Entrevista N° 12 a Jorge y N° 20 a Jesús, Tomo II.

crean. Ahí asenté, que gran parte del trabajo de los fundadores al crear una organización industrial-mercantil, es ideológico y de enseñanza, así como de integración de un grupo pequeño de trabajo. Este grupo es también el inicio de una organización. Con ellos, los primeros socios y colaboradores, el fundador comparte su visión, preocupaciones, intereses y propósitos, su forma de trabajar y su forma de resolver problemas para sobrevivir en el mercado. Schein enfatiza el trabajo realizado con el primer grupo de trabajo, del cual obtiene el líder fundador una fuerte cohesión grupal, un interés y pensamiento común, acción comprometida y solidaria. El que un empresario o un grupo de ellos, puedan iniciar el surgimiento de una cultura dentro de una organización lucrativa, no le parece extraño a Edgar Schein, pues argumenta, que eso ocurre también en el surgimiento de movimientos sociales, nuevas religiones, movimientos políticos. Todo comienza con la formación de un grupo pequeño, donde el profeta, el mesías, el emprendedor, el líder carismático “*sell new visions and new solutions to problems [...] The process of culture formation is, in each case, first a process of creating a small group.*”⁵²²

Y el mismo autor, al hablar del impacto original de los fundadores en la formación de una cultura, dice: “*Founders usually have a major impact on how the group defines and solves its external adaptation and internal integration problems. Because they had the original idea, they will typically have their own notion based on their own cultural history and personality, of how to get the idea fulfilled. Founders not only have a high level of self –confidence and determination, but they have strong assumptions about the nature of the world, the role that organizations play in that world, the nature of human nature and relationships, how truth is arrived at, and how to manage time and space.*”⁵²³

Si reviso ahora la fundación de Bimbo, puedo apreciar que existieron varios de los hechos que relata Schein. Los cinco fundadores, Lorenzo Servitje, José Mata, Jaime Jorba, Roberto Servitje, Jaime Sendra y el socio industrial Alfonso Velasco discutieron por buen tiempo la problemática de la industria panificadora de su tiempo; fueron conscientes del reto de crear una empresa viable ante varios competidores ya establecidos; imaginaron una empresa diferente (ver Introducción, La confabulación, p. 12). “Sabíamos que teníamos que hacer **una empresa diferente**. Diferente en el sentido de que no sólo debería ser productiva, sino también una empresa participada, en la que las personas, todas, se involucraran y se sintieran parte de ella.”⁵²⁴ Y otra de las cosas que proyectaban era, según sus palabras: “Hemos querido que sea (la empresa) un nudo fecundo de voluntades, que tenga alma y un espíritu fraterno de concordia y propósitos comunes.”⁵²⁵ Así planteaban los fundadores en 1945 su visión y su fuerte determinación por crear una empresa de pan de caja.

Pero Schein habla también de ‘*strong assumptions*’ sobre la naturaleza del mundo y de la naturaleza humana de los fundadores. Aquí en el caso de Bimbo, como lo analicé en las secciones B y C del capítulo II, el pensamiento personal de los dos hermanos fundadores Servitje es muy profuso y tal vez atípico en el sector de empresarios de su época y de la actualidad. Su concepción de los valores de igualdad, libertad, y la justicia como mediadora de los primeros; su pensamiento sobre el ser humano influenciado por sus convicciones cristianas; la misión bíblica

⁵²² Edgard Schein, *Organizational culture and leadership*, p. 210.

⁵²³ *Ibidem*.

⁵²⁴ *Bimbo a través de los años*, p. 24.

⁵²⁵ *Op. cit.* p. 26.

del hombre y su vocación hacia el trabajo creador; la responsabilidad social del empresario, son ejemplos de estas arraigadas creencias.

Y algo que agregaría a la tesis de Schein, es la claridad y fuerte convicción de los valores (respeto, confianza, libertad, justicia, honestidad, austeridad, productividad, solidaridad, subsidiaridad y algunos valores morales cristianos) de los fundadores de Bimbo; la reiteración de ellos en forma obsesiva por cerca de 60 años, como lo afirman.

Para terminar esta comparación de la teoría de Schein sobre el trabajo del fundador con su grupo, agregaré, que en el caso de Bimbo, este trabajo lo han extendido a grupos contemporáneos. En una conferencia dictada en febrero de 1996, RSS declaraba a su audiencia lo siguiente: “Muchos de los que estamos aquí, **llevamos muchos años estudiando**, entendiendo, comprendiendo, buscando la manera de vivir en la práctica de aterrizar esos principios, valores de justicia, de subsidiaridad, de solidaridad, de respeto a la dignidad de la persona. Entenderlos en su profundidad para poder transmitirlos y poder vivirlos...”⁵²⁶

Después de esta comparación, quiero revisar cómo los fundadores, hablaron y definieron el liderazgo de los jefes de la organización creada. Estas ideas aparecen desde la fundación de Bimbo y a través de los años se han precisado como creencias y valores o como políticas y normas; creo que ya son parte de la cultura organizacional Bimbo. Así, para los fundadores Servitje, líder es el que tiene “la capacidad de hacerse seguir y aún más, de hacerse amar por sus subordinados.” Y con algunas frases axiomáticas definen lo que es un líder-jefe:

- "Jefe significa el que está a la cabeza, o mejor dicho es la cabeza que ve, piensa y hace obrar, pero en beneficio del cuerpo entero."
- El líder es el que tiene la responsabilidad de que se rompa la inercia, de que se inicie la acción. Es indispensable que haya alguien que diga "basta", "ya", "adelante", y que las cosas sucedan.
- El líder verdadero es aquél que logra de sus seguidores el máximo de credibilidad, de adhesión y de esfuerzo en pos del objetivo.

Legitiman la necesidad del liderazgo en una organización afirmando que el bien de los que obedecen es su fin, y de que debe estar al servicio de los seguidores; “sin jerarquía, autoridad y liderazgo no puede existir la vida social organizada.”⁵²⁷ Consideran los señores Servitje que en toda sociedad existe una tensión entre el concepto de libertad y el de autoridad. Pero creen que es preciso conciliar ambos y mantener su tensión para producir el equilibrio. “Necesitamos tanto la libertad como la autoridad y debemos descubrir día a día, en las situaciones concretas, cómo hacer que se complementen y se enriquezcan mutuamente.”⁵²⁸ Sobre los tipos de jefe distinguen dos: el que tiene el mando por imposición, por fuerza y que oprime y explota a sus subordinados, y el que la tiene (el mando) por elección o aceptación de ellos y que de hecho está a su servicio. Éste es el líder. Ésta es sobre todo, una de las tareas del líder. Y como un principio rector del líder al servicio de la comunidad, adoptan el principio de subsidiaridad, entendido como la obligación de los superiores no solamente de no estorbar la superación y el avance de los inferiores, sino de

⁵²⁶ *Artículos Bimbo*, p. 19. Las negrillas son mías.

⁵²⁷ *Artículos Bimbo*, p. 39.

⁵²⁸ *Ibidem*.

estimularlos y promoverlos lo más posible. Podría expresarse en pocas palabras así: *"Tanto seguidor cuanto sea posible; tanto líder cuanto sea necesario"*.⁵²⁹

Hasta aquí he seguido la tesis de Schein sobre los fundadores de empresas, principales actores en la creación de una cultura en una organización de reciente fundación. Para el caso de Bimbo, he resaltado que su aportación ha sido profusa y con ideas originadas en gran parte en su formación personal humanista. He afirmado en otros capítulos que estas ideas tienen cierto orden y susceptibles de ser clasificadas, por lo que pueden considerarse como un sistema de pensamiento empresarial. La mística del buen líder puede verse también como parte del sistema de la cultura organizacional Bimbo.

2- LOS SUCESORES DE LOS FUNDADORES Y LA CONSOLIDACIÓN DE LA CULTURA.

La labor de los jefes-líderes en organizaciones ya creadas, es muy similar a la de los líderes fundadores. Ellos dedican mucho tiempo y esfuerzo a la generación de escenarios, supuestos y creencias, proyección de imágenes de la organización, lo que es y lo que debiera ser. Al igual que los fundadores, consideran que no basta crear un marco ideológico para la organización, sino que debe difundirse, comunicarse y sobre todo reiterarse. Como ya la empresa está constituida, los jefes-líderes tienen a su disposición diversos mecanismos de la estructura de la organización para sus propósitos:

1° Directa o indirectamente comunican cuáles son las prioridades para la dirección. Los asuntos que generalmente están en la agenda de trabajo del jefe-líder, muestran la importancia que les asigna. Esta comunicación de prioridades se aplica sobre todo a los valores que jerarquizan. Las juntas de trabajo constituyen los canales más frecuentes para esta difusión.

2° En los momentos de crisis de la empresa, los jefes-líderes aprovechan la ocasión para la reiteración de los valores.

3° La forma pública de actuar de los jefes-líderes, es un ejemplo que pretende modelar la conducta de sus subordinados de acuerdo a los valores instituidos.

4° Finalmente, dentro de lo que las disciplinas administrativas llaman determinación de política, los jefes-líderes fijan su forma de pensar a través del establecimiento de criterios insertados en esas políticas.⁵³⁰

Ahora bien, ¿qué tanto ha ocurrido esto, en el grupo Bimbo?

Primero aclaro, que aunque los sucesores de los fundadores en los cargos de dirección son los hijos de los fundadores, Daniel Servitje Montul, Roberto Servitje Achútegui, Mauricio Jorba Sendra, Lorenzo Sendra Mata, RSS y LSS siguen en el consejo de administración, el primero como presidente y el segundo como el principal accionista. Su influencia como fundadores, dueños, mitos aún vivientes, es muy grande, yo diría enorme. La filosofía permanece casi intacta, de acuerdo a los mandos intermedios con mucha antigüedad, y 'para bien de todos,' como me decía don Roger; 'gracias a Dios los fundadores todavía están entre nosotros,' le escuché decir al

⁵²⁹ *Artículos Bimbo*, p. 40.

⁵³⁰ Edgard Schein, *op. cit.*, p. 223 y 224.

Teacher. Adicionalmente creo que el sistema de pensar, la filosofía Bimbo, se ha idealizado; la gente de adentro y de afuera le atribuye a esta, el éxito económico, nacional e internacional.

Sin embargo, algunos cambios han ocurrido, pero más bien en normas o prácticas sustentadas -en forma rígida- de algunos valores. Puedo mencionar cambios en la presentación o apariencia del personal, sobre todo en el personal operativo. Según don Juan, “últimamente se ha aflojado un poquito el pelo, pero antes era el pelo de un casquete de soldado, y no se permitía el bigote y... todo eso ha cambiado, se ha soltado un poco. Es que también las etapas han cambiado, la gente es diferente. Pero antes era prohibido, no, no, no...no se podía usar nada de eso. Hoy hasta gerentes de nosotros usan la barba... Pero antes era una norma verdad, muy exigente.”⁵³¹ La norma de llevar corbata los vendedores, en las costas o tierras cálidas se ha derogado.

El grupo ha sido, a partir del parteaguas de la calidad, muy abierto a la modernización en tecnología; los cambios en la forma de trabajar derivados de estos programas de innovación tecnológica se pueden atribuir a las direcciones actuales. Por ejemplo, en comercialización, estaba en proyecto un programa para la automatización de la liquidación diaria (entrega del dinero de la venta) de los vendedores para reducir la jornada de éstos.⁵³²

En general, mi apreciación general en ese punto, es que los jefes-líderes sucesores de los fundadores de Bimbo, inciden más bien en la difusión de la cultura organizacional de Bimbo que en su evolución.

3- LIDERAZGO COMO TRANSMISOR DE CULTURA.

Para RSS la filosofía Bimbo se hará realidad con la práctica de la participación y a través del ejercicio del liderazgo. Se refiere a ellas como herramientas, dándoles una gran importancia. De la participación he hablado bastante en capítulos anteriores. En cuanto al liderazgo la importancia que le asignan los fundadores al papel del jefe, lo expresan en diversas partes de sus textos y discurso. Añado una cita que no había incluido: “Muchos, ojalá todos, anhelamos que esa filosofía (Bimbo), estos valores continúen. ¿Cómo le vamos a hacer para que continúen y se acrecienten? La respuesta la tenemos: la empresa es y será lo que sean sus jefes. Lo hemos dicho desde que éramos muy jóvenes: si los jefes son bien escogidos, si llenan los seis requisitos [...] si llenan estos requisitos, si tienen sólidos valores morales, se van formando en su responsabilidad social, ellos van ser los custodios y promotores de nuestra filosofía.”⁵³³ Y en esa misma reunión de jefes de febrero de 1996, agregaba: “nuestra inquietud, nuestro interés de preservar la mística de una empresa humana [...] Por lo tanto somos los jefes, cada uno de ustedes, cada uno de los que vienen, de los que nos van a relevar, los que tengan esa antorcha encendida, y los que en la medida (en) que sepamos vivir y transmitir esos valores, van a prevalecer.”⁵³⁴

En cuanto al liderazgo, la importancia que le asignan los fundadores se aprecia en las políticas establecidas, pero sobre todo en los hechos. Y uno de estos, es la política y práctica de la selección de los jefes. Esto se puede apreciar en la selección de jefes, que como se mencionó en

⁵³¹ Entrevista N° 3 a don Juan, T.I. p. 39. min. 36:47.

⁵³² Entrevista N° 11 a Fernando, T.II. p. 10. Programa nueva gestión de ventas, con la introducción de máquinas automatizadas.

⁵³³ Artículos de Bimbo, p. 19.

⁵³⁴ Artículos de Bimbo, p. 21.

el capítulo III, (*cf.* p. 114), es muy rigurosa; los dueños de Bimbo están convencidos de que los jefes son los que hacen en gran parte la calidad del personal por lo que requieren que la forma de pensar de los jefes debe ser la misma o compatible con la filosofía de la empresa.⁵³⁵ Así el perfil de los jefes que establece RSS, es de ocho requisitos, a saber: integridad, inteligencia, capacidad y espíritu de trabajo, capacidad para relacionarse con los demás, liderazgo, conciencia de rentabilidad, enfoque a resultados (tener sensibilidad para diferenciar entre lo que agrega valor y lo que es sólo funcionalismo), apertura al cambio.⁵³⁶ Explica en su libro lo que entiende por cada uno de ellos, pero es más explícito en el primero en la lista, el de integridad. Reitera que se espera integridad en su vida personal también: “nosotros estamos convencidos de que no se puede separar la vida personal de la vida del trabajo. La persona es una, y no es lógico pensar que quien es mentiroso o deshonesto en lo personal no lo será en el trabajo. Las empresas que pretenden cerrar los ojos a esta realidad evidente, pronto comienzan a pagar el precio.”⁵³⁷

Después del perfil general, los perfiles específicos deberán ser bien elaborados tanto en lo profesional, técnico, laboral y personal. Al respecto del perfil específico de los jefes, se menciona que deben ser personas humildes y sencillas. Como manifesté mi extrañamiento ante la mención de estas características ante Ernesto (jefe de personal) al que estaba entrevistando, me argumentó que estas cualidades en los jefes facilitan las relaciones humanas y la comunicación entre jefe y personal. En los jefes operativos de las plantas gemelas de Santa María y Azcapotzalco, me llamó la atención también, la universidad de origen de cada uno de ellos, pues provienen de universidades públicas, UNAM y Politécnico Nacional, principalmente. Esto lo confirmé con Rocío, que es supervisora de *People Net*, que recapacitando también ante mi extrañeza, me confirmó, que efectivamente en estas plantas, eran o pumas o burros.⁵³⁸ Infiero que el predominio de profesionistas egresados de universidades públicas es similar en otras plantas de otras regiones. ¿Serán personas que se apegan más al perfil de personas sencillas y humildes, que los que provienen de universidades privadas? Este es un buen tema para investigaciones posteriores.

Y después de la selección rigurosa, viene la capacitación especial a los jefes. En esta práctica lo fundamental es el Curso de Jefes, que desde 1992, después del parteaguas del programa de calidad, se consideró como el curso esencial. “De ahí que se considere en nuestro grupo que el Curso del Jefe no es un curso más entre otros, sino el principal. El Curso del Jefe es el cimiento del sistema de desarrollo.”⁵³⁹ Al curso de jefes le siguen otros eventos de capacitación, (conferencias, cursos, talleres), para que los jefes continúen con su formación. De estos cursos me habló Rosendo, mi informante principal, en su entrevista, en la cual me mencionó en primer lugar, el curso de iniciación social que imparte la USEM. En ese curso, comenta Rosendo, “comenzamos a hablar de la solidaridad, del bien común, de la responsabilidad. Pero es una visión filosófica del papel de la jefatura, por decir algo. Tienen la idea de que, él que sabe más,

⁵³⁵ Roberto Servitje, *Bimbo estrategia de éxito empresarial*, p. 194.

⁵³⁶ Roberto Servitje, *op. cit.*, p. 207. En su discurso de febrero de 1996 habló de seis requisitos; en su libro ya habla de 8.

⁵³⁷ Roberto Servitje, *op. cit.*, p. 209.

⁵³⁸ Entrevista N° 14 a Rocío, T.II. p. 54. *People net*, es el nombre del departamento que realiza todos los movimientos de personal de la región metropolitana del grupo Bimbo, incluyendo Barcel, Ricolino y empresas de apoyo de la región. Según Rocío, son 12 000 trabajadores los que están en la base de datos de la región metropolitana. Pumas son de la UNAM; burros del IPN.

⁵³⁹ Gil Medina, *Filosofía Empresarial*, en *Los Nuevos Senderos de Dirección de Personal*. p. 48

tiene más responsabilidad que él que sabe menos. Todo un rollo como para centrarte.”⁵⁴⁰ Y me enumeró otros cursos que ha llevado como jefe, como el de ‘relaciones efectivas o comunicación efectiva’; el curso ‘desarrollo del potencial de la persona’; y el curso denominado ‘ejercicio de la jefatura’. Sobre este último me explicaba, “volvemos a hablar de los roles del jefe como jefe, de las premisas fundamentales sobre las que le gusta a la compañía que se base nuestra relación jefe-colaborador. Por ejemplo, aquí tenemos principios básicos, uno es subsidiaridad: tanto colaborador como sea posible, tanto jefe como sea necesario. Eso es, no ser mamá gallina. Cada quien encontrar el punto exacto, y no darle más de lo que necesita, ni menos de lo que nos pida...se llama subsidiaridad.”⁵⁴¹

Así capacitados y formados los jefes, se espera que difundan la filosofía Bimbo, en su discurso de las juntas de trabajo y con el ejemplo de la vida cotidiana. Conciencia de este papel de difusores de cultura, la encontré en algunas de las entrevistas realizadas. Así Javier R. cuando hablábamos de las características del ambiente laboral de su empresa, evadió el tema y me habló mejor de cómo deben tratar los jefes a sus colaboradores: con respeto, confianza, justicia, afecto y alegría y que estas características eran parte de los valores de la empresa: “La verdad, que los jefes logremos con el ejemplo, dirigir con sentido humano, ser formadores de hombres [...] Cada quien sabe que es lo que le toca hacer y se enfoca a esos 5 puntos. Y lo que es muy importante es que los jefes, pues tienen que dirigir con sentido humano, ser formadores de hombres, y qué mejor que con el ejemplo. Yo no me imagino a un jefe que pida que seas puntual si él llega tarde. Yo no sé como un jefe te puede pedir que te rasures y él no se rasura; como un jefe te pediría que uses el uniforme y él no lo usa. Yo creo que mucho de esa parte es la congruencia. Y mucho el objetivo es que la empresa sea lo que son sus jefes...”⁵⁴²

Y el *Teacher*, cuando se refería a que la empresa tiene alma, creencia típica en Bimbo, me hablaba de su compromiso de pregonar: “Empresa con alma es que cada día, cada persona que esté aquí, sienta al prójimo, verdad... el respeto, la querencia, el saludo, mirar a los ojos, una sonrisa, y un buen deseo. Si eso lo pregonó y aparte lo práctico, a todos los que actuamos de esa manera, nos va a ir muy bien.”⁵⁴³ Y el veterano formal y fiel de don Roger, a punto de jubilarse, siente el compromiso sobre difundir la forma de vivir Bimbo así: “Yo creo que la formación que nosotros recibimos, debemos transmitirla a nuestro equipo de trabajo, para que haya un efecto multiplicador. De tal manera, que nosotros en la aplicación de nuestra jefatura, tenemos que hacer a la persona, auto-controlable. Es decir, tú no necesitas que yo esté aquí para ver qué haces y que lo hagas bien, porque eso causaría enfermedad al ambiente laboral.”⁵⁴⁴

Creo que queda muy claro, por las expectativas de fundadores y lo entendido por algunos jefes, el papel de transmisión de la cultura Bimbo por el jefe bien escogido, bien capacitado; jefe que más que hablar, debe vivir la filosofía Bimbo y así dar el ejemplo. Deberá ser una antorcha encendida de esa filosofía, en el decir de RSS.

⁵⁴⁰ Entrevista N° 16 a Rosendo, T.II. p.68.

⁵⁴¹ *Ibidem*.

⁵⁴² Entrevista N° 10 a Javier R., T.I. p. 137; min. 48:37.

⁵⁴³ Entrevista N° 13 al *Teacher*, T.II. p. 38; min. 28:16

⁵⁴⁴ Entrevista N° 1 a don Roger, T.I. p. 9; min.31:33.

4- DEL LIDERAZGO IDEALIZADO AL DE LA REALIDAD COTIDIANA.

Antes de ver como se desempeñan en la vida real las figuras de autoridad en Bimbo quiero abordar en forma breve, cuál es la situación de la dinámica de las fuerzas de poder. Considero que las formas de poder que se observan en esta organización son las siguientes: el poder de propiedad, que poseen los accionistas; el poder de los principales niveles de autoridad (directores y gerentes); el poder de maestros, operarios, y técnicos especializados, sobre todo en las empresas de mayor antigüedad; y el poder del sindicato. El primer tipo de poder es un poder fraccionado, pues está en las familias de los fundadores, quienes poseen la mayoría de las acciones. La segunda parte está en el accionariado que opera en la bolsa de valores, los inversionistas privados; la tercera parte, no menos importante, es el micro-accionariado compuesto por los empleados del grupo.

Cómo juegan estos poderes, se puede deducir en lo han conseguido en su interrelación a través del tiempo. El poder de propiedad del consejo de administración tradicionalmente ha conseguido la expansión del grupo, manejando las nuevas inversiones y adquisiciones así como las desinversiones. Según RSS esto en general ha sido exitoso (y providencial) aunque reconoce también fracasos. En mi opinión, el otro resultado obtenido por la presidencia de ese consejo, es el mantenimiento de la filosofía Bimbo. Este logro, afirma RSS, ha sido el fruto de mucho estudio y reflexión individual y compartida con la gente, buscando la congruencia entre la filosofía y sus prácticas. En forma similar se han conservado los sistemas y prácticas organizacionales a través de los años, los que se han convertido en un modelo de operación de negocios. Esto se puede constatar, cuando se implanta ese modelo, sin mayor obstáculo, en razones sociales de más reciente fundación, como las de frituras, confitería y comercialización de alimentos. En el poder accionario esta ubicado también el poder simbólico de los hermanos Servitje, cuyas figuras se han idealizado y actúan sobre muchos empleados. Si todo lo anterior es cultura, se puede decir que el poder de propiedad en Bimbo ha difundido esa cultura.

El poder de los directores es un poder delegado. Son seleccionados con mayor rigor que los empleados y agregan a su poder el que proviene de su capacidad y conocimientos. El ejercicio de este poder es fuerte hacia los mandos operativos pero en su efectividad, confluye la gran fuerza de recompensa de Bimbo, que llega abundante a directivos y operadores cuando hay resultados de operación.

El poder de los expertos es otra fuerza significativa, sobre todo en las primeras empresas. Ellos, los empleados con mucha experiencia, son los depositarios de este poder y su ejercicio los ha llevado a la aportación de numerosas innovaciones a los procesos productivos. Su poder trasciende al ambiente laboral, donde según algunos de los entrevistados, transmiten seguridad. Los dos poderes anteriores, reconocen que las aportaciones de los saben han sido muy importantes en el crecimiento del grupo. El último poder es el sindical. Su fuerza proviene de su autonomía y de su imagen de honestidad. Sin embargo obtiene algo de fuerza al hacer suyo la segunda parte del lema de Bimbo: plenamente humano, que le sirve de bandera contra el segundo poder, el de directivos y gerentes, cuando éstos incurren en contradicciones.⁵⁴⁵

⁵⁴⁵ Esta última afirmación proviene de impresiones personales del investigador tomadas del trabajo de campo.

Poniendo a jugar todas estas fuerzas, es mi opinión que domina la primera, pero ésta no avasalla, a las otras, pues les permite jugar, particularmente a la segunda y la tercera, mediante el valor, la política y las prácticas de participación, de las que se ha beneficiado.

Ahora que he revisado el desempeño del poder en Bimbo, procede revisar como se desempeña el liderazgo en el nivel operativo –donde juegan gerentes con operarios y maestros. Inicio con una serie de preguntas: ¿Cumplen los jefes la expectativa que hay sobre ellos en cuanto al jefe ideal? ¿Qué tanto esta cultura ya establecida, produce los jefes perfilados y anhelados por los dueños? ¿Qué tanto se logra que los colaboradores vayan al trabajo, no como obligación sino con gusto y realicen un trabajo con sentido y significado?

Contesto este cuestionamiento diciendo que, en general, los anhelos de los dueños sobre un jefe al estilo Bimbo, sí se cumplen, pero que lo contrario, jefes con un desempeño diferente al esperado, es frecuente. Aquí el trabajo de campo realizado me dio información sobre la coexistencia de dos tipos de jefes: el jefe Bimbo, como le llamaron varios entrevistados (Jesús y Jorge), que sí es en términos generales lo que se espera de los jefes, y el jefe no Bimbo, el que es desalmado, malo, no íntegro, sin respeto a la persona, autoritario, como le llamaron también otros entrevistados.

a- Los jefes Bimbo.

Quiero comenzar con mis observaciones sobre el estilo de jefatura del gerente de mantenimiento, Rosendo, al que traté personalmente, por teléfono, antes de las entrevistas programadas a otras personas y con charlas informales en varias ocasiones. Aunque la observación participante fue muy escasa en esta investigación, el caso de Rosendo podría ser la excepción, por los contactos antes mencionados.

En mi percepción, Rosendo es un jefe⁵⁴⁶ que no tiene un trato con formalidad con su personal; más bien trata a la gente con mucha informalidad. Frecuentemente es interrumpido por su gente y terceros, no para pedir instrucciones, sino para obtener información y plantear problemas. Persona activa o superactiva, hecho que se nota en su forma de hablar muy rápida originada por cierto nerviosismo, como él mismo me lo expresó alguna vez. Es un jefe que tutea a todos y bromea con frecuencia. Recurre con frecuencia a metáforas: (el amor entre jefe y colaboradores es como los matrimonios viejos; todos sabemos que las hijas hacen travesuras pero la nuestra no; mi estilo es como después de tempestades; etc.) Su oficina es un flujo de ir y venir, de supervisores, maestros mecánicos y contratistas; no tiene secretaria y las puertas están abiertas como costumbre o política. Su expresión es coloquial y en algunos casos con algunas leperadas –suavizadas– en el trato con personas de confianza. En una ocasión escuché, que no vi, una llamada de atención de Rosendo a un colaborador que no había terminado o hecho algo, y exclamaba lo siguiente: “te voy agarrar a patadas la próxima vez.” Mi impresión general sobre el liderazgo de Rosendo, fue la un jefe que atiende sólo emergencias, dejando la dinámica de la operación de mantenimiento y proyectos a sus colaboradores, supervisores y maestros.

⁵⁴⁶ Gerente de mantenimiento. Su responsabilidad principal es mantener el índice de paros por fallas mecánicas (IPFM) menor al 1%; dirige y supervisa los proyectos asignados a contratistas; le reportan 55 personas entre supervisores, maestros y mecánicos de mantenimiento.

¿Cómo ven a Rosendo otras personas entrevistadas? Érika la única mujer en mantenimiento, lo ve con admiración. Casi su héroe.⁵⁴⁷ Reconoce en Rosendo un buen jefe. Ernesto, que trabaja con él como jefe de personal y que lo seleccionó hace 17 años cuando estaba en el corporativo, comenta que tuvo la “bellísima fortuna” de seleccionar a Rosendo. “Él era en aquel entonces...una persona muy sencilla, créeme. Es muy sencilla. Dentro de la estructura organizacional, si tú pudieras ver aquí dentro de los cuadritos [se refiere a un organigrama] es una persona que está en los niveles de arriba. Pero si tú lo ves a lo mejor en la calle... oye... ¡No, es el gerente de mantenimiento de esta planta! Sin embargo tiene una capacidad muy especial de relación...”⁵⁴⁸ Opinión similar a ésta, es la de Javier R. que trabaja en lo administrativo, en la planta, aunque con jurisdicción regional: “Rosendo es el gerente de mantenimiento, y tú velo, no está trajeado, se mete a la planta, sube, baja. Cualquiera que lo ve lo pudiera confundir con el de... sanidad, ¿No?”⁵⁴⁹

Ahora bien ¿cómo ve Rosendo su papel de jefe? En la primera charla que tuve con él, se expresaba muy bien de su equipo, en el sentido de que saben hacer su trabajo y hacen innovaciones: “son buenísimos y muy pagados de sí mismos.” También reconocía que su gente sabe más que él, en asuntos de mantenimiento: “Sí, esos chavos te digo... yo soy muy afortunado de estar al frente del equipo [...] Te digo que... te digo que vino un compañero mío hace como tres días, me dice: ¿Cómo le haces aquí...? Qué te digo, aquí la chamba la hacen ellos, la experiencia la tienen ellos; yo me dedico a hacer creaciones y seguir haciendo... todo lo que hago... (y hacer relaciones) con todo mundo.”⁵⁵⁰

También afirma que su estilo de jefatura es dar libertad a su gente para actuar en la operación. “Yo creo que una de las riquezas que tiene la vida, es que he entendido que no debo estar en todo. Entonces yo agarro a un cuate y le digo, oye mira hay que hacer esto, cómo ves. ¿Sale? ¿Puedes?, -¿Cómo lo hago?- Como tú quieras *cabr...* Y ya sé que lo va a hacer de la mejor manera. Yo sí creo en la teoría de que la gente es buena por naturaleza, no mala por naturaleza. Hay gente que comete errores porque.... por su proceso de aprendizaje, pero la gente es buena. Si a esa gente la motivas, le enseñas el panorama, le dices lo que puede llegar a ser, lo que puede llegar a suceder, lo que puede provocar que suceda, que eso es todavía más enriquecedor...”⁵⁵¹ Pareciera con este discurso que exagera, sin embargo dos de sus maestros, Gustavo y Javier, refuerzan lo que dice. Transcribo un fragmento de la entrevista que tuve con ellos, en la que se refieren a la libertad que tienen ellos para ser líderes con su grupo de mecánicos.

[Claves: Gus = Gustavo; Ae= Antonio Espinosa (entrevistador); Ja= Javier P.]

Gus- Y como líderes, nosotros los felicitamos a ellos.

Ae- ¿Se sienten líderes?

Gus- Yo sí...

Ae- Ja, ja, ja.

Gus- ...la verdad sí.

Ae- No es malo.

⁵⁴⁷ Entrevista N° 15 a Erika, T.II. p. 57.

⁵⁴⁸ Entrevista N° 9 a Ernesto, T.I. p. 109; 1:02. (9b)

⁵⁴⁹ Entrevista N° 10 a Javier G., T.I. p. 136; min. 46:47.

⁵⁵⁰ Entrevista N° 7 con Rosendo, T.I. p. 82. 2:10 (7 a)

⁵⁵¹ Entrevista N° 7 con Rosendo, T.I. p. 86. 4:24. (7b)

Ja- Somos líderes porque coordinamos, sí. Y, casi casi se puede decir que las cosas se hacen cuando ya las aceptamos nosotros. Muchas cosas que también los muchachos las ven y... espérate, eso como que no va a funcionar. Muchas veces cuando hay oportunidad, órale pues, les hablo para que comprueben que no están así bien las cosas. Pero cuando no hay problemas de que vaya a causar uno otro disturbio o algo, pero este normalmente tiene uno que ver primero si... y analizarlo, si inclusive viene uno y lo comenta con los jefes, sabe usted, esto y esto, y tenemos libertad ¿No? y adelante. Luego es lo bonito pues, lo satisfactorio que a uno le dan esa oportunidad.⁵⁵²

Hasta aquí cómo desempeña su jefatura Rosendo, el informante principal de esta investigación en la planta Santa María, en la percepción del investigador, en la opinión de él y de sus colaboradores. Cumplía el perfil de jefe Bimbo en cuanto a interés por operación, participación, integridad, habilidad para relacionarse con todos, conciencia de resultados; esto lo escribía al terminar el trabajo de campo, en diciembre de 2004. Pero ¿por qué digo que cumplía? Porque en enero de 2005 fue invitado a darse de baja. ¿Qué pasó? La explicación me la proporcionó él. Tuvo problemas en la relación con el sindicato. Pero pongo un fragmento de la charla que sostuve con Rosendo, donde el da su versión de su baja.

[Claves: Ae= Antonio Espinosa (entrevistador); Ro= Rosendo.]

Ae- ¿Cambia tu imagen de Bimbo?

Ro- No... Fíjate que no... yo siempre he dicho que estas cosas son como un juego; yo no quise jugar con ciertas reglas y ya no puedo seguir jugando. Te digo que lo del sindicato era latente; siempre estaban ahí molestando... pero yo sentía un compromiso más grande con el deber ser, con lo que estaba haciendo, que darle el gusto a una persona... Porque era particularmente una persona, nada más que era el secretario general. Cualquiera cosa, no...

Ae- Jo, jo, jo.

Ro- Porque él está acostumbrado a que no se haga nada si no se le platica a él. Y todos los jefes van y se le cuadran luego. No está bien. Porque cada vez te hacen así [señal de menos con las manos] Eso no es saludable. De hecho, de manera extraoficial, porque yo no lo vi, sé que cuando mi jefe les platicó a los demás gerentes que me iba a dar de baja, le dijeron que era la primera de una serie de errores que iba a cometer. Pero ya había dicho y yo creo que ya no se iba a retractar.⁵⁵³

Sobre la forma en que fue su separación de Bimbo, lo escribí en la página 114.⁵⁵⁴ El lector podrá percibir tal vez en este caso otra incongruencia.

Ahora me referiré a otro jefe que se puede afirmar está dentro del ideal de jefe de Bimbo; es don Roger, supervisor de la línea de pan blanco. En primer lugar, uno de sus colaboradores, Mariano, dedicado a suplencias en todas las líneas, se expresaba así de él: "Sí es muy respetado ese señor. Ahora sí que sí le trabaja al 100 eh... y a su edad que es. Yo sí lo admiro [...] No y sí, creo que

⁵⁵² Entrevista N° 6 a Gustavo y Javier P., T.I. p. 78. Gustavo y Javier tienen 23 y 27 años de antigüedad en la planta. Rosendo tiene 17 años de antigüedad, pero en esa gerencia sólo 5 años.

⁵⁵³ Entrevista N° 21 a Rosendo, T.II. p. 117; min. 10:24.

⁵⁵⁴ Fue enviado a un curso denominado *outplacement* cuyo costo era de \$ 40 000. Mientras se toma el curso le siguen pagando como si estuviera en nómina, 3 meses. Los directivos del despacho que imparte el curso le ayudan a recontractarse. Se le hacen pruebas psicométricas durante el curso. Ver más detalles en entrevista N° 21 a Rosendo, T.II. p. 118, min. 23:39.

es de los jefes que le ponen buen empeño. Anda en todos lados, ya cuando veo, ya está atrás de mí. Pero trabajo sano; es bonito. Yo la verdad sí lo admiro al señor.”⁵⁵⁵ Durante las entrevistas que realicé en la planta Santa María y Azcapotzalco escuché opiniones sobre don Roger de respeto y reconocimiento. ¿Pero don Roger, como ve su papel de jefe-líder? En la entrevista que tuve con don Roger, en una oficina en alto, como un tapanco, sin aire acondicionado, y con el calor de los hornos y del mes de mayo, le expresé mi observación, de que no le había interrumpido ninguno de sus colaboradores. Él respondió a esta observación hecha, que esa era una de las ‘grandezas de la empresa,’ de que la gente era autocontrolable. Y añadía: “Entonces, esto viene de arriba hacia abajo: nuestros jefes tienen confianza en nosotros y nosotros tenemos confianza en nuestros colaboradores y nuestros colaboradores, se desplazan en forma....y.... de libertad. Una libertad bien aplicada, una libertad que no nos lleva al libertinaje, sino una libertad con responsabilidad. Yo voy a hacer esto, pero me responsabilizo de la consecuencia. Y debe ser una consecuencia buena.”⁵⁵⁶ Y en otra parte de la charla, cuando tocamos el punto de sus sentimientos al dejar en breve la empresa por su jubilación decía: “Me preocupa dejar las máquinas; me preocupa dejar la complejidad del proceso, me preocupa dejar toda la relación con nuestros colaboradores.... porque eso se mete muy adentro. Yo creo que los que tenemos el privilegio de guiar a un equipo de personas, llega un momento en que usted se enamora de esas personas; llega un momento donde usted dice, los amo a mis colaboradores y si mañana me tengo que retirar me va a doler mucho.”⁵⁵⁷

El caso de don Roger, debo aceptar, no lo considero como el promedio general de jefes en la planta Santa María, sino tal vez uno de los típicos jefes de la primera generación de supervisores en Bimbo; lo considero especial y dentro de la categoría de los jefes antiguos, de los que convivieron con los fundadores. Podrían considerarse también casos especiales los jubilados (el *Teacher*, el Papi, el Tío, don Juan, el señor Cuén⁵⁵⁸), personas muy valiosas por lo que saben de técnica y por su historial intachable, según testimonio de Rosendo. El estilo de ellos fue de jefes estrictos pero paternales;⁵⁵⁹ de vida familiar ejemplar; responsables por la formación de sus colaboradores; preocupados por la buena relación con el sindicato.

Si a estos jefes-líderes que convivieron o trataron a los fundadores los he considerado probablemente como casos especiales, ¿cuál sería la categoría estándar de jefes Bimbo?⁵⁶⁰ Aquéllos que cumplen con el perfil bien definido por los departamentos de personal, a saber: integridad, inteligencia, capacidad y espíritu de trabajo, capacidad para relacionarse con los demás, liderazgo, conciencia de rentabilidad, enfoque a resultados, apertura al cambio.⁵⁶¹ Sobre esta segunda clasificación hipotética el trabajo de campo sólo me aportó el testimonio de Fernando, director de comercialización, sobre como se exige el primer requisito, el de integridad. “Y mucha gente dice, bueno, pero a ti como empresa que te importa... si yo dentro de la empresa soy íntegro, que te importa que fuera de la empresa yo tenga mi segundo frente. Ya no es congruente. No se puede ser medio íntegro; soy la mitad íntegro mientras estoy en la empresa y

⁵⁵⁵ Entrevista N° 4 a Mariano, T.I. p. 52; min. 22:46

⁵⁵⁶ Entrevista N° 1, a don Roger, T.I. p. 10, min. 33:50

⁵⁵⁷ Entrevista N° 1, a don Roger, T.I. p. 8; min. 27:31.

⁵⁵⁸ Aunque don Juan no quiso ser recontratado

⁵⁵⁹ El que mencionaba Jorge diciendo: Nos apapachaba pero también nos daba nalgadas cuando lo merecíamos.

⁵⁶⁰ [Sí Bimbo, en el decir de Jesús.](#)

⁵⁶¹ Servitje, Roberto. *Bimbo, estrategia de éxito empresarial*, p. 207.

cuando estoy fuera de la empresa no soy íntegro. Jefes que nos llegan a pescar *in fraganti* fuera de la empresa, no es aceptado, no es correcto...”⁵⁶²

b- Los jefes **no** Bimbo.

Ahora pasaré a revisar, a los jefes que no son como el ideal. Primero reuniré expresiones aisladas de algunos de los entrevistados de la planta, que atadas como cabos,⁵⁶³ me dieron la impresión de que sí hay o hubo jefes **no** apegados a la expectativa del grupo Bimbo en la planta Santa María. Así escuché a Érika mencionar que algunos jefes de hoy, no se parecen a los antiguos (entendí a los jefes del tiempo de la fundación de la planta). Cabe aclarar que Érika sólo lleva 3 años en la planta, y los compara con los antiguos, que no conoció, pero que probablemente los ha ubicado en las personas de don Roger, don Juan, el Papi y otros con mucha antigüedad. Y tras este comentario se refirió a esos jefes diciendo que son de los que dicen: “Mira yo soy tu jefe, tú eres el colaborador” en el sentido de yo mando y tú obedeces.

Ernesto, jefe de personal al comentar que las exigencias a los jefes son muy fuertes, decía, estos caen en el error de no tratar bien a la gente. -¿A pesar de tantos cursos?- le preguntaba yo con cierta ironía, y asentía: “...a pesar de tantos cursos. Realmente yo diría de los supervisores que tenemos aquí, todos ellos son muy competentes, verdad, como ingenieros. Pero como jefes, como jefes, *pos* yo digo que hay todavía algo que hacer, especialmente con la gente nueva que recibimos, eh.”⁵⁶⁴ Y un poco más adelante en la charla recordaba que en otros tiempos hubo “jefes desalmados” (sin el alma que pide la empresa). Anselmo, representante sindical de la sección de mantenimiento, me expresó que él nota algo de descontrol en los mandos intermedios, “no hay la misma filosofía, que tienen los de arriba...”⁵⁶⁵ Don Juan también mencionaba la dificultad de cumplir con el ideal de alta productividad y alta humanidad, y me decía: “Es disyuntivo, ¿Cómo?, verdad. O sea, que todo el tiempo hay que pegarle; y si eres humano, hay que suavizar más, paternalizar, etc. No; es lo difícil, lo difícil de los jefes. Tenemos que lograr que se dé esa empresa que queremos hacer.”⁵⁶⁶

Rosendo me narraba una anécdota, ocurrida en un restaurante de la ciudad donde acostumbran ir empleados Bimbo, en el cual los meseros escuchan comentarios sobre la empresa. Ellos le decían a él y sus acompañantes, en una ocasión, que ellos eran “muy diferentes, a otros de Bimbo, unos de camisa roja, (que dicen:) no, que ahí los negrean, que ya están casi por divorciarse. No, yo no sé porque se los digan, pero mira, no sé si haya otro Bimbo, pero (Bimbo) es un paraíso, le digo.”⁵⁶⁷ Estos fueron breves alusiones a jefes que, o no se apegan al ideal requerido por la empresa o que tienen dificultades para cumplir esas expectativas en la planta Santa María Insurgentes.

Pero la información más completa sobre los jefes **no** Bimbo, fueron de Jorge y Jesús, dos informantes que ya no están en el grupo y que no estuvieron en la planta estudiada. Sin embargo, sus testimonios pueden dar una idea de cómo son los jefes que no se apegan al ideal de jefe

⁵⁶² Entrevista N° 11 a Fernando, T.I. p. 8. min. 34:02. Mi impresión sobre Fernando fue la de un director sencillo.

⁵⁶³ Fueron expresiones muy breves, sobre las que no profundizó el investigador, por estar más preocupado por captar información referente a la congruencia de la filosofía.

⁵⁶⁴ Entrevista N° 9 a Ernesto, T.I. p. 104.

⁵⁶⁵ Entrevista N° 8 a Anselmo, T.I. p. 103.

⁵⁶⁶ Entrevista N° 3 a don Juan, T.I. p. 38.

⁵⁶⁷ Entrevista N° 16 a Rosendo, T.II. p. 72.

Bimbo. Comenzaré con la opinión de Jorge, que estuvo en el área de ventas en la Región Bimbo Centro, (Irapuato, Celaya, Morelia)

Para Jorge, su experiencia lo llevó a catalogar a los jefes en dos clases, uno como el jefe bueno, el que exige pero también apapacha y a otro, como el jefe **no** íntegro, sin la filosofía Bimbo, que hace cosas que Bimbo no quiere. Sobre el bueno, un gerente general con el que trabajó, tuvo, expresiones y descripciones como: “era una persona gritona, enojona, enérgica, pero era un niño de corazón, era un padre con sentimientos, verdad, que nos abrazaba, nos apapachaba y nos daba nuestra nalgada cuando la merecíamos. Entonces el gerente de ventas que era Guillermo (que) era una persona muy humana también y muy exigente. Pero se combinaba(n)... y bajaban información y había una transmisión de sentimientos que era un ambiente excepcional.”

Al jefe no íntegro, Jorge lo describía así: “Bien vestido el señor, uñas cortadas, su pelo recortado, su peine, su celular, todo; carro limpiecito... Eso sí, lo que yo le admiro, su limpieza del señor. Muy limpio, su carro muy ordenado, muy limpio. Pero el señor era muy prepotente... nos empezó a gritar: -Señores aquí quiero resultados y el que no, que se vaya a la chingada- Y nos ponía unas metas altísimas. Las metas, los resultados tienen que ser negociables. El supervisor, el vendedor, exige el sindicato, que se negocie la meta. Pero el señor no las negociaba con nosotros; era imposición. Teníamos que vender más de lo que vendimos el año pasado, lógico. Pero, teníamos nosotros normalmente un 20, 30% de venta de más contra años anteriores y él nos metía un 60, 70 %. -Oyes tienes tanta devolución; te doy tantos días para que controles; si no a ver qué vas a hacer o ve buscándole- Entonces eran amenazas, eran amenazas siempre.”⁵⁶⁸ Y siguió con una serie de acusaciones serias, como que tenía comprado al representante sindical; despedía a gente por incurrir en deshonestidad pero él no era honesto.

La otra persona que me dio información sobre jefes fuera de la expectativa de la empresa fue Jesús. El entrevistado no estuvo tampoco en la planta Santa María. Trabajó en el área de personal de la región metropolitana por los años de 1991, como verificador de referencias, y después, algunos años también en ventas. Jesús considera que *lo retiraron* por mostrar abiertamente sus desacuerdos con su jefe. En la entrevista se refirió así sobre él: “Eh, mi jefe, mi jefe no era jefe Bimbo. Porque se habla del jefe Bimbo, ¿no? y lo decía, lo dice con orgullo don Roberto. Y se saca el manual del jefe, ahí se lee, del jefe Bimbo. Y, pues sí se habla, sí se pregonan las cualidades del jefe: es inteligente, es líder, es muchas cosas, ¿no? Pero el licenciado Manuel decía: en Bimbo no existe la ley del terror. *No, porque usted lo dice [entre dientes]*, pero él era en gran parte, en momentos, era terrorífico. ¡Se hace y se va hacer y...!” Minutos después me contaba cómo antes de ser su jefe, un compañero le advertía sobre el estilo de él: “ese cuate, si necesita pasar por encima de ti para mantenerse en el puesto, para subir, lo hace.” Y me reiteraba su impresión general sobre su exjefe: “Para mí **no** era jefe Bimbo; era comodín. Era hipocritón; él se cuadraba ante los jefes, pero los de abajo... no hablaban, no hablaban...”⁵⁶⁹ Un poco intrigado por la forma negativa en que se expresó Jesús, aproveché para preguntar qué tantos jefes conocidos por Jesús, eran así. La respuesta fue “Hay muchos, muchos... muchos, yo creo que la mayoría.”⁵⁷⁰

⁵⁶⁸ Entrevista N° 12 a Jorge, T.I. p. 16; min. 11:06.

⁵⁶⁹ Entrevista N° 20 a Jesús, T.II, p. 107. minuto 16:32.

⁵⁷⁰ *Ibidem.*

Como señalé en las limitantes de este estudio en la introducción de este trabajo, estos ejemplos de jefes de Bimbo no apegados al perfil, fueron descritos por personas que no estuvieron en la planta sujeto de estudio y los jefes a los que se refirieron no fueron tampoco de esa planta. Sin embargo sus percepciones sobre los jefes que tuvieron y observaron, puede servir para apreciar qué tanto los jefes en Bimbo en el grupo, se apegan al ideal de jefes-líderes que se ha establecido.

Ahora bien, el hecho de encontrar en el grupo jefes con una actuación diferente a lo que se enseña y se espera de ellos, me llevó a comentarlo con mi informante principal, Rosendo. Mi tesis en la discusión con él era que los empleados distinguen y separan dos cosas, Bimbo y los jefes. Algunos jefes son malos, pero Bimbo no. Esto es muy claro en el caso de Jorge y en el de Jesús, dos tipos de jefe, el **sí** Bimbo y el **no** Bimbo. En base a esto le decía a Rosendo, que Bimbo está idealizado: algunos jefes no cumplen, pero no por culpa de Bimbo. Rosendo, no coincide con esto en general. Para él los jefes buenos o no, siempre serán vistos como malditos, por que hacen cumplir la ley. “En donde sea; toda la gente va hablar hermoso de Bimbo, y no muy bien de su jefe. Y normalmente va ser así porque el ideal es muy bonito, pero la construcción del ideal, te saca la mugre.”⁵⁷¹

Y se refirió a la exigencia que tienen ellos para sacar adelante la operación y como la transfieren a los colaboradores, explicando así el por qué los jefes no tienen buena imagen. “Te digo, que por eso armamos el ideal, de donde lo veas, desde el punto de vista del trabajador, desde el punto de vista de los accionistas, del dueño. La propuesta es la propuesta ideal. Pero cuando ves todo el camino que hay que andar, todo lo que hay trabajar para llegar allá, y lo exiges, entonces dicen eres el maldito. Entonces te digo, se juega mucho esa parte...” Y al insistir en mi tesis, Bimbo es ideal, los jefes son unos... me remató: “Somos los que aplican la ley. Si a ti... te gusta la ley, te juro que nombras un policía para que pesques al que la está la infringiendo y te dice que te tiene que recluir.”⁵⁷² Y comenzó a hablar de su experiencia en la gerencia de mantenimiento, donde llevaba 5 años, y tenía como colaboradores a 55 empleados entre supervisores, maestros y mecánicos con un promedio de antigüedad de 14 años. “Y es que yo tomé esta planta cuando era un poco suelta la dirección antes de que yo la tomara... los mecánicos salían dos veces a comer en el día, hacían cosas que no debían de hacer, pero se permitían. [...] Entonces poco a poco fui trabajando en ello, pero sí... si tú tuvieras un horario de 6 horas diarias y de repente llega uno y te lo regresa a 8... *Me cai* que aunque sepan que eso es lo correcto, lo van a tomar a mal. Pero yo sé que de inicio muchos no me querían...cada vez son más los que me quieren, no haciendo nada.”⁵⁷³

En fin, aunque no coincidimos totalmente Rosendo y el investigador, puedo establecer que Bimbo, como empresa, como símbolo, como forma de ser empresarial, está idealizado y se salva su imagen de la mala actuación de algunos jefes, o en otra forma, en Bimbo hay un ideal construido por todos, que al querer hacerlo realidad, les da mala imagen a los que tienen la misión o función de llevarlo a cabo, pero Bimbo no es el malo.

⁵⁷¹ Entrevista N°16 a Rosendo, T.II. p. 62.

⁵⁷² *Ob. cit.* p.65.

⁵⁷³ Entrevista N°16 a Rosendo, T.II. p. 65; min.23:24.

He expuesto y analizado en estas últimas páginas algo sobre de la realidad de cómo se ejercen las jefaturas y el liderazgo en Bimbo, en la planta de estudio y en lo general en el grupo. He dividido los estilos de liderazgo en dos categorías denominadas jefes Bimbo y **no** Bimbo, siguiendo la clasificación que hizo Jesús al ser entrevistado. Dentro de los jefes **sí** Bimbo mencioné la probabilidad de tipificar a los jefes de mayor antigüedad como estilos de liderazgo especiales, por reproducir ellos características muy resaltadas por los liderazgos de los fundadores: paternalismo en el trato a las personas, integridad, disposición. Con poca información empírica, consideré en otro grupo a los que cumplen con el perfil establecido por la empresa y del que se es muy estricto en el proceso de selección (dato empírico). Adicionalmente realicé una descripción extensa de lo que se dice de los jefes **no** Bimbo. ¿Esta realidad en la diversidad en la ejecución de las jefaturas y el liderazgo en Bimbo implica hablar de dos o tres subculturas en la empresa de acuerdo a estilos diferentes? Considero que una empresa con 60 años de permanencia ha pasado por diferentes épocas en su historia y que los jefes de los años 1950 a 1970 se desempeñaron en tiempos de mucha competencia en el mercado de pan de caja.⁵⁷⁴ En esta historia ha habido épocas de consolidación, de expansión, con exigencias diferentes a los jefes (*cfr.* cuadro del crecimiento de Bimbo, p. 15). Esta consideración del factor histórico la utilizaba Rosendo al razonar su retiro del grupo, en un año en el que él había tenido diversos éxitos: ser el creador del sistema mecánico para hacer el *sandwich* más grande del mundo con el que se obtuvo el premio *Guinness*; la cesión de una patente a Bimbo de un equipo de producción creado por él. Tanto él como el Ing. Abad, exdirector de las dos plantas, Santa María y Azcapotzalco, fueron gente de trabajo, de innovación y visionarios “en el *boom* del grupo. Pero ahora que se está en una etapa de tranquilidad, éramos animales raros, porque nos costaba trabajo quedarnos *quietesitos*.”⁵⁷⁵ Ambos cumplían muchos de los requisitos del jefe estipulados por el grupo, pero algunas de sus capacidades no eran compatibles con el momento que vivía la empresa en estos años: tranquilidad para no chocar con el sindicato. Después de este análisis considero que la diversidad de estilos de liderazgo que describí en párrafos anteriores no implica la presencia de culturas diferentes en las empresas más antiguas del grupo como las plantas Santa María y Azcapotzalco, sino manifestaciones diversas según los tiempos.

5- EL TEMOR DE QUE LA FILOSOFÍA NO SE TRANSMITA

¿Cuál será la realidad sobre los jefes Bimbo? Este no es un estudio cuantitativo. Voy a aceptar que existen los dos tipos de jefe como en una empresa bien administrada. Esta realidad dual, o esta mezcla de consistencia entre filosofía y ejercicio de la jefatura o de su contrario, la coexistencia de filosofía congruente y jefes autoritarios, no íntegros, sí es conocida por los directivos y presidentes actuales del grupo.

Afirmo esto, porque dueños y empleados de mayor antigüedad manifiestan su inquietud sobre que los jefes de hoy, transmitan y vivan realmente la filosofía del grupo. Se puede decir que presienten esa amenaza. En la mencionada conferencia de febrero de 1996, RSS ya lo declaraba ante la audiencia de jefes reunidos en esa ocasión: “Son ellos, somos nosotros los jefes quienes

⁵⁷⁴ Algunos de estos jefes fueron protagonistas en el mito que denominé “los tiempos heroicos” relatados por don Juan.

⁵⁷⁵ Entrevista N° 21 a Rosendo, T.II. p. 118.

alimentarán y acrecentarán esta filosofía empresarial, que hoy reconocemos y valoramos y **que tenemos el temor de que no vaya a continuar.**⁵⁷⁶

Don Juan -con ansias de jubilarse por lo que no pudo realizar antes en su vida personal- me hablaba en su entrevista, de que nota una brecha entre ejecutivos antiguos y los más nuevos y que tal vez no estén tan comprometidos como los antiguos. “Yo creo que muchos de los ejecutivos antiguos, y nuevos, -puede hablar con quien sea- estamos muy a gusto y nos gusta mucho trabajar aquí. Ya no están nuestros principales fundadores, eh. A mí en lo particular, como antiguo, me preocupó un poquito [...] Entonces, en algún comentario que luego tengo oportunidad de hacer, digo, necesitamos hacer esa mezcla todavía entre los antiguos y los nuevos que se van formando; porque hay que querer mucho a la empresa para entregarse...”⁵⁷⁷ Don Roger hablando de los empleados jóvenes reprochaba sutilmente la falta de sacrificio que muestran, de estar al servicio de algo o de alguien.⁵⁷⁸

Pero el hecho que me ha llamado más la atención, es la presencia de exjubilados en diferentes áreas en la región metropolitana, don Roger, el *Teacher*, el Papi, el Tío y otros,⁵⁷⁹ que trabajan bajo la modalidad de *outsourcing*, y que andan en comisiones por todos lados, apoyando en tareas que conocen (preparar masa de productos nuevos para pruebas, por ejemplo), pero además hablando con la gente (expresión del *Teacher*). Mi impresión es que son símbolos vivientes de los valores Bimbo, de lealtad y de compromiso y el grupo Bimbo está interesado en que sean testigos y den testimonio de la forma de ser y pensar de la empresa. Esto lo comenté con mi informante principal y me daba su explicación sobre los recontractados, así: “Ah, te decía, una es porque ellos son una imagen, -una imagen que aquí en la compañía se busca mucho eso- [...] como el del modelo a seguir, de muy buena vida familiar, digo, que se comparte con la empresa; (ellos) son un buen ejemplo; y la otra parte es la experiencia que tienen en la compañía, ah. A veces nosotros decimos que hay que hacer a la gente al modo de trabajar ‘estilo Bimbo’. O sea tú puedes traer mucha experiencia de fuera pero a veces chocas con toda la bola de normas, de procedimientos, de normas de conducta que queremos en la empresa. Y entonces ya la tenemos ganada (con ellos) porque tenemos las dos cosas, mucha experiencia, mucho conocimiento de la materia de trabajo, pero también de una conducta, por decirlo de cierta manera, una conducta intachable.”⁵⁸⁰

Así pues, creo, que esta acción o estrategia de recontractar a los que trabajaron por décadas en Bimbo obedece a ese temor de RSS, de que los que les van suceder no transmitan y vivan esa filosofía.

6- ESTILOS DE LIDERAZGO EN BIMBO Y SU RELACIÓN CON LAS TEORÍAS DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL.

¿Cómo relacionar la teoría contemporánea sobre el liderazgo con lo descrito y analizado sobre ese tema en el grupo Bimbo en su planta Santa María? ¿Qué tanto la forma de entender y ejercer

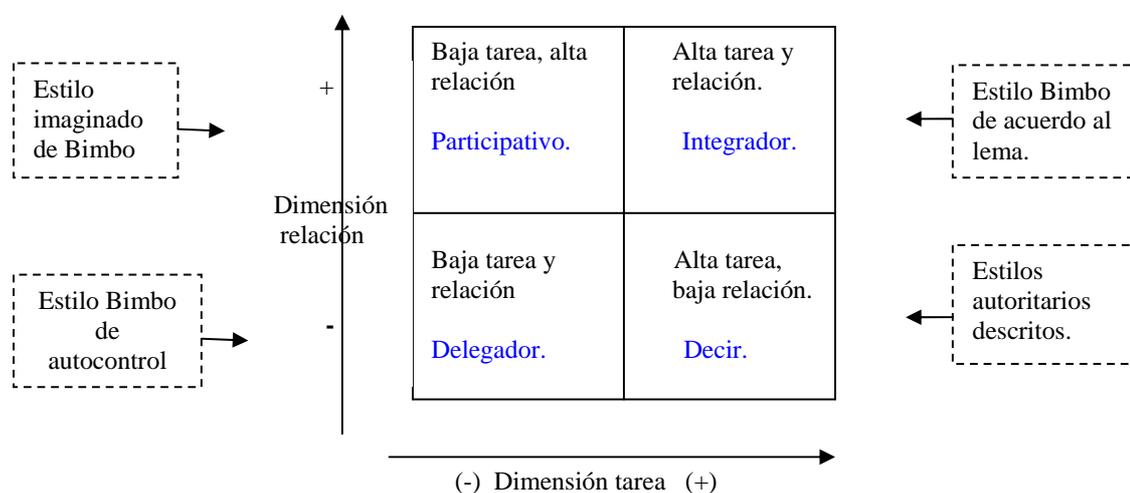
⁵⁷⁶ Artículos de Bimbo, p. 19. Las negrillas son mías.

⁵⁷⁷ Entrevista N° 3 a don Juan, T.I. p. 43; min. 46:52

⁵⁷⁸ Entrevista N° 1 a don Roger, T.I. p. 1.

⁵⁷⁹ Según Rosendo son como 6.

⁵⁸⁰ Entrevista N° 18 a Rosendo, T.II. p. 87; min. 0:02



El estilo participativo sería el que proponen los fundadores para instrumentar la filosofía del grupo Bimbo, ubicado en el cuadrante superior izquierdo; algunos jefes descritos por dos ex empleados como prepotentes y con grandes exigencias se ubicarían en este esquema en el cuadrante inferior derecho.

En un intento de generalizar sobre el estilo de liderazgo más uniforme y predominante en Bimbo, creo que es el estilo cinco del continuo autoridad-participación de Robert Tannenbaum, o sea jefes que aceptan sugerencias y deciden. Sin embargo, con la información sobre los jubilados recontratados bajo la figura de *outsourcing*,⁵⁸³ incluyo la tesis de que el estilo de todos ellos se presenta a las nuevas generaciones como el ideal. Ellos tuvieron un estilo que atendía tanto el trabajo técnico con alta disposición, pero al mismo tiempo atendían con alta prioridad las relaciones con colaboradores y con el sindicato. En el modelo de liderazgo de las dos dimensiones (tarea-relación) este estilo se ubicaría en el cuadrante superior de la izquierda.

En síntesis, en este capítulo:

- ° He ubicado las manifestaciones del liderazgo en Bimbo en 3 de las fases del flujo de la cultura: en su constitución, difusión y moldeamiento de la conducta de sus miembros.
- ° Los fundadores han contribuido sustancialmente en crear una cultura organizacional con el trabajo directo sobre un grupo entusiasta de socios y los primeros colaboradores, con los que han compartido el deseo de crear una empresa diferente, proponiendo un sistema de pensamiento influenciado por sus concepciones personales humanistas y cristianas; con una serie de prácticas muy peculiares que imprimen a la cultura Bimbo, una forma de ser y hacer muy distintiva. Como aún viven los fundadores, esta cultura no ha registrado cambios notables en su componente ideológico.

⁵⁸³ Entrevista N° 18 a Rosendo, T.II. p. 87.

- En la dinámica de fuerzas entre los poderes que existen en Bimbo predomina el poder del accionariado y sus presidentes, pero tal poder no tiene dominio absoluto, sino que deja jugar a partir de la participación. Esto no ha sido por bondad, sino porque ha dado beneficios a la organización.
- Existen algunas contradicciones que han surgido en la misión encargada a los jefes-líderes de primer nivel de difundir la cultura a través del ejemplo y de un ejercicio del liderazgo apegado a un perfil. Esto ha preocupado a los fundadores sobre la transmisión de su filosofía a las nuevas generaciones.
- Puedo establecer que Bimbo, como empresa, como forma de ser empresarial, se está proponiendo como un símbolo de lo que es una empresa ejemplar (hacia el medio exterior). Hacia el interior de la empresa, ésta se ha idealizado y su imagen se deslinda de la mala actuación de algunos jefes.
- Al describir las principales teorías sobre liderazgo (conceptos, origen, estilos de líderes e importancia del liderazgo) éstas explican la actuación de algunos jefes en Bimbo que tienen el estilo predominante de “jefes que escuchan sugerencias y deciden”. Los modelos teóricos sobre estilos de liderazgo permitieron ubicar los diversos estilos de líderes que se observan en Bimbo.

VI.- IDENTIDAD, COMPROMISO y RECIPROCIDAD EN BIMBO.

En un principio pensaba referirme solamente al tema compromiso (*commitment*) en la empresa de Bimbo seleccionada para el estudio. Sin embargo, al revisar nuevamente el marco teórico sobre este tema, observé que algunas definiciones de compromiso empleaban el término “identificación” como sinónimo (Stephen Robbins; James L. Gibson; Meyer y Allen).⁵⁸⁴ Eso mismo me ocurrió al analizar y seleccionar las primeras citas de mis entrevistados relativas al compromiso con Bimbo en el trabajo de campo; encontraba citas que mencionaban pertenencia. Por ello, empezaré este capítulo tratando primero el tema de identidad y el proceso de identificación para después tocar el del compromiso. En la tercera sección de este capítulo abordaré la tesis de que la teoría del compromiso tiene relación con la teoría antropológica de la reciprocidad.

1.- IDENTIFICACION. (IDENTIDAD)

Quiero revisar el tema de este capítulo a través de algunas teorías de identidad y del análisis de las citas que se refieren al tema. Comienzo con las ideas de Almudena Hernando que acepta que la identidad se puede encontrar entre sociedades, o entre individuos y sociedades. Así, el término identidad se refiere al reconocimiento de la semejanza con el otro pero al mismo tiempo, la aceptación de distinciones con él. Luego, identidad es similaridad y diferencia a la vez.⁵⁸⁵ Pero ocurre que cuando hay relaciones entre las partes, hay deseos de moverse en esa relación: “quiere uno parecerse a ellos y modela uno sus semejanzas y define las diferencias con lo restante.”⁵⁸⁶ Esto ya constituye un proceso, es una construcción, una construcción social. Así durante el proceso de identificación con algo o alguien, quedan establecidas sistemáticamente relaciones de similaridad y de diferencia (con sus significados) entre individuos y las otras partes.⁵⁸⁷ Adicionalmente en este proceso en que alguien anhela parecerse a alguien, ocurre el deseo de pertenecerse o de pertenecerse mutuamente entre las partes. Como corolario, el proceso de identificación termina con la idea más o menos acabada que tiene uno de sí mismo, de quien es uno, y de quienes son los que me rodean, así como la idea de cómo es el mundo en sus aspectos estáticos y dinámicos. (Cómo es el espacio y el tiempo)⁵⁸⁸

Ahora bien, Hernando sugiere que la identificación es necesaria en la vida porque sirve para la obtención de seguridad y orientación. Sin ella la vida sería de angustia. La identidad construye mecanismos cognitivos para dar la sensación de que se controla el medio ambiente; el nivel o grado que tiene mi grupo del control de la realidad pues de ahí se deriva la sensación de seguridad en ese mundo vivido y construido.

Una concepción de identidad más apegada a la antropología es la de Portal y Aguado que ubican la construcción de ésta, en el contexto de la experiencia colectiva de un grupo y de su espacio

⁵⁸⁴ James Gibson., et. al. *Organizations, Behavior, Structure, Processes*; Stephen Robbins, *Organizational Behavior*; John Meyer y Natallie Allen, *Commitment in the workplace*.

⁵⁸⁵ Almudena Hernando, *Arqueología de la Identidad*, p. 50.

⁵⁸⁶ *Ibidem*.

⁵⁸⁷ *Ibidem*.

⁵⁸⁸ Almudena Hernando. *Op. cit.*, p. 52.

cultural. En ese marco contextual ubican la conciencia de ser de las personas, de existir en forma distinta a otros, y las relaciones de semejanza con ellos. Afirman que la construcción de la identidad es inseparable de la construcción de la ideología del grupo, entendida como la formación de una visión parcial de las evidencias grupales (de sus autoexplicaciones), que no son reales pero tienen un fuerte significado social. El contexto termina de configurarse con el espacio y tiempo culturales donde se ordenan los significados de las prácticas sociales (tradicción y costumbre).

Así contextualizada la construcción social de la identidad, Portal y Aguado la definen como “las identificaciones históricamente apropiadas que le confieren sentido a un grupo social y le dan estructura significativa para asumirse como unidad.”⁵⁸⁹ Cuando hablan de identificaciones se refieren a la tesis de que existen en un grupo multiplicidad de identidades, determinadas por diversos factores.

¿Pueden explicarnos las ideas de Hernando, Aguado y Portal identidades y procesos de identificación en Bimbo en su planta Santa María? Para responder a esto, habría que buscar en las entrevistas realizadas elementos como: deseos de parecerse a Bimbo, ganas de pertenecer a él, satisfacción y/o orgullo de estar en esta empresa. También, expresiones como el reconocimiento de las similitudes que se tienen con la empresa; conciencia de cómo me afecta el hecho de ser parte de ella; conciencia de la ubicación de la empresa en el contexto industrial.

A continuación revisaré los testimonios recogidos en la investigación que tienen que ver con este tema. Clasificaré los testimonios en expresiones de satisfacción y orgullo por estar en Bimbo, citas en las que se describe al otro (la otredad), y si las hay, alguna que se refiera al hecho pertenecerse mutuamente.

1.1- Expresiones de satisfacción y orgullo por pertenecer.

a- Misael.

En una parte de la entrevista me señaló el osito Bimbo estampado en su gorra y agregaba “...cuando lo ven a uno portar el uniforme, simplemente con el logotipo...no, pues trabajas en una empresa perrona.”⁵⁹⁰ En mi percepción su frase fue enfática y manifestaba su agrado por pertenecer a la empresa. Y hablando de la aceptación de Bimbo en el mercado me invitaba a comprobarlo en la planta: “Así es...vea cómo se vende, ¿No?... no paran... no para la producción... así habla Bimbo.”⁵⁹¹ Misael siente estar en una empresa sólida y consciente de la estabilidad de su empresa.

b- Don Juan.

El entrevistador le preguntó sobre el significado del logotipo, el osito panadero, y me contestó: es “nuestro orgullo.” Y me explicaba su respuesta: “Algo tenemos que tener para querer afianzar, anhelar, y el osito siempre fue el emblema, ¿No?”⁵⁹² ¿Afianzar querrá decir anclarse a algo o

⁵⁸⁹ José Carlos Aguado y María Ana Portal, *Tiempo, espacio e identidad social*, p.33.

⁵⁹⁰ Entrevista N° 2 a Misael, T.I. p. 20.

⁵⁹¹ Entrevista N° 2 a Misael, T.I p. 17.

⁵⁹² Entrevista N° 3 a Don Juan, T.I. p. 43.

apegarse a algo? ¿Anhelar será lo mismo que desear tener un ideal? Yo interpreto este pasaje de la entrevista como que el osito representa a la empresa en la que uno trabaja y en esa empresa se siente orgullo de pertenecer.

c- Mariano.

Mariano que es el *mil usos feliz*, también es consciente de dónde está: en una empresa importante; además de estar feliz siente orgullo por estar en ella. Lo cito: “O sea, sentimos orgullo de Bimbo, es una empresa que, yo digo que es líder en México.”⁵⁹³ Habla en plural tal vez porque conoce que otros de sus compañeros piensan como él o porque se siente parte de ella.

d- Jorge.

Jorge fue gerente de ventas. Buscó su liquidación por no estar de acuerdo con su gerente regional. La entrevista en 50% del tiempo fue una catarsis y percibí el dolor que todavía sentía por esa separación. Varias veces en la entrevista salió esa amargura. En ese contexto surgió esta frase: “O sea, para mí fue un orgullo, sigue siendo un orgullo haber trabajado en Bimbo.” Y más adelante se expresaba así: “Yo todavía traigo la camiseta puesta.”⁵⁹⁴

Si orgullo es vanidad por el origen o la autoestima en alto grado, sentirse orgulloso es el sentimiento de estar asociado con el alguien noble, valioso o exitoso. Aunque tal vez ésta última característica de grupo exitoso, sea la más influyente para el orgullo mencionado. Así interpreto los testimonios anteriores; ellos están en una empresa con una característica notable y al estar en ella como socio (ellos dicen colaboradores) se les transfiere parte de las características sobresalientes del otro que es notable.

1.2- Expresiones describiendo al otro con quien se identifica.

Identificarse es anhelar parecerse o anhelar ser semejante a otro, aunque sea parcialmente. El cómo es el otro es una construcción personal derivada de una percepción también personal. Así el otro recibe atributos notables, valiosos. Veamos.

a- El Teacher.

Califiqué como cantinflesco a este jubilado por su forma de expresarse en otros apartados, y además comentaba que recurre con frecuencia a la metáfora. En la siguiente cita se nota su estilo. Me decía que cuando a él lo invitaron a remar en Bimbo, era un barquito de remo. Al día de hoy, “tenemos un gran acorazado” que va a llegar a puerto seguro. Ese acorazado lleva todo el esfuerzo y tiempo “que (nosotros) dejamos.”⁵⁹⁵

b- Ernesto.

Ernesto se refiere a la planta Sta. María como el *alma mater* de Bimbo. La expresión surgió al describirme como inició la empresa, en el rincón noroeste de la manzana entre las calles de Abedules, Mimosas, Chopo y Oyamel. *Alma mater* lleva el sentido universitario: la planta Santa María ha sido el semillero de expertos que salieron para fundar o para apoyar a otras plantas. Sin

⁵⁹³ Entrevista N° 4 a Mariano, T.I. p. 50.

⁵⁹⁴ Entrevista N° 12 a Jorge, T.I. p. 19 y 30.

⁵⁹⁵ Entrevista N° 13 al Teacher, T.II. p. 43.

falsa modestia decía más adelante en la entrevista: “Tenemos los mejores. Es de las ventajas que tenemos contra otras plantas. Tenemos los mejores.”⁵⁹⁶

c- Javier R.

Javier comentaba que en ocasiones lo invitan en la UAM para platicar con los estudiantes de esa institución “sobre la empresa, su historia, mercadotecnia, calidad... y te puedo platicar que es una pasión cuando lo platicas, una emoción platicarles de una empresa que empezó en 1945 con 17 trabajadores y en la actualidad (tiene) casi 70 000 trabajadores, a nivel internacional... Entonces cómo no compartir esto; el ver que es la empresa más admirada... son muchas cosas.”⁵⁹⁷

En estos testimonios el otro descrito es un acorazado, es *alma mater*, ha crecido de 17 a 70 000 empleados, es ya internacional y la empresa más admirada. En ese **otro**, que es una gran institución, están los entrevistados y para ellos es motivo de satisfacción.

1.3- Expresiones de pertenencia mutua.

a- Don Roger.

En la entrevista con don Roger él me decía: “Yo digo que todo lo que está en Bimbo es mío. Tengo el sentido de propiedad”⁵⁹⁸ Estábamos hablando del sindicato y que él se siente parte también del sindicato. Aunque al principio me parecía estudiada esta afirmación de don Roger, ahora la encuentro con mayor significado. El veterano y la pertenencia mutua; la máxima expresión de la identidad.

Después de estas citas con las que he deseado verificar si se apegan a las diversas acepciones de identidad o del proceso de identificación, creo que éstas encajan en la idea de sentirse vanidosos por estar en una empresa buena, admirada (empresa bella, excelente, *perrona* como escuché en diversas ocasiones). Esa empresa, que es el otro, está bien posicionada en el entorno internacional y nacional y hay conciencia de la seguridad que concede ese hecho. Aquí se coincide con el pensamiento de Hernando que afirma que el proceso de identidad da seguridad, cuando se define al otro y su posición (en el mercado) y la relación de cercanía y aceptación por parte del otro hacia uno.

Utilizando las ideas sobre la identidad social de Aguado y Portal y los testimonios sobre orgullo y pertenencia de los empleados de Bimbo relatados en párrafos anteriores, el contexto de la identidad del grupo de estos trabajadores se conformaría por la experiencia de las principales prácticas que se dan en la empresa, entre otras, la participación experimentada de varios actores materializada en creaciones e invenciones; la participación como pequeños dueños microaccionistas; la evidencia de las actividades de producción con significados de éxito y la aceptación de la sociedad consumidora de productos Bimbo.

El contexto del espacio cultural también añade significados al grupo, pues le da mensajes como los siguientes: tu grupo surgió aquí; los dueños pisaron y hasta durmieron en la planta; aquí están

⁵⁹⁶ Entrevista N° 9 a Ernesto, T.I. p. 118.

⁵⁹⁷ Entrevista N° 10 a Javier R., p. 134; min. 36:33.

⁵⁹⁸ Entrevista N° 1 a don Roger, T.I. p. 11.

los más antiguos (los capaces, los que dan seguridad, los mejores); muchas patentes de maquinaria y equipo se gestaron aquí; ésta es una planta vieja pero la más moderna. El espacio del museo (Azcapotzalco) lleno de máquinas, fotos, camiones viejos le hablan a los empleados de la evolución de la empresa. El tiempo cultural les habla de los años difíciles; las crisis económicas; la era actual con la competencia de las transnacionales de alimentos donde no sólo sobreviven sino son líderes. Y la ideología Bimbo, como visión parcial, irreal pero con sentido social, aporta *pseudoexplicaciones* para completar la experiencia social: Bimbo se debe a la disposición de la gente; Bimbo es una empresa bella, excelente, la más admirada; Bimbo tiene una filosofía excepcional sobre la persona.

En ese marco de experiencias y evidencias se construye la identidad Bimbo considerada como una aprehensión (apropiación) -realizada por la mente y el sentimiento- de la imagen del otro creando conciencia de pertenecer a ese otro (Bimbo) de gran valor y prestigio. Esa sensación de pertenencia aflora en expresiones grupales como: estamos orgullosos, la empresa es excelente, ahora los patos (los mexicanos) le tiramos a las escopetas (los americanos). La fuerte y extensa experiencia colectiva de los miembros del grupo sostiene y mantiene este estado mental.

2.- COMPROMISO

A continuación abordaré el tema del compromiso en Bimbo. Primero iniciaré con la revisión del concepto y después como se refieren a él varios de los empleados entrevistados de Bimbo.

2.1.- Cómo entenderé el compromiso.

En el apartado del marco teórico relativo a compromiso asenté que los teóricos se refieren al término compromiso con ideas relacionadas a actitudes (lealtad); sentimientos positivos, pensamientos altruistas como buscar el bien de todos; o también a un deseo de identificación con una organización. También adopté ahí la definición de John Meyer y Natalie Allen, quienes afirman: “*commitment is a psychological state that (a) characterizes the employee’s relationship with the organization, and (b) has implications for the decision to continue membership with the organization.*”⁵⁹⁹ Asimismo revisé la tipología de compromisos de estos autores sobre compromiso emotivo, compromiso racional y compromiso de obligación moral, por considerarla útil al momento de analizar la entrevistas del trabajo de campo.

En la siguiente presentación de testimonios, algunos de los empleados entrevistados se refirieron a su compromiso; otros hablaron del compromiso que ven en sus compañeros. En algunas de las citas se usa expresamente el término compromiso, pero en otras se usan palabras equivalentes; también encontré compromiso hacia otra institución: el sindicato. Resalto con negrillas los términos relativos a compromiso o sus similares.

2.2- Los entrevistados que usaron el término compromiso aplicado a sí mismos.

a- Don Roger.

Al platicar sobre la ceremonia de premiación a la asistencia donde él mismo recibió premios en oro, me decía: “Han sido muy *estimulativos* para nosotros (para) tener un **compromiso** moral con todos.”⁶⁰⁰ Y en la misma entrevista, al hablar de su próxima jubilación me señalaba: “Yo no

⁵⁹⁹ Meyer, John y Allen, Natallie. *Commitment in the workplace*, p.11.

⁶⁰⁰ Entrevista n° 1 don Roger, T.I. p. 4.

tengo otra cosa que gratitud a mi trabajo para el día en que yo me vaya. Y siento no haber pagado lo que hicieron por mí a través de mis, de mis resultados de trabajo. Me siento con deuda, y a lo mejor me voy con deuda moral y espiritual.”⁶⁰¹ Interpreto en la primera expresión de la cita, que el compromiso es por recibir estímulos valiosos y en la segunda parte de la cita, que está agradecido porque recibió **de más** con respecto a lo que él aportó; don Roger se siente endeudado (compromiso de obligación).

b- Don Juan.

Don Juan después de hablar de los tiempos heroicos, me hablaba del compromiso de esos tiempos. Así decía: “...como le digo era ese **compromiso**...que a través de la motivación y del ejemplo nos comprometía a los que estábamos abajo (...) era predicar con el ejemplo; es eso y el **compromiso**, y el reto, y el cariño ¿No?”⁶⁰² Eso era en esos tiempos ¿Pero ahora? Al decirle yo que don Roger no quería irse de Bimbo, espontáneamente reaccionó diciendo que, él sí se quería ir. ¿Estaría harto entonces? No creo. En esta parte de la entrevista me habló de muchas cosas que dejó de hacer⁶⁰³ y que ahora quería hacer muchas otras que no hizo. Más adelante me habló de lo que recibiría de jubilación por parte de la empresa, y expresaba sus cálculos.⁶⁰⁴ Interpretando, él estaba comprometido hasta su jubilación (41 años de trabajo demandante). Ya cumplió. Ahora él va a hacer otras cosas. (Se trata del compromiso de decisión racional: uno está comprometido con alguien, por lo que recibe; le conviene a uno). Eso es un análisis de costo beneficio. Ahora que viene la jubilación, terminará el compromiso. El compromiso cambió, tal vez de un compromiso emotivo a un compromiso de decisión racional

c- El Teacher.

En esta entrevista, el investigador estaba intrigado de cómo alguien ya jubilado estaba nuevamente en servicio en la empresa. Por ello, una pregunta planeada para la entrevista fue, qué motivos tenía para estar de nuevo trabajando.⁶⁰⁵ Su respuesta fue: es “un **compromiso** de platicar con las nuevas jefaturas, los nuevos mandos intermedios” para que se siga manteniendo la unión de productividad y la humanidad. Y más adelante en la charla añadía: “dejar un poquito” lo que a él **se le dio**; “platicar con los jóvenes, con los mandos intermedios... mantener el vínculo entre lo productivo y lo humano.”⁶⁰⁶ Aquí resalto la parte de *dejar un poquito* de lo que él se le dio. Esto tiene que ver con una obligación de devolver.

d- Javier G.

El compromiso expresado por Javier R. es interesante. Tal vez, se trate de varios tipos de compromiso. Veamos. Javier habla en una parte de la entrevista, del trabajo duro que pide la empresa. Con respecto a este trabajo duro, puede tratarse de un cálculo entre lo que aporta y lo que recibe de Bimbo. Así decía: “Ahora aquí no nos regala nada a nadie. Trabajamos mucho, desquitamos hasta el último quinto, **a veces nos quedan hasta deber**. Cuando llegas (a tu casa) llegas satisfecho de haber contribuido por hacer bien tu trabajo pero también cansado. Y

⁶⁰¹ Entrevista n° 1 don Roger, T.I. p. 9.

⁶⁰² Entrevista N° 3 a don Juan, T.I. p. 41; min. 43:44. Las negrillas son mías.

⁶⁰³ Por ejemplo estar en los partos de su señora. “Bimbo es muy demandante,” me dijo.

⁶⁰⁴ Ganaría \$ 1 700.00 pesos mensuales más al jubilarse, la empresa le daría el 100% de su salario como pensión.

⁶⁰⁵ En ese momento no tenía yo la información de que son varios los jubilados los que son contratados nuevamente en *outsourcing* y de los motivos de la empresa para hacerlo.

⁶⁰⁶ Entrevista N° 13 al Teacher, T.I. p. 33; min. 4:58 y 6:25.

entonces dices: *Ora sí me quedo a deber el oso.*⁶⁰⁷ Se puede inferir que éste es un compromiso de decisión racional. Pero en el discurso aparece también su esposa, que según el relato de Javier le apoya cuando, en el tiempo que le debería dedicar a su familia, tiene que estar en comisiones (viajes a Argentina y Guatemala) o en sábados y domingos y que su esposa lo hace 'consciente y contenta' porque, "como ve que uno va progresando, tienes un nivel económico adecuado, mantienes a tu familia bien...eso es lo que va haciendo la conciencia de irte **comprometiendo** más con la empresa."⁶⁰⁸ Nuevamente se puede apreciar aquí un cálculo de lo que exige la empresa, pero que es compensado con lo que le retribuye.

e- Rosendo.

Rosendo mi informante principal fue dado de baja, a principios del año 2005. La principal razón desde su punto de vista, es que él no aceptó una práctica común en los jefes de caravanear al delegado sindical. No se quejó del proceso de retiro y de liquidación, pues éstas fueron armoniosas y en su razonamiento esas "cosas son como un juego; yo no quise jugar con ciertas reglas y ya no puedo seguir jugando."⁶⁰⁹ Pero más adelante en la charla que sostuvimos, volviendo al tema de su retiro inesperado, afloró algo de dolor que tuvo por su retiro de la empresa después de 17 años de servicios, y me expresó: "Yo he recibido mucho de Bimbo; **le debo mucho** a Bimbo, pero ya con lo que ha pasado, creo que estamos en ceros; **ya no le debo nada.**"⁶¹⁰ Creo que esta última expresión, de que el estado de cuenta del compromiso está en ceros, rebela que ya se acabó la obligación sentida a la empresa. Encuadra este incidente en el tipo de compromiso racional de costo-beneficio.

2.3- Los que hablaron del compromiso de otros.

Ahora revisaré los testimonios de algunos entrevistados que no se refirieron a su experiencia en cuanto a compromiso, sino al compromiso que perciben en otros empleados o compañeros.

a- Don Juan.

Don Juan me habló también de su percepción del compromiso de la gente (la gente que él trata como gerente, infiero). Me decía: "Cuando la gente está informada, cuando la gente está **comprometida** – y hablo de los trabajadores, de la gente- indudablemente van a responder." En otro tiempo de la entrevista, hablábamos de cómo se informa a los trabajadores de los objetivos de la empresa y de los resultados financieros y concluía: "Cuando saben los objetivos que quiere ese departamento, ese pequeño núcleo y los liga con los grandes objetivos de la empresa y del grupo, pues señor este... **hay compromiso.**"⁶¹¹ En estas citas don Juan analiza el origen del compromiso: la gente recibe información y comunicación y responde con compromiso (compromiso de obligación). Y continúa expresándose elogiosamente con respecto de la gente, mencionando el hecho de que hay trabajadores enfermos que asisten al trabajo teniendo los gerentes que regresarla a sus casas.⁶¹² "Pero sí este... es asombroso que la gente viene y la tiene usted que regresar -*“Regrésate porque vienes con fiebre”*- esa gente cumplidora.... hay gente

⁶⁰⁷ Entrevista N° 10 a Javier R., p. 133; min. 33:29. Me llama la atención el uso del término oso, en vez de osito. Las negrillas son mías.

⁶⁰⁸ Entrevista 10 a Javier R., T.I. p. 132; min. 30:24.

⁶⁰⁹ Entrevista N° 21 a Rosendo, T.II. p. 117; min. 10:27

⁶¹⁰ Entrevista citada, T.II. p. 119; minutos posteriores al 46:00. Charla de *sobremesa*.

⁶¹¹ Entrevista N° 3 a don Juan, T.I. p. 38; min. 31. 13

⁶¹² Aunque habla también del motivo: trabajando medio turno ya les cuenta como día laborado y así no pierden el premio de asistencia semestral.

muy, muy cumplidora. Hay que regresarla porque...va a contagiarse, verdad (...) O sea que es gente muy, muy cumplida; hay gente muy **arraigada**, quiere mucho al producto. Seguramente el grupo se debe al cariño de la gente.”⁶¹³ Sin embargo, más adelante me decía que los que llegan enfermos no quieren perder el premio de asistencia y que al asistir, si laboran cuando menos media jornada, ya les cuenta como asistencia (¿compromiso racional?).

b- Javier R.

También Javier habla por los trabajadores que son sus usuarios, en forma encomiosa: “... yo admiro mucho a la agente que trabaja en esta empresa porque, toda, todas y a todos los niveles, es gente muy dedicada, es gente **entregada, casada** con la empresa, ¿No?”⁶¹⁴ Y agrega a manera de prueba, el hecho de que los trabajadores Bimbo creen más en su empresa, que en la intrigas o excusas de los funcionarios y empleados oficiales del IMSS.⁶¹⁵

c- Rocío.

En la entrevista con Rocío ella no me mencionó nada respecto a su entrega o preferencia a la empresa, pero sí habló de los colegas de Bimbo. Por su puesto, *People net*, trata a mucha gente que se transfiere o se moviliza a lo ancho del grupo y probablemente le dé elementos para sus observaciones y percepciones. Yo le insinué que la gente de Sta. María por su antigüedad, era tal vez diferente a la de la región. No obtuve la respuesta esperada para respaldar mi tesis, sino una generalización sobre la gente del grupo: “No... la gente es muy noble porque está **muy comprometida**...con su empresa...”⁶¹⁶ Le contesté ¿Por qué? Y me dijo lo siguiente, hablando de lo que la empresa hace por la gente: (la empresa) no los ve como instrumentos; los quiere bien; les da los instrumentos necesarios para realizar el trabajo con gusto.⁶¹⁷ En su interpretación, la mayoría del personal es consciente de lo que la empresa **les da**, y responde con mucho entusiasmo ante eso. Y concluía su respuesta a mí ¿Por qué?: “La gente es muy noble y está muy, **muy comprometida** con su empresa; muy comprometida con ella y con ellos mismos.”⁶¹⁸ Para dimensionar este testimonio podría ser útil agregar que Rocío, en su función, atiende los movimientos de personal de toda la región metropolitana del grupo, que forman un total de doce mil trabajadores.

2.4- Los entrevistados que usaron otros términos con el sentido de compromiso.

a- Ernesto.

Ernesto en su entrevista tampoco mencionó la palabra compromiso. Sin embargo manifestó su deseo con cierta vehemencia, de continuar en la empresa, al hacer mención el entrevistador, de que el veterano don Roger, a punto de jubilarse, no se quería ir. Así me decía: “Si a mí también me dijeran, oye, ¿Tú te quieres ir? Yo no me quiero ir. Y ¿Cuándo te gustaría irte? Pues nunca.

⁶¹³ Entrevista N° 3 a don Juan, T.I. p. 32; min. 12:52.

⁶¹⁴ Entrevista 10 a Javier R., T.I. p. 120.

⁶¹⁵ Explica Javier que algunos trabajadores, cuando en el IMSS culpan a Bimbo de los problemas que surgen en la administración de la seguridad social, estos defienden a su empresa y no hacen caso de levantar actas contra ella. “Honestamente yo no sé si (yo) subiría con esa amabilidad como ellos lo hacen. Este...pero esto quiere decir que están **comprometidos** y saben que no les estamos jugando chueco.” (Compromiso afectivo). Entrevista 10 a Javier R., T.I. p. 123.

⁶¹⁶ Entrevista N° 14 a Rocío, T.I. p. 51.

⁶¹⁷ *Ibidem.*

⁶¹⁸ *Ibidem.*

Porque yo le tengo un enorme cariño a Bimbo y no me quiero ir. Por ahí andamos.”⁶¹⁹ La parte clave de este testimonio es el que Ernesto no se iría por el ‘enorme cariño a Bimbo’. Permanecer por cariño y otras cosas probablemente, podría verse como compromiso emotivo.

b- Fernando.

Fernando es el director comercial de la región metropolitana, con sede en Azcapotzalco. Fernando no usó el termino compromiso, sino el de “*casarse con la empresa*.” Al ser entrevistado hablábamos de su antigüedad, 27 años, y comentaba que en su caso, su forma de ser sí comulgaba con Bimbo. Entonces: “Se **casa uno** con la empresa, se casa uno con el negocio... no somos perfectos, pero la intención existe.”⁶²⁰ En este caso, si la expresión *casarse con* es equivalente a adquirir un compromiso, Fernando también declara su compromiso con Bimbo, y no lo ve difícil debido a la afinidad en su forma de pensar con el grupo. Aquí sería un compromiso por identidad con la otra parte.

2.5- Otro tipo de compromiso.

Ahora bien, he revisado el compromiso principalmente hacia la empresa. Meyer y Allen consideran que dentro de la empresa el compromiso puede dirigirse hacia la organización; la alta dirección; departamento o gerencia dónde se está asignado; grupo de trabajo y hasta con el líder del grupo.⁶²¹ Se podría agregar que el compromiso puede ser consigo mismo, con personas cercanas, con una asociación humanitaria, etc. Llama la atención en este punto, cómo no aparece en el listado anterior de Meyer y Allen, el *commitment* por el trabajo en sí o hacia la profesión u oficio. Ahora bien, quiénes sí lo han estudiado pero bajo el término de involucración (*job involvement*), son Patricia Boverie y Michele Kroth, pero desde otra perspectiva, la del amor. Bajo esta perspectiva, usan el término de pasión, entendiéndolo como una alta expresión afectiva y lo aplican al trabajo: “*pure joy and excitement of doing something that is enjoyable to do...*”⁶²² Bajo esta concepción, algunos testimonios de los entrevistados pueden ser incluidos en el siguiente apartado.

a- Javier P. y Gustavo.

En el caso de estos dos maestros mecánicos, lo más repetido por ellos en la entrevista fue la frase *estamos a gusto*. Las razones de este estado de satisfacción fueron mencionadas por ellos: la libertad que tienen y sienten para realizar su trabajo⁶²³; el sentimiento de que han realizado una carrera en Bimbo.⁶²⁴ Pueden añadirse a estas razones el hecho de que, la remuneración que reciben es la más alta en el tabulador y el prestigio que confiere el título de maestro que ostentan, que es un título honorario en Bimbo.⁶²⁵ En palabras de ellos, se puede observar su razonamiento: “Pero lo importante yo creo, que aparte de lo económico es la satisfacción... de un reconocimiento que hacen los ingenieros hacia nosotros. Porque aparte de eso, nos dan mucha

⁶¹⁹ Entrevista N° 9 a Ernesto, T.I. p. 118.

⁶²⁰ Entrevista N° 11 a Fernando, T.I. p. 9.

⁶²¹ John Meyer y Natallie Allen, *op. cit.*, p.21.

⁶²² Boverie y Kroth, *Transforming Work*, p.10

⁶²³ En la sección temática sobre el trabajo, señalaba que a ellos se deben diversas innovaciones e inventos en las líneas de producción de conchas, tortillinas y roles.

⁶²⁴ “Entonces yo creo que sí hacemos carrera aquí adentro y muy buena carrera, porque a todos nos dan la oportunidad de hacer lo que uno quiere. Si uno quiere ser bueno, va ser bueno.” Entrevista N° 6 a Gustavo y Javier, T.I. p. 69.

⁶²⁵ En el tabulador del contrato colectivo la denominación es oficial A; en la práctica Bimbo les llama “Maestros”.

confianza. Entonces esa confianza yo creo, nos la dan por lo mismo, por lo del trabajo que desempeñamos. Porque los índices por ejemplo de hace 5 ó 6 años, 7 años, eran unos índices que parábamos la maquinaria a cada rato, pero porque no había tanta experiencia, los muchachos, no se involucraban tanto.”⁶²⁶

b- Javier R.

Javier lleva el Seguro Social y el Infonavit de una región, con todas las incidencias y peripecias de esta función (reclamaciones, aclaraciones, etc.). Aunque se puede ver como un trabajo burocrático, sin embargo se refiere a él en forma muy positiva. En la charla que tuvimos me contaba que en una ocasión la esposa de un compañero le vino a reclamar (por un mal entendido) la recomendación dada a su esposo de no embarcarse en un crédito del Infonavit. En este contexto me expresaba: “Esto es la parte padre, la parte bonita y lo que yo te quiero decir, lo que **amo de mi trabajo** es eso. Yo no tenía planeado platicar contigo, y se me hace padre invertir este rato contigo porque es acordarte de tu esencia laboral y te emociona. Yo ya no me acordaba de esto... y lo más padre de platicar contigo y agradable, es recordar esa parte y decir: ¡Qué padre trabajo tengo!”⁶²⁷

En estos dos casos, el hacer carrera en una empresa con estudios trancos y el desempeñar un trabajo de tipo burocrático con libertad e iniciativa provocan compromiso con el trabajo mismo, pero como una afección más que obligación.

c- Anselmo y don Roger.

He hecho alusiones y referencias hasta aquí, al compromiso para con la empresa en general. Pero me llamó la atención en la investigación, testimonios de compromiso o de pertenencia hacia el sindicato. Tal es el caso de Anselmo, representante sindical en el área de mantenimiento. Según me narró en la entrevista, él no creía en el sindicato ni tenía buena opinión de él. Pero algunos compañeros lo propusieron como representante por lo cual aceptó ser candidato y ganó la elección por un voto. Según su versión, vino la oposición de ciertos jefes y algunos bloqueos a su desempeño y Anselmo recurrió al secretario general para pedir apoyo y lo obtuvo. “... y afortunadamente a raíz de eso, ya me dieron todas las facilidades para llevar y realizar mis actividades. *Entonces con ese tipo de cosas, pues ¡Cómo no voy a ver bien al sindicato!*” Haga de cuenta que **yo soy parte** del equipo. Ahora sí que miembro activo de lo mismo. Y eso es precisamente lo que me ha motivado a permanecer, a seguirme preparando ahora por el área sindical...”⁶²⁸

El veterano don Roger, por otro lado, siente también que **él es parte** del sindicato. Hablábamos en la entrevista de que ya no era sindicalizado, pero que a pesar de eso, él tenía sentido de propiedad; que todo lo que hay en Bimbo es suyo. Yo le pregunté:

Ae- ¿Hasta el sindicato?

Ro- Hasta el sindicato. El señor es **mi** delegado sindical; el señor es mi secretario general y lo tengo que ver precisamente con ese lugar que él merece, como representante de todos

⁶²⁶ Entrevista N° 6 a Gustavo y Javier, T.I.p. 72; min. 18:29.

⁶²⁷ Entrevista N° 10 a Javier R. T.I p. 130; min.20:32.

⁶²⁸ Entrevista N° 8 Anselmo, T.I. p. 93; min.17:39.

los colaboradores.⁶²⁹

Resumiendo: deseos de permanecer en la organización sindical por el sentido de propiedad; considerarse parte del equipo sindical por el apoyo recibido cuando se fue elegido libremente; un supervisor que ya no es sindicalizado y habla de **mi** sindicato. Probable coexistencia del compromiso hacia el sindicato junto con el compromiso a la empresa.

2.6- Clasificación de los compromisos.

Meyer y Allen después de reunir y clasificar once diferentes definiciones de compromiso en busca de algún factor común entre ellas llegaron a tipificar el compromiso con tres componentes: primero, compromiso con una orientación afectiva; segundo, con una racionalización costo-beneficio y por último, con cierta obligación moral.

De ahí surge una clasificación de tres tipos de compromiso: por el amor despertado por alguien; del originado por un cálculo que arroja saldo a favor y que conviene seguir ligado a. ese alguien; y tercero como una obligación normativa.



Después de esta recopilación y revisión de testimonios sobre el compromiso, intentaré clasificarlos en los tres tipos que sugiere la perspectiva de Meyer y Allen. En el siguiente cuadro he preparado el espacio para los tres tipos de compromiso, así como la expresión más representativa de cómo sienten su vínculo con la empresa algunos de los informantes.

Entrevistado	Expresión en su discurso.	Tipo de compromiso.		
		Afec	Dec	Norm
Gustavo y Javier P.	Estamos a gusto por la carrera realizada.	X		
Mariano	Estoy feliz por que me desarrollo y hay un poco más de dinerito pa' la casita.	X	X	
Javier R..	¡Que padre trabajo tengo!; Amo a mi trabajo.	X		
Ernesto	Le tengo un enorme cariño a Bimbo.	x		
Javier R.	¡Ahora sí me quedó a deber el oso!		X	

⁶²⁹ Entrevista N° 1 a don Roger, p. 11.

Algunas esposas	Como ven que uno va progresando aceptan que el esposo le quite tiempo de la familia.		X	
Don Juan	Trabajo pesado pero bonito. Quiere jubilarse para hacer cosas que no pudo hacer.	X	X	
El Teacher	Dar un poquito de lo que él recibió		X	X
Anselmo	Con el apoyo recibido, ¡Como no voy a ver bien al sindicato! Yo soy parte del equipo.	X		X
Don Roger.	Y siento no haber pagado lo que hicieron por mí...Me siento con deuda, y a lo mejor me voy con deuda... moral y espiritual.		X	X
Fernando	Se casa uno con la empresa... se casa uno con el negocio	X		X
Rocío	Es gente muy noble, muy, muy comprometida. (Hablando del personal en general)			X
Rosendo	“Yo he recibido mucho de Bimbo; le debo mucho a Bimbo, pero ya con lo que ha pasado, creo que estamos en ceros; ya no le debo nada.”	X	X	X

De la revisión de este cuadro podría inferirse que existen los 3 tipos de compromiso en Bimbo y en específico en su planta Santa María. Sin embargo, lo que se ha clasificado son expresiones que tal vez sean la parte más externa de un compromiso, el cual tiene varias facetas o contenidos. Por ello Meyer y Allen prefieren hablar de componentes de un compromiso: la parte afectiva, la racional y la parte normativa. Estos ingredientes no están identificables en forma separada sino entrelazados. También algunas de las expresiones tienen un cariz de identificación como el *sentirse parte de*. Razonamientos, emociones, predisposiciones a la lealtad y a la reciprocidad. Sensación de pertenecer, deseos de permanecer, sentimientos de deuda e intenciones de pagarla. Tal vez una imbricación de:



Las razones aducidas sobre el por qué del compromiso fueron muy diversas y van desde conocimientos, formación obtenida, buen trato, remuneración, prestigio, hasta la sensación de estar en una empresa con proyección internacional. Estas podrían verse como causas del surgimiento del compromiso en el personal de la empresa, aunque prefiero en esta parte de la investigación, dar la explicación de que existe compromiso en Bimbo, porque la empresa les da muchos bienes y servicios. Esto me lleva a hablar, en el próximo apartado, de la obligación (compromiso) que genera en las personas al ser agraciadas con dones y bienes de otros.

Respecto a la existencia real de un compromiso en el personal de Bimbo sí me atrevo a afirmarlo después haber revisado la relación de los testimonios y el concentrado del cuadro anterior. Me apoyo en la espontaneidad con la que se expresaron pues, en todos los casos, no hubo pregunta expresa respecto a si tenían o no compromiso. En todos los casos estaba yo hablando o

inquiriendo sobre otros temas y de los entrevistados salió hablar del compromiso u otra forma similar. En los casos en que se refirieron al compromiso de otras personas o compañeros, la pregunta fue muy general; no creo por lo tanto haber inducido las respuestas. De todas maneras, la información sobre el compromiso hasta este momento es de tipo cualitativo. ¿Pero, alguna información cuantitativa? Paso a revisar un indicador, donde se observan algunas cifras.

2.7- El compromiso a través del indicador rotación de personal.

En las plantas gemelas Sta. María y Azcapotzalco la rotación es muy baja. Ernesto jefe de personal me dio los siguientes datos: 2% de rotación por gente que se jubila y 2% por despido, haciendo un índice general de rotación de 4%. Yo comentaba en el apartado de selección (*cf.*, p. 118, 119) que con un índice tan bajo, al proceso de selección se le puede dedicar mucho tiempo. De hecho, esta disponibilidad de tiempo para la selección de personal es aprovechada ya que según el jefe de personal, para seleccionar a un nuevo colaborador entrevistan a 5 candidatos, lo que en la práctica común de selección de personal se considera muy costoso. Por el desglose del índice de rotación presentado se puede apreciar también que no hay gente que renuncie voluntariamente, lo que tiene también su interpretación en este tema de compromiso del personal: una baja rotación de personal es indicio de la voluntad de permanecer en una organización. En ventas el índice de rotación es mayor. Fernando, director regional de ventas metropolitano, me decía “andamos ahí del 9, 10 por ciento de rotación” y lo consideraba como normal en el área de ventas. Las principales razones de la rotación en esta área son la búsqueda de mejores ingresos y los despidos por actos de no honradez.⁶³⁰

3- ANÁLISIS BAJO LA OPTICA DE LA RELACIÓN DE RECIPROCIDAD.

En párrafos anteriores dejé pendiente la idea sobre el componente de **obligación** en el compromiso con la empresa. Sugerí alguna conexión de este concepto con el de la obligación de devolver en las teorías del don. Quiero ahora en este apartado explorar esa posible vinculación.

Ya había revisado, en la sección del marco teórico referente a la reciprocidad, las teorías arcaica y moderna del don. Acepté la simplificación del esquema de Mauss propuesta por Godbout, de ver el proceso de dar → recibir → devolver en sólo dos pasos: primero el donante da → y recibe el donatario; segundo el donatario (devuelve-da) → recibe el donante, partiendo del hecho que el receptor al mismo tiempo recibe y decide devolver (eso es un solo paso).⁶³¹ Adopté la definición de Godbout que reza: don es “cualquier prestación de bienes y servicios efectuada sin garantía de devolución, con vistas a crear, alimentar o volver a crear, el lazo social entre personas.”⁶³² Revisé las características del don arcaico establecido por Marcel Mauss así como las del don moderno y ahí resaltaba las siguientes características del don moderno de Godbout: gratuidad, espontaneidad, libertad y el estado permanente de deuda que produce.

Antes de iniciar el análisis de los datos del trabajo de campo sobre reciprocidad, quiero agregar algunas ideas más sobre el don moderno, siguiendo a Godbout. La primera es el énfasis que este investigador hace de la gratuidad en el don moderno, concediéndole características o condiciones especiales que concurren en el momento en el que el donador inicia un ciclo. Así éste debe tener

⁶³⁰ Entrevista N° 11 a Fernando, T.I. p. 10.

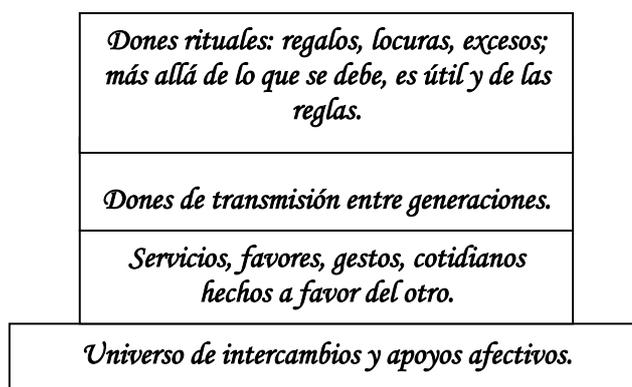
⁶³¹ Jacques Godbout, *El Espíritu del Don*, p.128.

⁶³² Jacques Godbout, *op. cit.*, p. 32.

una actitud de sinceridad y espontaneidad y actuar en forma unilateral, evitando hacer cálculos de lo que otorga para no estimar el monto del acto de reciprocidad con que podría responder el donatario; en muchos casos, en este inicio del ciclo podría ocurrir el tan mencionado “placer de dar”. Poco después en su exposición, Godbout recalca el valor del lazo, por donde pasa el don, pero no como objeto, sino como gesto. Luego, el don más que objeto es un gesto donde se incorpora el interés, la espontaneidad y cierto placer. Así dice. “El don es un gesto completo que hay que comprender también como tal, antes de insertarlo en el sistema del don.”⁶³³ Tal vez así se explica el ver la trilogía como *bi-logía*, el que da y el que recibe y vuelve a dar, dejando que la decisión de volver a dar esté espaciada en el tiempo. Pero lo más relevante, en mi opinión, de la teoría de Godbout es el efecto del círculo del don realizado con gratuidad. El que dona con gesto unilateral y sincero, obtiene reciprocidad en forma de reconocimiento y gratitud sinceros, y ambas partes con el tiempo tienen la sensación de que reciben más de lo que dieron y son más como personas; siente que han crecido, que se han desarrollado.⁶³⁴ El don con gratuidad transforma a los actores y al lazo social mismo.

La segunda serie de nuevas ideas se refiere a una tipificación adicional del don doméstico donde se da la gratitud en cuatro formas. Se pueden representar como los cuatro niveles de un edificio que tiene como cimiento los intercambios y apoyos afectivos. Sobre esta base se integran los diversos dones con diferentes denominaciones como lo expresa el siguiente dibujo.

El edificio del don doméstico:⁶³⁵



Cabe enfatizar que la función del cimiento es sostener todo el edificio; los intercambios y apoyos afectivos sostienen los servicios, favores, regalos, la transmisión de experiencias y conocimientos, las locuras y excesos.

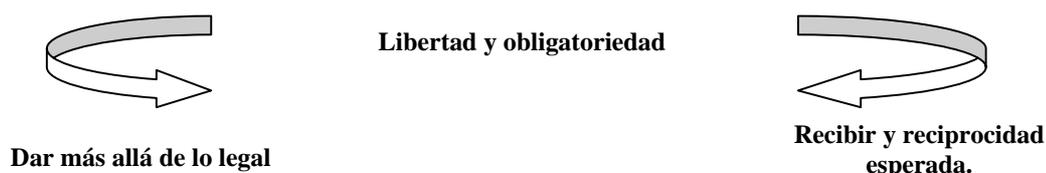
El tercer orden de ideas se refiere al raro elemento del placer de dar. Se considera como un contradón. Muchos son los casos que reportan las investigaciones de los teóricos del don en que el donador se siente ya, y mejor pagado, al haber experimentado ese placer. Godbout denomina este fenómeno como “la inmediatez” del placer de dar. “En realidad el placer del don es esencial

⁶³³ Jacques Godbout, *op. cit.*, p. 221.

⁶³⁴ Jacques Godbout, *op. cit.*, p. 223.

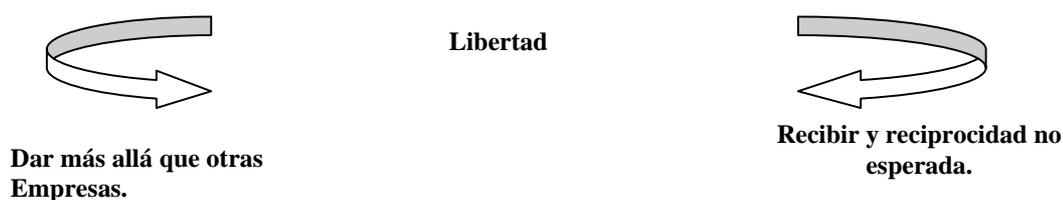
⁶³⁵ Jacques Godbout, *ob. cit.*, pp. 68 y 69.

El segundo tipo de don es el que caracterizo como don convenido entre la parte sindical y la empresa y que en el medio laboral se menciona que abarca los beneficios más allá de lo que marca la ley. Para poder delinear con claridad la constitución de este don habría que partir de lo establecido con precisión en la ley y señalar cual es la parte adicional que se entrega en ciertas prestaciones, como salario y las diversas primas (dominical, vacaciones, etc.). Entran en este rubro las prestaciones que no estipula la ley pero que se han creado en la negociación entre empresa y sindicato: vales de despensa, bonos, premios. En este tipo de don habría que distinguir si hubiere algún excedente en comparación con otros contratos colectivos de trabajo del medio laboral y que en la percepción de los trabajadores se considerara como **de más**. Esta precisión es importante cuando se diserta sobre la teoría del don pues tiene un significado especial. También es importante cuestionar la intención del donador al excederse en el dar. Si se está dando **de más** para que el trabajador lo reciba y sienta una obligación de corresponder en forma libre al gesto del donador, estaríamos hablando del don que describió Marcel Mauss, al que aludí en páginas anteriores, como similar al don arcaico. En el caso del medio empresarial mexicano la intención de dar prestaciones **más allá** de la ley puede deberse a varias razones que irían desde mejorar el poder adquisitivo del salario (insuficiente a todas luces para que el trabajador viva decorosamente), ser más competitivo en cuanto a remuneración en el medio, estimular la productividad y otras más. Me inclino por estas dos últimas razones.



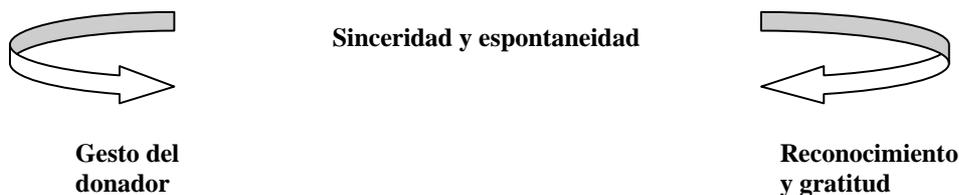
Dones unilaterales del empleador.

Este tipo de don abarcaría todo bien o prestación entregado a los trabajadores y que no se estipulan en contrato colectivo de la empresa o en la práctica común de los contratos del medio laboral regional. Aquí ya está más a la vista del trabajador el **plus** del don. Al igual que en el caso anterior conviene cuestionar cuál es el motivo que tuvo el empleador para esta entrega.

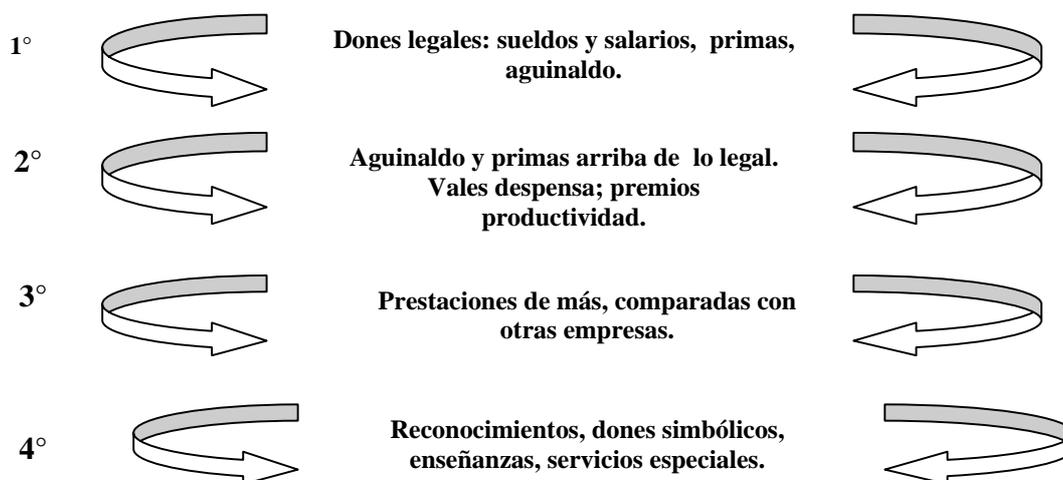


El don con gratuidad.

El cuarto tipo de don es el don con gratuidad tal como lo ha conceptuado Godbout y que argumenta frente a los autores del don clásico no moderno, que son dones por contener unilateralidad y autobligación; por tener un gesto desinteresado y afectuoso; porque dan placer; porque alimentan y refuerzan un lazo social.



Después de hacer esta propuesta sobre los niveles de circulación de dones que hipotéticamente se puede dar en el mundo de las empresas, quiero especificar los dones que podrían circular por ellos, en particular en el medio mexicano. Esto se podrá apreciar en el esquema que sigue.⁶³⁹



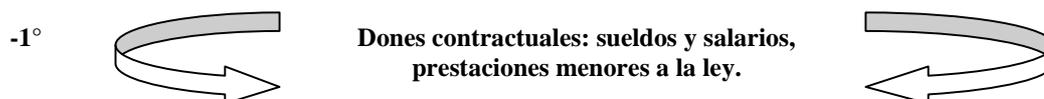
3.2 Los dones en Bimbo.

¿Cuáles serían los dones que tienen posibilidad de entrar en la tipología que he propuesto? Antes de identificarlos y clasificarlos quiero enumerar los dones que se otorgan por parte de la administración en Bimbo en general. Podrían ser los siguientes:

a) La remuneración en Bimbo.

Empezaré con algo de historia. Por el año 1992 -considerado como un parteaguas en la historia de Bimbo- una de las tareas que realizó el grupo en busca de congruencia entre sistemas de la organización con sus valores, fue la de realizar una encuesta entre subempleados (boleros, tragafuegos, limpia-coches) en la ciudad de México. El resultado de este estudio fue que los trabajadores informales “ganaban fácilmente más que un obrero [...] sin tener ni horario, ni jefe,

⁶³⁹ Podría haber un nivel de circulación de un don hipotético, pensando en empresas que no cumplen con la ley y que los trabajadores reciben de menos. El valor del lazo también estaría en valores negativos (no existente).



ni grandes responsabilidades”.⁶⁴⁰ Esto llevó al grupo a considerar que los salarios del personal obrero deberían cuando menos estar al doble del mínimo, y para poder realizar esto los empleados tendrían que elevar la productividad personal y de parte de la empresa se debería mejorar la organización del trabajo. El compromiso sería para Bimbo el de compensar el mayor pago con más productividad. Según la crónica desde entonces los salarios y sueldos en las empresas del grupo han tenido una reputación de ser competitivos.

En el trabajo de campo tuve oportunidad de observar el contrato colectivo con el sindicato, que está en unos de los accesos al comedor y a las gerencias de mantenimiento y producción. Se encuentra sobre una pared en vitrinas con todo y el tabulador de sueldos, primas de antigüedad y de aguinaldos. En otras vitrinas están el reglamento de trabajo y el código de ética del grupo así como la última declaración de los valores de Bimbo. En la copia del contrato tomé nota del salario del obrero de recién contratación (al obtener la planta), el de oficial de mantenimiento, el oficial A, y el de los vendedores *senior* y *junior*, considerándolos como representativos, para los fines de este capítulo.

	2003		
	Diario \$	Mensual \$	Nº Min. ⁶⁴¹ Veces
1. Obrero con planta.	161.00	4 830.00	3.7
2. Oficial mantenimiento	207.00	6 220.00	4.7
3- Oficial A de mantenimiento	363.00	9 750.00	8.3
4- Vendedor Jr. ⁶⁴²	126.00	3 789.00	2.9
5- Vendedor Sr.	144.00	4 325.00	3.3

Otros conceptos mensuales que integran la remuneración son los vales de despensa que eran en 2003 de \$ 720 mensuales; ingresos semestrales cercanos a los \$ 2 000 por concursos;⁶⁴³ bonos al desempeño en despacho; bono por cumplimiento de objetivos en la gerencia de mantenimiento, empleados⁶⁴⁴ y gerencias. Son ingresos adicionales anuales los de la prima de antigüedad y el aguinaldo de acuerdo al tabulador del contrato colectivo.⁶⁴⁵ Adicionalmente el reparto de utilidades de ley, que tiene tradición de ser bastante jugoso por la alta productividad de la empresa.

Termino esta panorámica de la retribución en Bimbo mencionando la prestación del seguro de vida consistente en 170 000 pesos cuando el deceso del trabajador fuese por causas no laborales y elevándose al doble si fuera por causas laborales. La posibilidad de comprar acciones ocurre

⁶⁴⁰ Gil Medina, *Filosofía empresarial: Equipaje indispensable...*, en Brehem Menchú et. al. *En Los Nuevos Senderos de Administración de Personal*, p. 45

⁶⁴¹ Las columnas 2 y 3 son cálculos del investigador. Salario Mínimo en la región A en 2003 = \$ 43.65 (Fuente STPS en www.stps.gob.mx)

⁶⁴² En vendedores es el salario base para agregar la comisión de 5% sobre la venta.

⁶⁴³ En producción es el concurso de asistencia, eficiencia, cooperación y conducta; en ventas concurso de seguridad vial consistente en un premio en efectivo y una medalla.

⁶⁴⁴ De 5, 10, 15 y hasta 20 días de sueldo.

⁶⁴⁵ Prima de antigüedad: de 4.5 a 20.5 días. Aguinaldo: de 25 a 28 días.

después de dos años de antigüedad y se pueden adquirir financiadas, es decir mediante el descuento en nómina. A este respecto, los microaccionistas empleados de Bimbo, particularmente los que tienen de las primeras emisiones de acciones, o en buen número de las más recientes, tienen un ingreso adicional.⁶⁴⁶

Para apreciar la dimensión de esta remuneración en términos de si es alta o buena, he desarrollado una tabla con algunos cálculos sencillos. En ella estoy revisando los ingresos diarios, mensuales y anuales de 4 puestos que considero representativos. (Ver anexo 9)

Una generalización después de ver este anexo y la información de la página anterior es que en cuanto a retribución en Bimbo planta Santa María Insurgentes, los salarios base son superiores de 4 a 8 veces los mínimos generales de la zona geográfica A;⁶⁴⁷ las prestaciones son superiores a lo marcado en la ley, como lo hacen otras empresas bien administradas; el reparto de utilidades es el de una empresa de alta productividad y tienen estímulos económicos que añaden como un 10% a la ya considerada buena remuneración otorgada. En general, lo que **da** además la empresa de acuerdo a la última tabla del anexo, es de 23% para los trabajadores más bajos en el tabulador y 15% a los de mejor escalafón. Estos últimos datos pueden conducir a una evaluación de que la remuneración en Bimbo es muy buena. De la remuneración al personal no sindicalizado podría decirse lo mismo: los entrevistados de nivel jefatura y gerencia cuando se tocó el tema indirectamente de su sueldo, tuvieron expresiones de “muy buena”. Si a nivel de personal sindicalizado los bonos y el reparto de utilidades se consideran buenos, en el no sindicalizado estas prestaciones son proporcionalmente mayores y su evaluación se considera como excelente.

Hasta aquí he ubicado los dones de tipo material de retribución económica, pero he omitido los que son de naturaleza intangible como son los dones que tienen que ver con la autoestima, que son los siguientes.

b) El reconocimiento al personal en Bimbo.

En la psicología organizacional el reconocimiento se ubica en uno de los factores de motivación más poderosos, de carácter no económico y muy ligado en general al trabajo realizado.⁶⁴⁸ En Bimbo el reconocimiento al personal es parte de su filosofía y de la práctica. En el capítulo III describí y analicé el reconocimiento a la asistencia y a la permanencia en uno de los ritos de más antigüedad (ceremonia anual de premiación) y concluía que la asistencia continua, de 5, 10, 15, 20 años sin faltar al trabajo vale oro, por aquello de los premios entregados en talegas con oro; y la permanencia o antigüedad se reconoce haciendo al galardonado socio de la empresa (acciones financieras del grupo). En diversas partes de las prácticas organizacionales en Bimbo y de los testimonios presentados se menciona el reconocimiento al trabajo, a las innovaciones e invenciones que han realizado los colaboradores calificados, al apoyo brindado en sus salidas a otras plantas del país o del extranjero. Ahora bien, el reconocimiento a las personas y al trabajo

⁶⁴⁶ Don Roger y Don Juan me mencionaron que tienen sus *accioncitas*. Cuando entrevistaba al Papi, un compañero que escuchó la plática, intervino para insinuar que él vivía de sus acciones. Sobre esta misma persona Rosendo estimaba que recibía anualmente por dividendos cerca del millón de pesos. El mismo Papi también me comentó que con sus pensiones (IMSS y Bimbo) y los dividendos de sus acciones vive bien.

⁶⁴⁷ Según Ernesto jefe de personal de la planta, en la zona industrial de Vallejo, Bimbo es el que paga más.

⁶⁴⁸ Es clásica la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, sobre los factores de ambiente o extrínsecos y los relacionados con el trabajo *per se*, donde se ubica el reconocimiento al trabajo.

realizado ¿se puede considerar como un don?⁶⁴⁹ De acuerdo a la definición de don de Godbout la persona que **da** un reconocimiento tiene la intención de otorgar algo (dar las gracias) y establecer un lazo, requisitos para la existencia de un don. La disciplina mencionada al inicio de este párrafo considera –por otro lado- que se da un satisfactor intangible a una necesidad de autoestima del ser humano.

c) El trato humano en Bimbo. (Ambiente laboral)

Como en el caso del reconocimiento, el trato al personal con respeto, justicia, confianza y afecto - como reza uno de los lemas que usa Bimbo- se difunde en su sistema de pensar y se promueve en sus prácticas organizacionales. Adicionalmente se verifica la aplicación de este trato humano en las encuestas de clima organizacional semestrales. En términos generales – con todas las fallas que se reconocen también- el trato que da la empresa al personal se considera como aceptable (amigable). Pero más que la evaluación de este factor, la interrogante es ¿se puede considerar como un don? Dos de los entrevistados de categoría sindicalizada comparaban el trato recibido en Bimbo con otras empresas que conocían o en las que estuvieron empleados, y se expresaban en el sentido de que era muy diferente el trato que recibían o recibieron. A los becarios entrevistados fue lo que más les llamó la atención en su corta estancia: “todo mundo se lleva bien;” “es una empresa amigable;” les escuché decir varias veces. Mi opinión en este tema, es que el trato digno al personal puede verse como contractual, porque está explícito en algunas cláusulas de los contratos colectivos de trabajo de muchas empresas. Si el trato recibido en Bimbo es superior al que se practica en empresas o instituciones bien administradas, se podría tipificar como no contractual (convencional). Me inclino, en este caso, por que ocurre esto último en Bimbo.⁶⁵⁰

Ahora bien, cómo se expresaron algunos de mis informantes entrevistados, sobre lo que han recibido de la empresa. En el cuadro siguiente, en la columna de la derecha se puede apreciar.

⁶⁴⁹ En el marco teórico (cfr. p.48) definí don como “cualquier prestación de bienes y servicio efectuada, sin garantía de devolución, con vistas a crear, alimentar o volver a crear el lazo social entre personas.”

⁶⁵⁰ Un extracto de la conversación con Misael:

- Mi- Simplemente, aquí llega y todo mundo le tiende la mano, qué necesitas, en qué te puedo echar la mano, es padre ¿No?...
 Ae- *Sí, me he fijado que son muy saludadores ustedes.....*
 Mi- ¿Sí...?
 Ae- *Con los extraños y con los....*
 Mi- ...con todo mundo se trata de ser agradable.....es más, para el que llega, vaya, párese en cualquier planta: “cómo estás, soy fulano, en que te puedo ayudar”, este ¿No?. No en cualquier lado le hablan así...”
 Entrevista N° 2 a Misael, T.I p. 25.

Un extracto de la conversación con Mariano:

- Ae- *¿Qué te llamó más la atención?*
 Ma- Bueno, primeramente es el cambio que tiene uno de otra empresa a ésta, el ambiente laboral es muy diferente...
 Ae- *¿Por qué diferente o en qué?*
 Ma- Porque la gente es más... como que... lo toman a uno más... cómo le diré, más... atención, lo toman más en cuenta. En otras empresas como es uno obrero, lo aíslan todo; aquí el ambiente es muy diferente, como que trabaja uno más, más tranquilo, y con más respeto, y con más empeño. Entrevista N° 4 a Mariano, T.I. p. 45.

N°	Entrevistado	Expresión positiva relativa a por qué se identifica, se siente comprometido, o percibe qué recibe de la empresa.
1	Don Roger	Siento no haber pagado lo que hicieron por mí. A la mejor me voy con deuda moral y espiritual.
2	Misael	<p>° No en cualquier lado lo tratan a uno así.</p> <p>° Fragmento de la entrevista: Misael- Aquí creo que la situación del... de que es como una escuela, a cualquiera le atrae... ¿No? Ae- ¿Cómo está eso de que es como una escuela...? Misael- Porque siempre está uno en capacitación, aprendiendo, la empresa le está enseñando, nunca está uno estático, en ese sentido.</p> <p>Otro fragmento de la entrevista: Ae- Y les premian con dinero cuando los proyectos salen bien? Misael- Pues no estaría mal, pero lo que más nos interesa es el reto; el que se venderá más y Bimbo crecerá más; habrá más trabajo para todos.</p>
3	Don Juan	<p>° Ese compromiso...que a través de la motivación y del ejemplo (de un fundador)... y el reto, y el cariño ¿No?</p> <p>° Cuando la gente está informada, sabe los objetivos de la empresa... va a responder.</p>
4	Mariano	Se desarrolla uno bonito y hay para la casita.
5	Gustavo y Javier P	<p>° Estamos a gusto por la libertad de hacer el trabajo; el reconocimiento de los ingenieros; hemos hecho carrera en Bimbo.</p> <p>° Hemos cambiado mucho a cuando entramos.</p>
6	Anselmo	Con el apoyo recibido por el sindicato, “como no va uno a ver bien al sindicato.”
7	Javier R.	<p>° “Ahora aquí no nos regala nada a nadie. Trabajamos mucho, desquitamos hasta el último quinto, a veces nos quedan hasta deber”</p> <p>° Amo mi trabajo.</p> <p>° (Las esposas) “Como ven que va un progresando, tienes un nivel económico adecuado... eso va haciendo tomar conciencia e irse comprometiendo más.”</p> <p>° La gente está comprometida por que sabe que no se le juega chueco</p>
8	Ernesto	<p>° No me gustaría irme nunca, porque tengo un enorme cariño a Bimbo.</p> <p>° Pues yo la verdad, no me quejo; no te puedo decir mi salario, pero yo no me quejo. Realmente me ha ido muy bien; me pagan bien.</p>
9	Fernando	Está casado con la empresa por su afinidad en su forma de pensar con el grupo.
10	El teacher	Compromiso para seguir manteniendo la productividad y la humanidad; dejar un poquito de lo que a mí se me dio .
11	Rocío	La gente está comprometida porque la empresa no los ve como instrumentos; los quiere bien; les da los instrumentos necesarios para realizar el trabajo...

Revisando con detenimiento las explicaciones de los entrevistados encontramos testimonios que reconocen que se paga bien; que alcanza para la construcción de una casita; que la forma de trato

es diferente a otras empresas; que hay aprendizaje, desarrollo de la persona, cambio personal; autonomía al desempeñar el trabajo; y finalmente hacen cálculos donde se expresa un estado de deuda con la empresa.

Uniendo estos testimonios con la información recabada en documentos sobre la remuneración en Bimbo, se puede intentar ubicar estos dones en las primeras 3 categorías de páginas anteriores.

1° Dones por disposición legal.

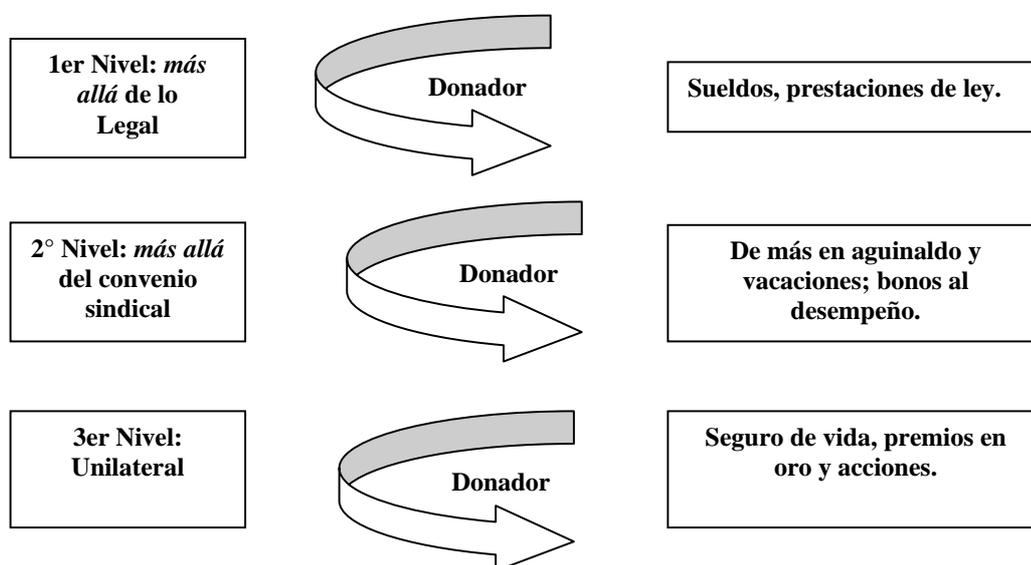
Sueldos y salarios (de 4 a 8 veces los salarios mínimos), aguinaldo, prima vacacional, primas dominicales y tiempo extra.

2° Los dones convenidos en contrato colectivo de trabajo.

- Vales de despensa.
- De 10 a 13 días **de más** de aguinaldo
- 40% **de más** en la prima vacacional.
- Bonos al desempeño (concursos)
- Prima de antigüedad (o premio)

3° Dones unilaterales del empleador.

- Seguro de vida por accidentes fuera del trabajo.
- Premios a la asistencia en oro; acciones de la empresa por antigüedad.
- Reconocimiento al desempeño.



Nuevamente he resaltado el *dar de más* en algunos de los conceptos. Así también lo expresan los dueños en su discurso. Don Lorenzo en su plática sobre los deberes del empresario expresa que éste no sólo debe actuar con la “disposición permanente de **dar** a cada uno lo suyo, sino siempre ese **algo más** de remuneración, el reconocimiento, el trato y la comunicación que se espera de él

como cristiano.”⁶⁵¹ Y en el cincuentenario de la empresa expresó que en sus obligaciones con el personal siempre había considerado **dar de más**. En esa misma ocasión expresaba que la empresa no les pertenecía por completo pues debía ponerse al servicio de los demás **dando** no sólo oportunidades de trabajo sino de realización y superación personal. El otro hermano, expresó la contraparte de dar, lo mucho que ha **recibido** Bimbo de la gente, como su iniciativa, su trabajo, su ilusión y su entrega. “Un grupo de personas que ha **dado** muchísimo **más** de lo que se podría esperar,” expresaba.⁶⁵²

Es interesante en este discurso la correspondencia entre **dar de más** (dar bienes no utilitarios como oportunidades de superación) y el **dar las gracias** a un grupo humano que ha **dado muchísimo**. Las dos partes han dado **de más**. Para terminar este tema del ‘dar de más’, menciono la posible existencia de otro circuito, donde fluyen los dones del reconocimiento entre donador y donatario. “Por encima del circuito normal de los intercambios, de lo que se da para obtener, hay un segundo circuito, el de la buena acción y el reconocimiento...”⁶⁵³

*“Ha sido una obra que se ha realizado con resultados **más allá** de lo que podíamos esperar y no sólo los resultados de utilidades, de crecimiento, de capitalización, sino los de la formación de un grupo humano que en el correr de los años, lleva adelante la empresa con la aportación de su iniciativa, su trabajo, su ilusión y su entrega. Un grupo de personas que han **dado muchísimo más** de lo que se podría esperar.”⁶⁵⁴*

Mucho de lo mencionado como **de más** podría entonces considerarse como dones con gratuidad; es la tesis de Godbout. Creo que es el momento de revisar este tipo de don en Bimbo.

4° Dones con posible gratuidad.

Como se podrá apreciar no hubo espacio en la clasificación anterior para el aprendizaje, el desarrollo personal, la autonomía al desempeñar el trabajo. Por lo que revisaré estos dones como dones con gratuidad. Mi postura en este tema es que hay **algunas** prestaciones intangibles (no económicas) que pueden considerarse como esos dones en esta empresa, a saber:

a- Tener un buen trabajo (Dar⁶⁵⁵ los medios necesarios para realizarlo: capacitación, libertad, confianza para hacerlo).

¿Cómo entenderlo? Los fundadores parten de una visión del trabajo bajo una dimensión poco común en el medio mexicano, una visión de que el trabajo es valioso porque crea riqueza, porque cambia al mundo, porque se cumple con la misión del hombre en la tierra, una visión bíblica. Después facilitan lo anterior mediante una política clara: “*Bimbo buscará que la capacitación y el desarrollo que imparte, esté orientado permanentemente a aprender.*” Para lograr esto, la empresa otorga varios dones: mucha capacitación y adiestramiento sobre la marcha, como lo reconocen los empleados en muchos testimonios; una política de libertad y confianza para

⁶⁵¹ *Artículos Bimbo*, p. 26.

⁶⁵² *Bimbo. Un esfuerzo a través de los años*, p.20.

⁶⁵³ Jacques Godbout, *op. cit.*, p. 224.

⁶⁵⁴ *Bimbo. Un esfuerzo a través de los años*, p. 20., en el discurso de RSS en la ceremonia del cincuentenario.

⁶⁵⁵ Resalto la palabra **dar** de la frase explicativa entre paréntesis porque ahí está precisamente el don, el cual es el medio para realizar un buen trabajo.

realizar el trabajo, basada en la convicción de que, el que sabe más del trabajo es el que lo hace. Estos dones circulan por las líneas de mando y la jefatura de capacitación de plantas y del grupo.

¿Qué regresa? Se puede afirmar que el contraflujo de lo anterior es un trabajo productivo hecho con gusto. Pasado el tiempo, retorna también el reconocimiento, al ser consciente la persona de los frutos que tuvo la capacitación en sí misma: “se desarrolla uno bonito”, me decían Mariano y Misael. Otros ejemplos de este agradecimiento son los siguientes:

1° “...yo me siento satisfecho en el área de capacitación, porque pues nos ha ayudado mucho a **desarrollarnos**, ahora sí, como unos mil usos, pero buenos, porque no es malo el mil usos, yo lo veo de esta forma...”⁶⁵⁶

2° “... aparte de lo económico es la satisfacción...de un **reconocimiento** que hacen los ingenieros hacia nosotros. Porque aparte de eso, **nos dan** mucha confianza. Entonces esa confianza yo creo, nos la **dan** por lo mismo, por lo del trabajo que desempeñamos.”⁶⁵⁷

3° “Somos líderes porque coordinamos, sí. Y, casi, casi se puede decir que las cosas se hacen cuando ya las aceptamos nosotros.”⁶⁵⁸

Pero estamos ante un don gratuito. ¿Por qué es un don gratuito pensando que es obligación legal para la empresa la capacitación y aún si se diera más allá de lo legal sería don convencional (interesado)? Para afirmar que hay don gratuito argumentaría primero sobre la intención de los fundadores y de la dirección. Ellos como hombres de negocios, indudablemente persiguen el trabajo productivo. Adicionalmente buscan, como expresamente lo dicen, que se trabaje a gusto. Pero el desinterés surge cuando hablan sobre el desarrollo de la gente a través del trabajo. Esta sería la parte que llamaría yo el gesto, el gesto del don, en el decir de Jacques Godbout; un gesto de sinceridad e interés real por la personas. “En el don, todo está en la manera, en el gesto. En el mercado, por lo contrario, lo que cuenta es el resultado.”⁶⁵⁹

Estamos entonces ante un don muy especial (dar la oportunidad de usar el ingenio personal; dar conocimientos y destrezas de más y brindar el valioso intangible de la confianza), sin cálculo específico de reciprocidad. Sí hay evidentemente un flujo de dones para la empresa como lo asenté en párrafos anteriores, pero sin sentido de obligación. El lazo social entre empleados y empresa se refuerza. El desarrollo de las personas es reconocido, y aún así algunos creen que siguen debiendo. Los vericuetos del don, dice Godbout.

b- La participación como don. (Una invitación a ser parte en la operación y en la propiedad)

Para considerar la participación en la empresa como un don hay que quitarle la característica de una dádiva y analizarla como un permiso o una invitación que se hace a los empleados para acceder al ámbito exclusivo de los administradores: tomar decisiones y operar el control de la empresa.

En el caso de Bimbo la oportunidad de participar en la operación de la empresa se gestó en la mente de los fundadores desde el momento de la creación de la empresa, según ellos mismos.

⁶⁵⁶ Entrevista N° 6 a Gustavo, T.I. p. 68.

⁶⁵⁷ Entrevista N° 6 a Gustavo, T.I. p. 72.

⁶⁵⁸ Entrevista N° 6 a Javier P., T.I. p. 78.

⁶⁵⁹ Jacques Godbout, *El espíritu del don*, p. 229.

Estudiaron y se documentaron sobre temas de la doctrina social de la iglesia católica, o de de los conocimientos y experiencias en la formación humanista de uno de ellos y todas sus convicciones sobre una empresa humanista, del valor del trabajo y la subsidiaridad, tomaron cuerpo en un programa de participación único.

En ese programa se menciona primero la participación a nivel de consulta y la participación funcional (aplicada a la función que ocupan). Participar implica opinar y sugerir por parte del operario u empleado y escuchar por parte de la empresa; hablar y escuchar; conversar. En lo anterior, quienes dialogan se dan la palabra mutuamente; dar la palabra es uno de los primeros dones que ha otorgado el hombre, como el dar la vida, la sangre, la conversación. “Pero son primero las palabras, las frases y los discursos que el sujeto humano produce e intercambia con los demás.”⁶⁶⁰ En la conversación la palabra circula, se da, se agradece al recibirla, se devuelve. La función de la palabra es circular.⁶⁶¹

En Bimbo, la participación tipo consulta y funcional comenzó a circular cuando explicitaron la invitación a sus empleados a ser parte de la gestión de la empresa, brindando los conocimientos técnicos y la información necesarias para ello. Algunos donatarios (los empleados) por su lado, han aceptado la invitación e incursionado en el campo exclusivo de la administración: han cooperado en la solución de problemas de su área, se han arriesgado a tomar decisiones operativas, comenzaron a desarrollar ideas nuevas que cristalizaron en innovaciones e inventos. Estas acciones pueden verse como acciones de reciprocidad. Es el ciclo de una **invitación** hecha con sinceridad y espontaneidad (gesto de ida) y la aceptación a la **invitación** actuando en la fiesta (gesto de vuelta).

En el caso del acceso al microaccionariado puede visualizarse de forma parecida: la empresa pone a disposición del personal acciones a partir de dos años de antigüedad (gesto de invitación); algunos empleados las adquieren en reciprocidad o piden adquirirlas con facilidades (descontadas en su pago de sueldo). En éste circular de dones, donador y donatario salen ganando; ambas partes se desarrollan y crecen; el don en circulación transforma a las partes, siguiendo la tesis de Godbout. Incluyo aquí una cita del discurso de los entrevistados que sabiamente (sin ser teóricos de la teoría del don) llegan al meollo del don:⁶⁶² “Yo creo que con esa oportunidad que se nos brinda, tanto ellos crecen (jefes-ingenieros) como nosotros crecemos. Ellos crecen por el lado administrativo y nosotros crecemos por el lado operacional...”⁶⁶³ Y es así como la participación como un don con gratuidad, al circular, **“enriquece al lazo y transforma a los protagonistas.”**⁶⁶⁴

c- Desarrollo de la persona.

Son varios los testimonios del personal en Bimbo –además del anterior- que mencionan que en su estancia en Bimbo han obtenido desarrollo: ‘no somos los mismos de antes’; ‘se desarrolla uno bonito’; ‘constantemente está uno aprendiendo’; ‘aquí es como una escuela’. Son algunas de las frases que he mencionado a lo largo de este trabajo. Podría considerarse el desarrollo como un

⁶⁶⁰ Jacques Godbout, *op. cit.*, p. 22.

⁶⁶¹ *Ibidem*

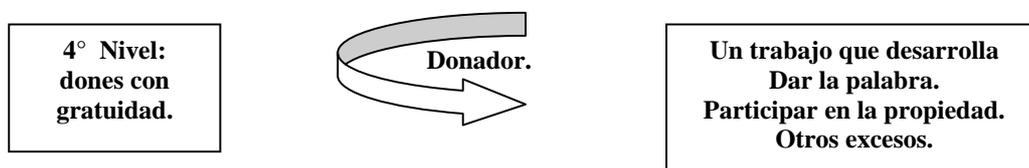
⁶⁶² Enriquece al lazo y a los actores según Jacques Godbout, *El espíritu del don*, p. 223.

⁶⁶³ Entrevista N° 6 a Gustavo y Javier, T.I. p.68; min. 6:56.

⁶⁶⁴ Jacques Godbout, *op. cit.*, p. 223.

producto de los dones de tener un trabajo exigente y retador, de la libertad para intentar realizarlo en otra forma, de la participación. Sin embargo habrá que aceptar también, que la circulación continua de tanta variedad de dones en esta empresa, crea, transforma, refuerza las relaciones sociales, y que este estado de sociabilidad reforzada desarrolla a miembros de esta comunidad. Y es que, en el lazo social establecido, además de los dones y gestos, circulan elementos intangibles de tipo afectivo como: sensación o sentimientos de ser mejores, hemos resuelto problemas, hemos crecido mucho ambas partes. De ahí la sensación mutua de donante y donatario de deber mucho, de deber *de más*. El lazo social se refuerza con el mutuo *le debo tanto*. O “un permanente estado de deuda mutua.”⁶⁶⁵ La parte privilegiada en este proceso es el donador, porque él es el que inicia el ciclo, porque incurre en la unilateralidad y aporta sinceridad, espontaneidad y cierto placer. El donatario, por otra parte, se distingue por las expresiones de reconocimiento y gratitud.

Grafico ahora el nivel de circulación que dejé pendiente.



Finalmente, en páginas anteriores mencionaba, al hablar del cuarto nivel del edificio de la gratitud, una serie de dones denominados: regalos, excesos y locuras del donador generados en su afán de dar, todos estos sustentados en el afecto. ¿Habría de esto en Bimbo? A través del trabajo de campo escuché algo relativo a lo anterior que podría considerarse dentro de esta categoría. Jesús mencionó el servicio de peluquería habido en una época; Ernesto me habló de un servicio para el cambio de billetes en mal estado y un servicio médico preventivo; Mariano me habló, emocionado, del curso de verano en computación que habían tomado sus hijos; Javier mencionó la asesoría que daba a los operarios sobre los créditos de Infonavit y que eso hacía su trabajo apasionante. En mis notas de campo registré la existencia de oratorios⁶⁶⁶ en las plantas y las tiendas internas para vender productos Bimbo al costo.

¿Paternalismo o dones?

Seguramente, al lector que haya revisado esta tesis le queda la impresión, por la forma humanista de pensar de los presidentes del grupo, por la forma en que algunos jefes tratan al personal y por las prestaciones que se otorgan, que existe en buen grado el llamado estilo de administrar paternalista en el grupo Bimbo. Un breve análisis al respecto. Primero se puede analizar el tema por la línea de la relación personal jefe-colaborador. Un rasgo de esa relación podría ser el que Jorge recordaba con cierta añoranza de parte de uno de sus exjefes, el señor Cuén, que lo apapachaba y le daba de nalgadas cuando era necesario; que era gritón, pero con un gran corazón. Otro rasgo de la relación paternal que practican los jefes puede ser la responsabilidad que se les asigna para velar por la formación y desarrollo de sus colaboradores, que en el discurso de estos,

⁶⁶⁵ Jacques Godbout, *op. cit.*, p. 227.

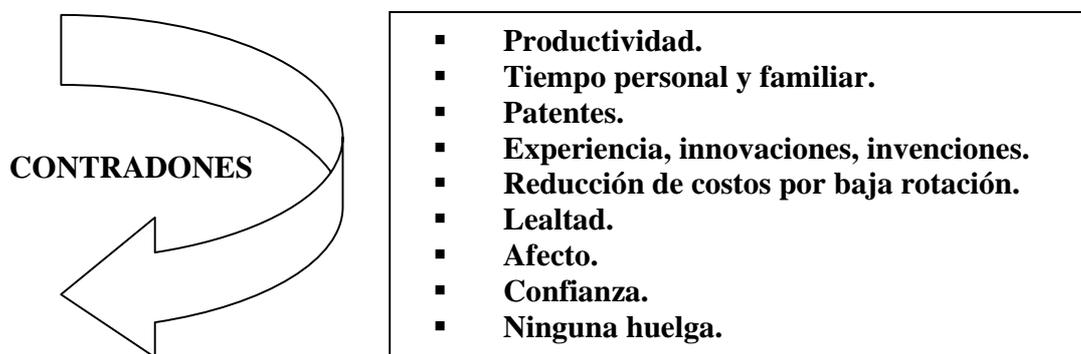
⁶⁶⁶ Notas de campo N°3, p. 128. ‘Al iniciar el recorrido hacia la sección de servicios, lo primero que observé fue un cuarto con un oratorio, con dos reclinatorios, una imagen de la Virgen de Guadalupe, sin veladoras, y una guirnalda de luces de colores alrededor del cuarto.’ Vi dos en Azcapotzalco y uno en Sta. María.

en varias ocasiones las escuché o las interpreté, como responsabilidades similares a las de padre a hijo.⁶⁶⁷ Por la línea de las prestaciones con cariz de paternalismo podrían considerarse las que enumeré en el apartado anterior. Sin embargo -como para contradecir lo expuesto- el servicio de comedor -la comida corrida- que en otras empresas se otorga por una cuota simbólica de \$1.00, en las plantas observadas se paga al costo; a 20 pesos en el año 2004. Por todo lo anterior, ¿se puede afirmar que hay paternalismo?

Al paternalismo, como estilo de relación hacia personas de un estatus inferior, se le ha considerado negativo porque el superior da o hace cosas que los subordinados podrían conseguir o realizar por sí mismos, y que al no hacerlo, inhiben sus potencialidades y la toma de responsabilidades que les corresponden. Siendo así, algo de estilo paternal se puede apreciar en estas relaciones en Bimbo. Pero por otro lado, los empleados entrevistados no lo sienten y perciben así, pues casi todos me expresaron su satisfacción por su crecimiento y desarrollo personal (¡Se desarrolla uno bonito!) derivado sobre todo por la capacitación recibida, la participación en el ejercicio del trabajo y el ambiente laboral.

En los niveles de dirección y supervisión afirman (en teoría) que el paternalismo no existe en Bimbo porque ahí se pregona y aplica el principio de subsidiaridad: tanto colaborador como sea posible; tanto jefe como sea necesario.⁶⁶⁸ En la práctica, los rasgos expuestos en párrafos anteriores y un testimonio de Jesús de que mucha gente con la que él trató en su estancia de 8 años, decía: “aquí los consienten mucho, pero mucho,” me llevan a aceptar la afirmación de la existencia de algo de paternalismo, sobre todo en las plantas estudiadas. Pero, volviendo al subtítulo de este apartado, ¿paternalismo o dones?; ¿extravagancias por querer dar más o excesos que limitan a las personas? Como sugiere Godbout tal vez la respuesta está en la intención y motivación del que inicia la acción, pues ahí se origina la unilateralidad en el dar sin buscar la obligación de devolver.

Hasta aquí he disertado sobre los dones que se ponen en circulación en Bimbo, sobre todo de los dones legales y contractuales y después de los que van más allá de lo contractual y los dones con gratitud. He mencionado también algunos contraflujos que regresan en reciprocidad de parte de los que recibieron algún don. Quiero en lo que resta de este apartado mencionar expresamente otros de los contradones entregados a la empresa, tal como se ve en el gráfico.



⁶⁶⁷ Así me explico las expresiones de don Juan y don Roger de que en Bimbo “se aprende a amar primero a los colaboradores que a los hijos”.

⁶⁶⁸ O como lo difunden RSS y la USEM: Que el órgano superior no haga lo que puede hacer el inferior (no ser mamá gallina).

En Bimbo-Santa María la productividad de planta la miden como capacidad de planta aprovechada y en 2004 era de 95%, en promedio. Para considerar este indicador como una reciprocidad a la empresa se podría comparar este dato con la productividad promedio de la industria nacional. El INEGI reportó en marzo de 2004, una capacidad de planta utilizada en productos de panadería a nivel nacional de 85.5%.⁶⁶⁹ Entonces el contradón de productividad en la planta de Santa María, estaría en la cifra de 10% adicional. Otros indicadores que pueden reflejar la reciprocidad de los operarios Bimbo en el tema de producción es el índice de bajas de producto, registradas en ese mismo año 2004, cercanas al 1%; el índice de paros por fallas mecánicas 0.5% en promedio; ambos índices muy cercanos a los índices japoneses de calidad.⁶⁷⁰

Sobre el tiempo personal aportado a la empresa como contradón, éste es más frecuente a nivel de gerencia y de algunos maestros mecánicos; su cuantificación sería difícil con los datos recogidos. En el nivel de operarios sindicalizados escuché en una entrevista el comentario de que las horas extras se las pagan puntualmente. “Sí, siempre nos pagan, todo, todo. Hasta un cuartito de hora nos lo pagan.”⁶⁷¹ Con respecto al término patentes me refiero al hecho de que algunos empleados creativos ceden los derechos de sus inventos.⁶⁷² Con lealtad (término que está en el cuadro anterior) me refiero al hecho de que la mayoría de los operarios que tienen reclamaciones ante el IMSS, por conteo de semanas cotizadas, no acepta denunciar a la empresa ante la sugerencia de funcionarios del ese instituto de que lo hagan.⁶⁷³ Por confianza uno de los entrevistados, Javier G. la expresaba por una convicción que tiene la gente de que la empresa “no juega chueco”.

3.3 El lazo social en Bimbo.

“El lazo que no se alimenta de nada, en el que nada circula, muere.”⁶⁷⁴ A la inversa, sí es válida la sentencia, lazo donde circulan muchas cosas es un lazo muy vivo y fuerte. Puede ser este el caso de Bimbo. Muchos dones circulan en este grupo y planta. ¿Qué tan fuertes o de qué calidad son esos lazos? Los siguientes indicadores pueden dar una idea de ello.

1° El ambiente laboral de la planta Santa María es un ambiente amigable y de respeto.

Los becarios con los que tuve conversación, manifiestan que el ambiente amigable, es lo que más les ha llamado la atención. Al investigador también, pues en mi primer contacto con la empresa, una espera en una calle interna de la planta Azcapotzalco para asistir a la ceremonia de premiación, anotaba lo siguiente: “poco a poco comienzan a llegar los invitados, formándose subgrupos pequeños: personas entre 30 y 50 años con ropa casual la mayoría, aunque algunos con ropa de trabajo, todos ellos en mi apreciación, limpios, bien peinados. Se saludan de mano con

⁶⁶⁹ INEGI. *Encuesta industrial mensual. Marzo 2005*. INEGI. www.inegi.gob.mx

⁶⁷⁰ Ver Notas de campo N° 7-4, T.II. p. 136.

⁶⁷¹ Entrevista N°4 a Mariano, Entrevista N° 4 a Mariano, T.I. p. 49.

⁶⁷² “Te digo...mira es irónico, porque este año hicimos lo del *Guinness*; ahí tengo una paloma. Luego hicimos lo de... Hace una semana fueron a verme a la casa para que firmara la sesión de una patente de un equipo que yo creé en la planta. **Ya les pasé los derechos.** Le decía yo al cuate ahora que fue, mira, este año ha sido un año redondo, me inscribo en el libro de los récords, te firmo una patente y te firmo una renuncia.” Entrevista N° 21 a Rosendo, T.II. p. 118; min. 22:05.

⁶⁷³ Entrevista N° 10 a Javier G., T.I. p. 123.

⁶⁷⁴ Jacques Godbout, *op. cit.*, p. 245.

facilidad. A mi también, aunque soy en ese momento un desconocido que espera como ellos la ceremonia.”⁶⁷⁵

Otra característica del ambiente de esta planta son las manifestaciones externas de respeto entre el personal, que aunque el lenguaje usado en el trato entre compañeros es el típico lenguaje popular con palabras groseras, se hace con discreción y no en público. Concretamente le preguntaba a Mariano que tanto se permite el lenguaje fuerte y me contestaba: “No, casi no, no nos decimos leperadas. Así, sí nos podemos decir una majadería, como le llaman, pero pequeña [...] Por ejemplo luego que nos decimos ‘*Quióbole güey, como has estado*’, así; pero así que nos *díganos* groserías así feas, no. No eso no lo vivimos casi aquí. Muy difícil.”⁶⁷⁶ Cuando asistí a un campeonato rápido de futbolito, después de la misa de acción de gracias de fin de año, centré mis observaciones sobre las manifestaciones verbales de los que fungíamos como porra y anoté lo siguiente en mis notas de campo: “Las palabras más vulgares que escuché fueron: *güey* y *ulero*. Bromas utilizando algunos apodos de los jugadores.”⁶⁷⁷

Y las mujeres entrevistadas, me comentaban su impresión sobre las relaciones y el respeto entre el personal y hacia ellas. Denisse, la becaria que entrevisté, a la pregunta de si al entrar al área de planta escuchaba silbidos hacia ella, respondió: “No, nada, nada, nada. Al contrario, muy caballerosos... o sea mucho respeto, ante todo. Y ya que yo estuve en producción, pues puros hombres, ¡puros hombres! Y pues sí me ayudaron mucho, no me pusieron trabas para nada. Muy, muy tranquilo, muy padre. A mí me está gustando mucho.”⁶⁷⁸ De forma similar, Rocío, con 3 años de antigüedad y que lleva el *People Net*, y que en ocasiones entra a planta, me comentaba: “por parte de los chicos hay mucho respeto, por lo mismo que en su mayoría son puros hombres, bueno nos tratan de consentir... El respeto siempre a la persona independientemente de que sea hombre o mujer.”⁶⁷⁹

Y termino con otros testimonios sobre el ambiente humano especial de esta planta, que puede ser de una buena época, no necesariamente el que ha existido siempre. “Esa amistad que existe, que te vuelvo a repetir, no existe en ningún (otro) lugar, pero se va fortaleciendo... Llega a las planeaciones, llega a los eventos, las esposas, los hijos, viendo a la empresa con tanto cariño.”⁶⁸⁰

2° Relaciones laborales armoniosas; sin una huelga en 60 años.

Formalmente en Bimbo se afirma que nunca han tenido una huelga. Informalmente un entrevistado me dijo, que sí hubo un conato de huelga hace muchos años. De las entrevistas realizadas obtuve estos testimonios: “En términos generales la salud laboral es buena. La gente dice que se siente bien pagada, bien remunerada, bien tratada; aunque hay sus excepciones como en todo; pero en términos generales, es lo que opina la gente.”⁶⁸¹ Conclusiones de don Juan.

Y en una plática habida con el representante sindical, Anselmo, opinaba: “y afortunadamente ahorita, a través de los años yo creo que ha habido entendimiento a tal grado de que – no es que

⁶⁷⁵ Antonio Espinosa, *Notas de campo N° 1*, T.II. p. 120.

⁶⁷⁶ Entrevista 4 a Mariano, T.I. p. 48.

⁶⁷⁷ Antonio Espinosa, *Notas de campo N° 5*, T.II. p. 133.

⁶⁷⁸ Entrevista N° 5 a Denisse, T.I. p. 55.

⁶⁷⁹ Entrevista N° 14 a Rocío, T.II. p. 46.

⁶⁸⁰⁶⁸⁰ Entrevista N° 10 a Javier G., T.I. p. 136.

⁶⁸¹ Entrevista N° 3 a don Juan, T.I. p. 41.

hayan disminuído los problemas- pero sí se ve una estabilidad en el ambiente laboral. Es decir ya, si se ha dado unas vueltecitas por ahí, al menos yo así lo percibo, con todos nos saludamos, platicamos...vamos a verlo por ese lado... y creo que sí, pues sí puedo decir ahorita que el ambiente laboral está muy bien.”⁶⁸²

3° El personal de la planta Santa María tiene muchos años de permanencia.

En Bimbo, en su discurso formal, evitan usar el término antigüedad del personal y usan preferentemente el término de permanencia (premios a la permanencia). La planta de Santa María fue la primera creada y obviamente tiene al personal con mayor antigüedad. Los entrevistados en este estudio me proporcionaron el dato de su antigüedad, y calculándola obtuve un promedio de 24 años. Al realizar una de las últimas entrevistas, la del Papi, su jefe, me comentaba que él estimaba la antigüedad del personal de la planta en más de 26 años.⁶⁸³ Se puede aceptar la versión de que la gente no se va de las empresas hoy en día por temor al desempleo. Pero es más aceptable afirmar que en Bimbo la gente no se va de su empresa porque está a gusto, está bien pagada y bien tratada; es la opinión de don Juan.

Todo lo anterior me lleva a la siguiente consideración: el personal de una empresa con mucha antigüedad por muchos años ha visto la circulación de diversas esferas o niveles de dones. También, consciente o inconscientemente es testigo de lo que llaman buenas o excelentes relaciones humanas –sobre todo si comparan con otras empresas- Esas buenas relaciones, en la teoría del don, están en el lazo social entre donador (empresa) y donatario (trabajadores). En el caso de la planta Santa María Insurgentes de Bimbo esos lazos sociales se han tejido por 60 años; se han alimentado y reforzado por la circulación de bienes contractuales y otros dones impregnados de generosidad y con gestos de gratuidad. Los dones han estado al servicio del lazo. Esto tal vez coloque a esta planta como un caso único en el medio industrial mexicano.⁶⁸⁴

4- RECIPROCIDAD, COMPROMISO E IDENTIDAD. Una síntesis y conclusión al revés.

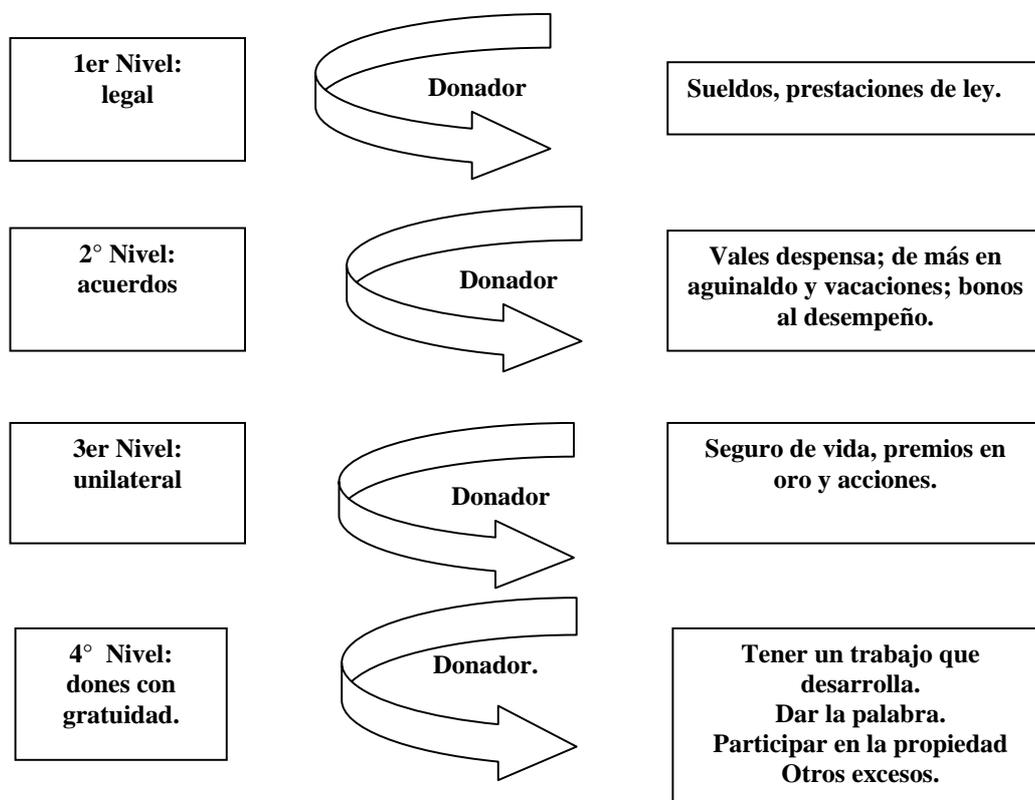
Quiero resumir y concluir este capítulo con una secuencia inversa a la planteada en la estructura de este capítulo porque la teoría de la reciprocidad parece más convincente para explicar el compromiso. Espero que al lector le parezca esta síntesis al revés más plausible.

La teoría de la reciprocidad estaba incluida en el marco teórico de este estudio, como una guía para explorar la relación entre prestaciones otorgadas y compromiso, particularmente porque en la empresa seleccionada había retribuciones diferentes a las prestaciones típicas en el medio empresarial. Guiándome por esto, hice la propuesta de ubicar los dones otorgados por la empresa en 4 niveles: dones por disposición legal, dones convenidos (con el sindicato), dones unilaterales del empleador y los propiamente gratuitos. Al aplicarlo al caso de Bimbo, con esta taxonomía quedaron clasificados con mayor facilidad, sin forzarlos en sólo dos categorías.

⁶⁸² Entrevista N° 8 a Anselmo, T.I. p. 96.

⁶⁸³ Entrevista N° 19 al Papi, T.II. p. 99; min. 17:47

⁶⁸⁴ Según el jefe del Papi, Sr. Miguel Negrete (22 años antigüedad) sólo en el grupo Modelo podría ocurrir algo similar.... Entrevista N° 19 al Papi, T.II. p. 99; min. 19:22



En esta forma de ubicar los dones fue básico el concepto de *dar más allá, dar de más*, en el momento de la primera vuelta, la de dar. Sirvió como un referente para clasificar algunas de las categorías propuestas. Por ello la tipología empleada mencionó con reiteración el **más allá** de lo legal y bienes y servicios **más allá** de lo otorgado por las empresas del medio. Sirvió también en el momento del análisis pues el **más allá** aparece en el discurso de los dueños, tanto como declaración de política como en el agradecimiento y reconocimiento hacia los empleados. Así LSS en las festividades del cincuentenario de la empresa declaraba que siempre se pensó *dar de más* en sus obligaciones con el personal. Don Roberto, en esa misma ocasión hizo un reconocimiento hacia los empleados de Bimbo por haber realizado resultados *muchísimo más* de lo se podía esperar.⁶⁸⁵

Recalco lo que ocurrió en la vuelta de ida: ‘siempre se pensó dar de más’. En la vuelta de regreso: ‘han dado muchísimo más.’ Y la misma expresión que he mencionado con frecuencia, la encuentro en el respaldo teórico al que he acudido en este tema. Así Godbout en la parte terminal de su obra, en la que ensalza el don dice:

“La generosidad conlleva el reconocimiento. Todo está dicho con esta frase.
En la generosidad hay engendramiento, y [...] se define la generosidad como

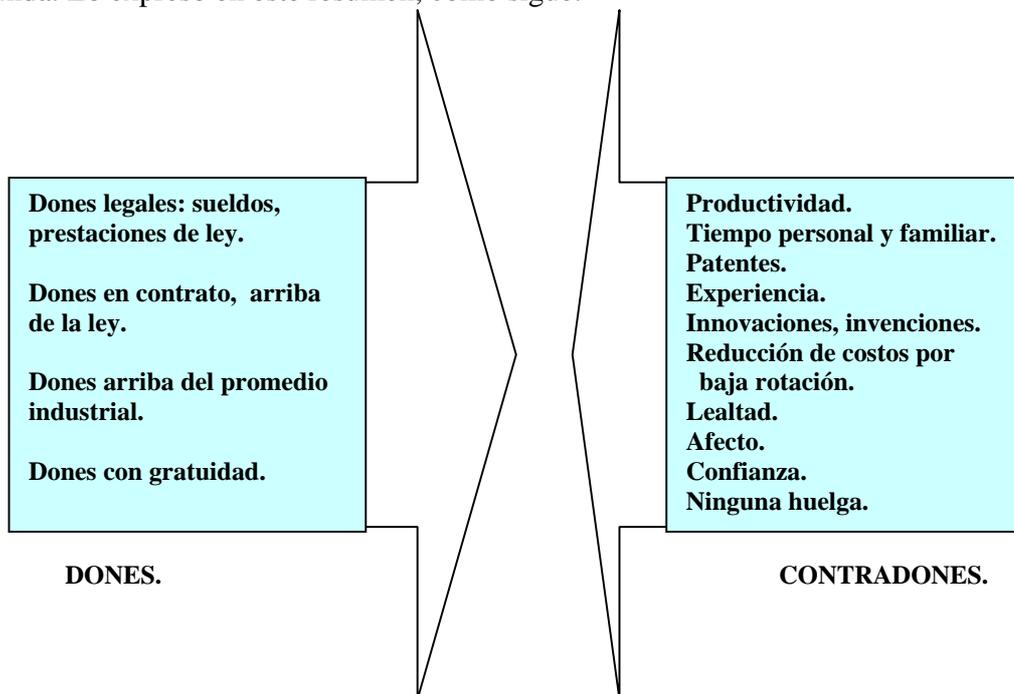
⁶⁸⁵ Bimbo. *Un esfuerzo a través de los años*, p. 20.

el hecho de alguien que tiene tendencia a **dar más** de lo que se ve obligado a dar, que va por consiguiente **más allá** de las reglas del don mismo.”⁶⁸⁶

Para Godbout, en fin, el más allá y dar de más son características del don con gratuidad. Sobre esta afirmación, volviendo a los niveles de circulación del don que he propuesto, quise ser más estricto, y sólo consideré como dones gratuitos en Bimbo los que tienen la característica de ser intangibles y se puede inferir razonablemente que el donador tiene el gesto de unilateralidad. Por lo que consideré dones gratuitos solamente, primero, **dar** un buen trabajo por que **se dan los medios** necesarios para hacerlo: capacitación, autonomía, confianza para hacerlo; segundo, **dar** la palabra para escuchar y recibir consultas, en el programa de participación en sus primeras etapas, y en la que se invita a los empleados a actuar como administrador. Son dones gratuitos, de bajo costo y alto impacto, que la empresa da (nos dan mucha libertad, decían Gustavo y Javier P). ¿La libertad se da? ¿La autonomía en el trabajo se da? No muchos lo hacen... y las invitaciones siguen siendo dones en los tiempos modernos.

Cierro el tema de **dar de más**⁶⁸⁷, con una mención de Godbout cuando habla de lo extendida que está la reciprocidad en el mundo y les recuerda a los hombres de negocios que muchas de las empresas “es claro que decaerían rápidamente si los asalariados no **dieran más** de lo que produce su salario.”⁶⁸⁸

Hablé en este capítulo de generosidad en el dar, en la primera vuelta, y de reciprocidad en la segunda. Lo expreso en este resumen, como sigue:



⁶⁸⁶ Jacques Godbout, *op. cit.*, p. 280. Las negrillas son mías.

⁶⁸⁷ El dar de más se puede mencionar en México en el tradicional **pilón** que se da entre marchantes. También en la teoría de la calidad del servicio en que se recomienda incluir un **plus** al servicio mercantil.

⁶⁸⁸ Jacques Godbout, *op. cit.* p. 22.

El lazo social entre la empresa Bimbo (muy especialmente de la *planta mater* de Santa María Insurgentes) y sus trabajadores es un lazo fortalecido y vivo por la reciprocidad e intercambio de dones. La diversidad de dones que circulan, valen en cuanto han creado un lazo social consistente y perdurable por 60 años sin conflictos laborales graves, pues son estos (la huelga), los que rompen los lazos literalmente.

El concepto de obligación.

Pero dejé pendiente la explicación de la obligación en el fenómeno de dar y recibir. En la teoría de la reciprocidad, el término obligación aparece desde su planteamiento básico: después de dar libre o interesadamente, se espera reciprocidad u obligación de devolver. En el don convencional, apenas se ha entregado un don a alguien surge la obligación de devolver. En el don gratuito de Godbout se siente la auto-obligación de donar al iniciar unilateralmente la donación. ¿Qué es esa obligación entonces? ¿Qué es la auto-obligación? Apoyándome en los significados etimológicos, la palabra obligación proviene del verbo latino obligar.⁶⁸⁹ El prefijo *ob* tiene diversos significados como: inverso, hacia dentro; a, hacia; contra, sobre. El vocablo de la palabra, ligar, se interpreta como comprometer,⁶⁹⁰ ligar, atar. Basado en eso, construyo el significado del término obligación como *atar a, o, atar a algo*. En el marco de la temática que he desarrollado en este capítulo, obligación es *atar* a una persona a otra o a otro ente; hacer una mutua promesa. Auto-obligación sería: *atarse* a sí mismo.⁶⁹¹

¿Cómo analizan los teóricos del don el término obligación? Se puede responder a lo anterior afirmando que bajo las dos acepciones anteriores (promesa hacia otro; promesa hacia dentro de uno). La controversia entre ellos está en la existencia o no de la libertad de devolver en los diversos tipos de don. Así, Mauss sostiene claramente que en el don existe, después de recibirlo, una obligación de devolver. Pero dice también que en teoría voluntario; en los hechos, obligatoriamente devuelto. Mary Douglas es tajante en rechazar el don gratuito y explica la devolución de éste por el interés del donador y la obligación del donatario. Basándose en las investigaciones sobre el don en el ambiente del voluntariado, Godbout refiere que “Los benefactores sienten obligaciones hacia las personas ayudadas, pero afirman al mismo tiempo su libertad: son obligaciones que ellos se han dado.”⁶⁹² Implícitamente acepta el concepto de auto-obligación. Godbout se inclina por aceptar la gratuidad en el don. Sostiene que en el momento de dar, el donante registra gestos desinteresados unilateralmente; qué asociado al hecho de dar está cierto placer por hacerlo. Luego entonces ya se recibió algo; ya hubo reciprocidad. En el don gratuito la obligación es sentida al dar; el donador se siente obligado a dar. Ambos donador y donatario sienten obligación. Con el tiempo al repetirse el ciclo con alternancia, aparece el estado de deuda entre las partes; ambos sienten deber mucho. Cuando la espiral del don está ya dinamizada ocurre el estado de deuda permanente.⁶⁹³ En el caso de Bimbo esto se observa entre los empleados de mucha antigüedad.

Creo que al revisar las teorías acerca de los diferentes tipos don (convencional *versus* don con gratuidad) y al analizar los datos de campo sobre ellos, no se puede negar la existencia del

⁶⁸⁹ Gómez de Silva, Guido. Breve diccionario etimológico de la lengua española.

⁶⁹⁰ Hacer compromiso. *Compromisum*: promesa mutua.

⁶⁹¹ El prefijo *ob* también tiene la acepción de hacia adentro. Luego la palabra obligación puede entenderse como *atarse hacia adentro uno mismo*. Saldría sobrando la palabra compuesta auto-obligación.

⁶⁹² Jacques Godbout, *op. cit.* p., 100.

⁶⁹³ Jacques Godbout, *op. cit.* p., 227.

fenómeno de la autobligación o de la obligación de devolver. La obligación surge en el interior de las personas, la obligación se siente y su fuerza es similar a la fuerza del don; tal vez tan potente como la ambición de la ganancia. Y reitero que surge al iniciar el proceso. Cuando la espiral de intercambios aumenta los lazos sociales entre los que participan en ellos se refuerzan. Aquí estaría la permanencia de la que habla la teoría del compromiso organizacional (deseo de permanecer en la organización). Pero en la teoría del don es reforzar el lazo social, el vínculo entre donador y donatario. En la empresa es reforzar el lazo entre empleador y empleados. No es deseo de permanecer como sugieren Meyer y Allen, sino estar atado, estar obligado, estar comprometido, volviendo a la etimología de la palabra.

Para terminar, Godbout considera que en el tema del don, desde Mauss, se ha buscado encontrar un modelo teórico general; de establecer un sistema sobre él. Él en su libro considera que ha aportado algo sobre el subsistema del don con gratuidad. Pero esa aportación es parcial pues el sistema don es parte del sistema social, sistema por demás complejo,⁶⁹⁴ tanto como el sistema de la conciencia en el sistema individual. Lo más complejo del sistema del don es la segunda vuelta, la vuelta de devolver (ligado al concepto de obligación), que obedece no a reglas mecánicas sino a los impredecibles de la emoción.

En esta secuencia inversa, es el momento de recordar lo expuesto sobre el compromiso. La teoría que usé como plataforma, definía a éste como la actitud que lleva a un empleado a ser leal a la empresa, a permanecer en ella, por razones como afecto, razón y obligación. En el análisis de los datos recabados encontré lo siguiente:

1° En la conversación, los entrevistados se refirieron al compromiso sin haber mediado pregunta expresa sobre él, y hablaron de ese compromiso usando términos como: *estar comprometido, estar entregado o estar casado con*. Pero lo que me llamó la atención fue que explicaban o razonaban el compromiso con expresiones como: *estoy comprometido por haber recibido mucho; por que se me da libertad, se me enseña, me dan información*. Otros hablaban de pagar a la empresa lo recibido; algunas otros de estar en deuda con la empresa.

2° La categoría clasificatoria denominada compromiso normativo o de obligación no funcionó pues no hubo expresiones referentes al término obligación o estar obligado; nunca se mencionaron expresamente. A posteriori reflexioné que debería haber categorías más apropiadas para expresiones como: *lo que se dio, se recibió; lo pagado; la deuda*.

3° La teoría del compromiso, en el enfoque organizacional, no explica la permanencia en la empresa; sólo se afirma que el personal comprometido es leal, no se va de la empresa. Y con respecto a una obligación en reciprocidad por parte de la empresa la teoría del compromiso de Allen y Meyer no lo contempla para nada. En la teoría de la reciprocidad, la tesis del lazo alimentado y reforzado por los niveles de circulación de dones explica mejor por qué ser fiel a una empresa. Poca o nula circulación de bienes, el lazo está muerto; mucha y variada circulación de bienes el lazo está vivo. Estos bienes y servicios (los dones diversos) valen en cuanto crean y alimentan los lazos sociales.

⁶⁹⁴ “El don es el fenómeno social más complejo.” Jacques Godbout, *op, cit.*, p. 262.

¿Es más plausible esta secuencia en la síntesis? Afirmo que es más extensa la explicación del compromiso que se deriva de la teoría de la reciprocidad.

CONCLUSIONES.

Ha llegado el momento de concluir. Procederé con el orden que he seguido a través del capitulado, haciendo el cuestionamiento de: ¿en resumen, qué puedo concluir sobre...? La extensión de mi respuesta a la cuestión planteada será un indicador de la importancia que le estaré dando a la conclusión.

De la teoría que se tomó como referente.

De las teorías expuestas en el marco teórico de este trabajo puedo afirmar que fueron útiles. Así las concepciones semióticas de la cultura me ayudaron a encontrar los modos de pensar en la empresa. La concepción dinámica de la cultura de Hannerz fue útil para identificar los fluidos que se incorporaron al flujo principal de la cultura. Otras teorías en las que me apoyé fueron las perspectivas de Joanne Martin, la de compromiso de Allan y Meyer y las teorías de la reciprocidad. Todas ellas fueron útiles para el análisis y para disparar conjeturas e interpretaciones.

Del método.

Privilegié la investigación cualitativa apoyándome más en el la técnica etnográfica, buscando descripciones detalladas y de ellas interpretaciones. Algunas de estas descripciones tuvieron la utilidad de acercarme a conjeturas previamente establecidas en el diseño de investigación, tal como lo afirma Clifford Gertz, cuando al hablar de la descripción densa señala que son un recurso de “acercamiento a la realidad para en un segundo nivel llevar a cabo una verdadera investigación con rigor y profundidad metodológicos.”⁶⁹⁵ Lo que se dice de la investigación cualitativa, que es suave, cálida, imaginativa, real, rica, inductiva, lo vivencí en algunas entrevistas con algunos testimonios recogidos; por ejemplo, el de un supervisor a punto de jubilarse que no se angustia por el futuro de su situación económica, sino porque tiene que dejar el ambiente de fábrica con máquinas y personas; un exgerente de ventas que construyó un despacho para poder colocar ahí sus diplomas y recuerdos de la empresa de la cual todavía lleva la camiseta puesta; un gerente que ansía jubilarse después de 101 años entre edad y servicios para hacer cosas que dejó de hacer, pero que evalúa el trabajo duro pero bonito. Y así varios testimonios más llenos de emotividad.

Del pensamiento y personalidad de los fundadores.

Hay que ubicar la forma de pensar y ser de los fundadores en el tercer cuarto del siglo pasado (1950-75). Ellos fueron migrantes catalanes, con algo de capital que arriesgaron en el país que los había acogido. Según ellos dos palabras fueron la clave al fundar Bimbo: creer y crear. De ahí parte lo central de su pensamiento y acción: creer en Dios, la providencia, las personas. Crear a través del trabajo una empresa diferente, participada, donde se beneficien los de adentro y los de afuera. Personalidades las suyas fueron, de inmigrantes entregados al trabajo (don Jaime que ahí vivía en la planta Santa María) y predicando con el ejemplo. De estas enseñanzas en el discurso y en el ejemplo se construye el sistema de pensamiento de Bimbo. Un sistema tradicional de valores humanistas y virtudes cristianas, como ellos lo afirman, y otro sistema de valores técnicos que cambió de acuerdo al ritmo de la tecnología. Esta forma de pensar y actuar es el fundamento de la cultura organizacional Bimbo. Mención especial dentro de esta forma de pensar, merecen

⁶⁹⁵ José Ignacio Ruiz Olabuénaga, *op. cit.*, p. 20.

las ideas y argumentos sobre la responsabilidad social de la empresa. Lejos de divagar en palabras huecas, los dueños de Bimbo son muy concretos en cómo la describen: no abusar de sus trabajadores y remunerarlos bien, ser eficientes para beneficiar la economía nacional, no fomentar la corrupción, no evadir el pago de impuestos, proporcionar productos de calidad a precio justo. En este aspecto el grupo Bimbo sobresale en el contexto nacional.

En este mismo orden de ideas, en Bimbo se acepta el papel de las organizaciones intermedias como propiciadores de intercambio entre las unidades sociales menores y las mayores. Ubican a la empresa eficiente, en el papel de asociación intermedia que tiene influencia positiva en la sociedad: empresas sanas propician una sociedad con calidad de vida. En la relación con la familia, se considera a la empresa en el mismo nivel intermedio, aceptando que ambas agrupaciones pueden mutuamente influirse, intercambiando entre ellas sus características más positivas. Bimbo busca ser familiar; las familias de sus trabajadores pueden compartir los valores de este grupo: austeridad, respeto a la persona, integridad.

De lo central en los valores Bimbo.

¿Cuál es el origen probable de los valores en esta empresa? Creo que estos valores provienen de:

1° De las experiencias de los fundadores que emigraron de Cataluña. Se puede aventurar la conjetura de que ellos traían el espíritu emprendedor catalán, sin llegar al determinismo geográfico o étnico. Habría que sumar a esto, que la mayoría de ellos tuvieron que trabajar desde chicos. Uno de ellos, el tío Jaime, fue perseguido político de la guerra civil española. Estos sucesos formaron en estas personas rasgos de personalidad de madurez, fortaleza y habilidad en la toma de decisiones (forjaron su carácter, dirían los psicólogos tradicionales). De aquí el origen de algunos valores que después difundieron: trabajo, austeridad, rectitud y la comprensión del otro.

2° La formación obtenida por los fundadores en familias católicas practicantes. Los hermanos Servitje declaran en público su creencia en Dios y su práctica religiosa; reconocen el carácter distintivo del hombre hecho a imagen de Dios; resaltan la dignidad de la persona y el respeto que se le debe. Al valor que le dan al trabajo, derivado de su experiencia de migrantes, le agregan el valor bíblico: la misión del hombre es trabajar, dominar la tierra y contribuir a la supervivencia de la comunidad. El proselitismo religioso de algunos de los fundadores se puede explicar por el hecho de que, el socio mexicano (Pepe Mata) y LSS realizaron actividades pastorales con los Hermanos Lasallistas.⁶⁹⁶ Estos hechos pueden explicar porque sin temor difunden abiertamente sus creencias cristianas en la empresa.

3° La formación humanista que tuvo RSS en el colegio jesuita Jean de Brebeuf del Canadá. Estos sucesos explican los valores centrales de los fundadores: religión y Dios; dignidad y respeto del hombre; trabajo y crecimiento personal; austeridad y rectitud.

Ahora bien, en los valores que Bimbo hace públicos, se pueden apreciar algunos de los valores personales de los fundadores, como se verá a continuación. Los valores del grupo Bimbo se han expresado en varios momentos de su historia, específicamente en los años setenta, en 1991, 1996

⁶⁹⁶ Catequesis con los Lasallistas, testimonio del Hermano lasallista Rafael Martínez Cervantes, ULSA. Pepe Mata fue compañero en escuelas lasallistas de LSS.

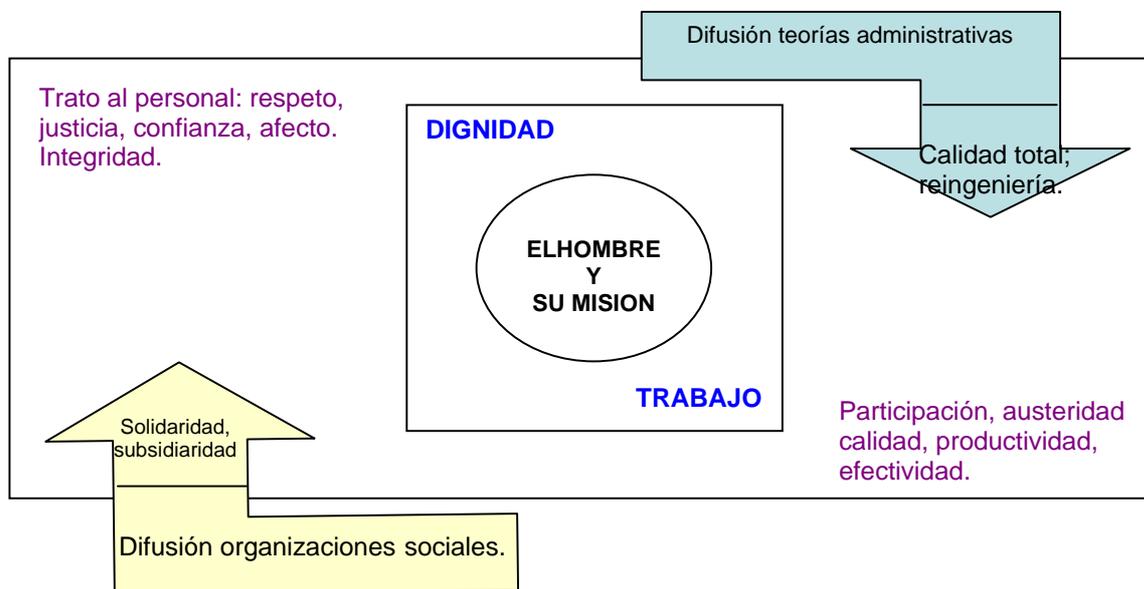
y 2002. Al revisarlos se puede apreciar que algunos han permanecido, otros no son mencionados por cierto tiempo y vuelven a ser expresados en otro, y algunos no se vuelven a mencionar. ¿Cuáles han sido los de siempre?

Los de siempre han sido:

Persona	[dignidad, respeto, buen trato, confianza]
Trabajo	[pasión por él, participación]
Calidad.	
Rentabilidad	[efectividad, productividad, conciencia de resultados].

Mapa de los valores del grupo Bimbo.

(Basado en declaraciones oficiales de valores.)



En el esquema anterior, los valores centrales están en derredor del hombre: dignidad y trabajo. De ellos se derivan valores asociados que son los que están en el rectángulo concéntrico. Pero organizaciones sociales y educativas tuvieron interacción con el grupo Bimbo. Éstas difundieron pensamientos y teorías que son afines con el pensamiento naciente del grupo y son asimiladas sin dificultad por éste. Universidades y despachos consultores permean con algunas teorías y se adoptan como valores⁶⁹⁷ (aunque no lo son realmente; los dueños dicen que sí). La asociación italiana Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresa y la versión mexicana de ella, la Unión Social de Empresarios Mexicanos, USEM, tienen influencia en los hermanos Servitje y así se explican los valores de solidaridad y subsidiaridad que pregonan el grupo.

⁶⁹⁷ Aunque estas teorías no son realmente valores, los dueños las ven como tales. Por ejemplo, calidad total, reingeniería, internacionalización.

Después de la investigación realizada, para mí es claro que los valores alrededor de la persona, son los que históricamente, se han expresado, declarado y difundido en Bimbo. También la sensación final del investigador, después de las entrevistas en las dos plantas, fue que, el respeto a las personas es una norma clara y que en los hechos, el personal es respetuoso y amigable con compañeros de trabajo y con extraños.

¿Ahora bien, las organizaciones tienen pensamientos? Mary Douglas sostiene que las instituciones no piensan. Son los fundadores y los directivos los que les asignan pensamientos, ideas y valores. Parecerá irrelevante esta aclaración, pero en el caso Bimbo, es por demás patente que son los fundadores los que piensan, reflexionan, declaran a nombre de su grupo un estilo abundante y especial de pensar.

De la filosofía.

Aquí uso el término de filosofía, porque es el preferido por Bimbo. El término es usado constantemente y valorado en sí mismo. Sobre el término los fundadores de Bimbo expresan formalmente lo que es y qué lo compone. Para ellos esta filosofía abarca principios y valores, normas y ética, posturas ante hechos y fenómenos sociales que representan el entorno; es la columna vertebral del grupo. También hablan de su importancia atribuyendo a ella a priori, el éxito económico y humano del grupo Bimbo. Sobre su filosofía muestran activismo promocional pues ésta debe “inspirar y orientar a su personal;” “fomentar las buenas costumbres y propiciar buenos hábitos en los colaboradores”; quieren que la filosofía se convierta en preceptos que lleguen hasta la ecología, participación civil ciudadana, respeto a legislaciones, promoción del ahorro y la austeridad, evitar la corrupción.⁶⁹⁸ La filosofía debe estar en todo (abarcando mucho) influir en mucho, hacia fuera, hacia dentro.



Algo que puedo concluir es que –al contrario de muchas empresas- sus ideas y pensamientos no son moda que cambia por temporadas, pues ha permanecido por varias décadas y ha sido motivo de reflexión y discusión: “llevamos muchos años estudiando, entendiendo, comprendiendo, buscando la manera de vivir en la práctica, de aterrizar esos principios... Entenderlos en su profundidad, para poder transmitirlos y poder vivirlos,”⁶⁹⁹ afirma RSS. También en su

⁶⁹⁸ Roberto Servitje, *op. cit.*, p. 49.

⁶⁹⁹ *Artículos de Bimbo*, p. 19.

concepción personal la filosofía humanista y social de los fundadores endosada a Bimbo se puede considerar como atípica en el medio industrial.

El personal de Bimbo, por otra parte, tiene su propia visión de la filosofía. En los empleados antiguos (los más viejitos en el decir de Mariano) la filosofía se expresa en forma idéntica a la declarada formalmente por la empresa y la mencionan textualmente (don Juan, Fernando). Los empleados de nivel operativo, perciben la filosofía a su manera; como la han entendido cada uno de ellos: invertir y crear fuentes de trabajo; ser rentables, trabajar en equipo, tener pasión por el trabajo; hacer mejoras aún a costa de mucho dinero; todas esas cosas son buenas. (Misael, Mariano, Gustavo, Javier P.)

El investigador al tratar el tema de la filosofía Bimbo ha usado el término sistema de pensamiento en vez del usado por la empresa, filosofía. Pero ¿es realmente un sistema la filosofía Bimbo? Confieso que en la etapa del diseño de investigación esperaba que ésta arrojará un mapeado ordenado de ideas y pensamientos y con ciertas relaciones entre sí.⁷⁰⁰ Pero ya con los resultados del trabajo de campo, creo que sigue siendo válido el término de sistema de pensamiento siguiendo a Mary Douglas,⁷⁰¹ donde éste sistema es un modo de pensar de autoridades y miembros de una comunidad de trabajo cuyos conjuntos de ideas y juicios son susceptibles de ordenación, agrupación y que juntos pueden dar una identidad propia a la organización. Sin embargo, en algunos conceptos y definiciones se muestra confusión e inserción de ideas humanistas, religiosas y técnicas indistintamente. Creo que en esos casos el concepto de un tejido o urdimbre de significados de Clifford Geertz⁷⁰² no está lejano a describir mejor lo que es esa filosofía.

Ahora bien, ha sido relativamente fácil reconstruir una cultura a través de su elemento ideológico en una empresa con los mismos fundadores en 6 décadas. Eso me lleva a considerar el elemento tiempo en la descripción y análisis de una cultura. Muchos estudios sobre cultura organizacional en América Latina han sido sobre empresas con dirección y cambio de propiedad frecuentes. Intentan definir una cultura en ese contexto. Creo que a lo que llegan es a analizar el clima organizacional⁷⁰³, tan cambiante como el clima físico-geográfico. Es mi convicción después de esta investigación, que la construcción de una cultura en o de una organización requiere de tiempo. La evolución o la difusión en una cultura, también se concretizan en un período de tiempo tendiendo a lo extenso.

De las formas de externar la cultura.

Desarrollaré primero esta sección con una síntesis descriptiva y al terminar de hacerlo, agregaré un resumen interpretativo. En la planta Santa María Insurgentes los mitos más notorios son: primero, el de los fundadores cercanos a la gente, y segundo, las gestas de los primeros operarios y supervisores. Un tercer mito se está construyendo actualmente: Bimbo empresa admirable. Los dos primeros hablan de los orígenes de la empresa en su planta *mater* donde los fundadores realizaron trabajo operativo, se mezclaban con la gente y eran generosos para remunerar y

⁷⁰⁰ Un sistema cercano a la perspectiva de la teoría general de sistemas de Ludwig von Bertalanffy, 1982.

⁷⁰¹ Estilos de pensamiento estandarizados de las comunidades, en Estilos de Pensar (Douglas, Mary. 1996) y de categorías de pensamiento compartidas (Douglas, Mary, 1987)

⁷⁰² Geertz, Clifford, 2000.

⁷⁰³ Entendido como el estado general del ambiente interno de la organización, medido por indicadores de satisfacción del personal, la efectividad de la comunicación y otros indicadores.

compensar el esfuerzo adicional. Las gestas de los fundadores se complementan con los actos heroicos de los trabajadores que aportaron un esfuerzo más allá de su obligación laboral; tenían una gran disposición, al grado de que en las temporadas pico, sólo iban a casa a dejar dinero y reportarse que estaban bien. Y junto con ellos el general, que dormía en la planta en un catre y casi ahí vivía y sólo salía a la cena familiar navideña y regresaba al día siguiente a las 6 de la mañana. Los tiempos heroicos fueron tiempos de grandes batallas (la introducción del pan de caja, casi desconocido en México, en un mercado de 3 competidores) y de mucho trabajo. Gracias a todas estas gestas el grupo hoy tiene 85 empresas; muchos lo consideran admirable y está dejando un legado de modelo empresarial a la nación y al mundo (el mito naciente de Bimbo admirable).

Aunque estos mitos se consideraron en primera instancia como mitos de origen al revisar las aportaciones teóricas de diversos autores y comparar con los testimonios de los empleados, encuentro que, más bien son mitos de héroes en construcción (se cuentan y recuentan) -los dos primeros-; el tercero sobre Bimbo empresa admirable con el tiempo puede llegar a ser un mito de origen.

El rito de premiación a la asistencia y a la antigüedad del personal se desarrolla en el museo Bimbo⁷⁰⁴ de la planta Bimbo Azcapotzalco cada año. Es el rito con más tradición e importancia en Bimbo. El rito comienza con un almuerzo abundante servido con meseros de etiqueta y amenizado con un Mariachi. En esta ceremonia hay dos premiaciones: la primera es la entrega de premios en monedas de oro, a la asistencia continua al trabajo (por 5, 10, 15, 20, 25, 35 años sin faltar) seguido por la premiación a la permanencia en la empresa, por 10, 20, 30, 40 años. Aquí los premios son paquetes de acciones financieras del grupo, que van desde 1440 acciones hasta 2400 acciones. El discurso del ritual se centra en el reconocimiento a los galardonados, agradecimiento a sus familias y a Dios, por autoridades de empresa y del sindicato. Surge la duda de si realmente esta ceremonia empresarial puede considerarse como un rito. Después de revisar los conceptos y características del rito sagrado propuestas por Durkheim, Douglas y Segalen: objetos y comportamientos rituales, eficacia, emotividad suscitada y los sentidos y significados y compararlos con los de la ceremonia mencionada, puedo afirmar que es un rito contemporáneo empresarial, profano, mezcla de formalismo e informalidad (una fiesta; pocas normas) donde algunos objetos y acciones, así como los propios asistentes (todos candidatos al premio) son símbolos llenos de significación.

Por otra parte varias prácticas organizacionales -comunes en el medio industrial- cumplen algunas funciones (en el sentido de tener efectos positivos) hacia la cultura Bimbo. Estas prácticas son la selección del personal; la capacitación; y el programa institucional de participación del personal en la empresa. Así, la selección del personal es muy rigurosa en general y enfatiza algunos procedimientos que otras empresas del medio no lo hacen. La capacitación es muy diversa y se enfatiza hacia los jefes, lo que contrasta con la que se realiza en otras empresas, donde se parte de que los jefes ya saben todo. El programa de participación de Bimbo culmina con la participación en la propiedad de la empresa, con la compra y/o obsequios de acciones financieras. Finalmente las actividades familiares acercan a las dos organizaciones: familia a empresa; empresa a familia.

⁷⁰⁴ En este museo está la maquinaria que se ha desechado por la modernización de la empresa a través del tiempo; ahí se encuentran las fotos y otros artículos de los primeros años de las dos plantas. Está también el pergamino con la leyenda de Creer-Crear.

Las historias, ceremonias y prácticas descritas brevemente en párrafos anteriores las interpreté como sigue. Los mitos, como manifiesta Eliade, tienen como protagonistas a héroes, personajes que encarnan valores. En Bimbo sus fundadores encarnan y difunden los valores de trabajo, cooperación y productividad. Los mitos pretenden también difundir enseñanzas. En este caso son hacia los jefes, a los que se les dice: que deben estar cerca de los operarios, circulando por los lugares donde se trabaja; que el ejemplo arrastra más que las palabras; que la interacción con los colaboradores debe ser de calidez y acercamiento. Para todo el personal también hay un mensaje: “cualquiera puede ser héroe si tiene la confianza y persistencia suficientes para intentarlo.”

El rito de la premiación relatado es una fiesta informal que refleja algo de la cultura Bimbo; orden, alegría, respeto. Pero los discursos también llevan enseñanzas como: la exaltación del valor de la lealtad cuyo premio es ser socio real de la empresa; la exaltación del valor asiduidad al trabajo, cuyo premio es el oro. Interpreté el ritual como una expresión de reconocimiento y gratitud a los premiados que se les designa con el título de “pilares de la empresa”; como una fiesta del **don** de la gratitud de empresa hacia los empleados leales y fieles. Aquí no participan como audiencia los nuevos empleados, es una ceremonia para los acreedores al premio. ¿Habrá algún tipo de enseñanza? Creo que sí, porque los que fueron premiados por 30 ó más años de asistencia o permanencia están pregonando tácitamente a los que recibieron premios más chicos, por 5, 10, 15, 20 años, que sigan su ejemplo.

La selección rigurosa del personal en Bimbo es una práctica que tiene el beneficio funcional de mantener la homogeneidad del personal; el proceso de admisión es muy selectivo buscando candidatos que tengan la misma forma de pensar y una propensión al comportamiento armonioso, como son los que ya han sido admitidos. El sistema está diseñado para que después de 85 días de prueba se realice la contratación. Y aún así, reconocen lo operadores del sistema, se cometen errores. Es entonces cuando opera de inmediato la rescisión de la relación laboral, en forma amable. Los dueños dicen que invitan a los que no cumplen con el perfil, a que “se realicen en otro lado”; el jefe de personal me decía “que se vayan a buscar trabajo en donde eso se los permitan.”⁷⁰⁵ Es así como el sistema de selección de Bimbo controla sus fronteras, discrimina la diversidad ideológica y conductual y sus prácticas de selección mantienen una cultura organizacional *sui generis*, tal como la hemos descrito en forma resumida en el capítulo II de esta tesis. La práctica de selección en Bimbo es en cierto sentido un mecanismo de defensa de su cultura. Me llamó mucho la atención, que en la planta estudiada en el nivel de profesionistas, la mayoría proviene de universidades públicas (UNAM, IPN);⁷⁰⁶ no hay egresados de universidades privadas. El hecho lo he interpretado como que se apegan más a ciertas exigencias del perfil, como personas sencillas, con necesidad verdadera de trabajar y actitud en el mismo sentido. Maliciosamente he pensado también, que de entrada, demandan menos salario que los de universidades privadas.

La capacitación en Bimbo está al servicio del valor trabajo. Es muy variada y abundante y extendida a todos los niveles. Gerentes, maestros y operarios fueron muy coincidentes en sus testimonios sobre lo anterior y sobre su efecto benéfico en ellos: “me gustó”, “muy padre”, se desarrolla uno, deja escuela, fueron expresiones que me llamaron la atención. La capacitación en Bimbo es un **don** según los beneficiarios.

⁷⁰⁵ Se refería a personas conflictivas e intrigosas.

⁷⁰⁶ Entrevista N° 14 a Rocío, p. 11.

La participación del personal en la gestión de la empresa ha sido en Bimbo un término y concepto enfatizado, impregnado de pasión, y que ha llegado a ser una verdadera institución. La pasión por esta práctica ha degenerado en una confusión como categoría conceptual, pues la participación para ellos son muchas cosas en su discurso: es misión, objetivo, estrategia, programa, valor. Sin embargo, como programa la participación en Bimbo puede ubicarse y considerarse como un caso poco común en la historia empresarial de México. Este tema, consignado en un capítulo completo del libro de Roberto Servitje, por las recomendaciones a los lectores, demuestra que el fundador sabe los secretos de esta práctica organizacional. La participación en Bimbo se imaginó, se razonó (muchos estudios, muchas opiniones de consultores, enseñanzas de USEM), se ha vivido. La participación ha pretendido ser el medio para hacer realidad la vivencia de la filosofía Bimbo; hacer realidad la práctica de los valores centrados en la persona y el trabajo; la forma de aplicar sus valores centrales; hacer realidad también la responsabilidad social y la solidaridad. En mi opinión ha sido el valor complementario del valor trabajo. Su efecto hacia el interior de la empresa ha sido crear la confianza del personal, la permanencia y la reciprocidad del personal con la empresa.

Me referiré por último a la práctica de acercar a la familia a la empresa. Aunque la familia no es un valor que se encuentre en la declaración oficial de valores del Grupo Bimbo, sí se le valora en el discurso de los dueños y en la percepción de los empleados y operarios. Los primeros la toman como una institución que merece su respeto hacia el exterior y que la publicidad no debe lastimarla. Hacia el interior se le considera como un arquetipo para las relaciones y ambiente. A través de varias actividades el grupo acerca a las familias de sus trabajadores a la empresa y ahí habla de su filosofía (su espiritualidad según el *Teacher*). Por otro lado, dado que las familias visitantes son de los mejores trabajadores (pues al ser seleccionados se constató la integración familiar), se espera que estructuras familiares modelo, permeen a la empresa. Una influencia en dos vías.

Las prácticas organizacionales analizadas hasta aquí, además de difundir y promover los valores de la organización, cumplen con alguna función –en el sentido de generar un beneficio– en la organización. Así las actividades familiares promovidas por Bimbo, permiten una difusión en doble vía, de los valores de la empresa hacia la familia, y de los valores familiares hacia la empresa. En el caso del sistema de selección del grupo, esta práctica garantiza que el personal sea similar al perfil establecido y éste está inspirado en los valores de los dueños. El sistema de selección en Bimbo homogeneiza su cultura. La práctica obsesiva de la capacitación en Bimbo, por otro lado, ha sido un instrumento de transmisión cultural por más de 60 años. Por su dimensión técnica, prepara al grupo para la competencia en el mundo global; por su dimensión humana mantiene su forma de pensar, la cual creen muchos de los empleados más antiguos, no debe cambiar, pues es gracias a esta filosofía, por la que también el grupo aventaja a las organizaciones contra las que compete.

De la congruencia.

Para emitir algún juicio sobre la congruencia en la cultura organizacional de Bimbo, recurrí a tres modelos de análisis. Del primero –congruencia entre lo invisible y visible de la cultura,– pude apreciar que lo nuclear del sistema de pensar Bimbo trasciende a las formas visibles de su cultura. (historias, ceremonias, prácticas) sin contravenencias significativas. El sistema de pensar no es

sistémico (en el sentido de la teoría general de sistemas) pero sí un modo o estilo sui géneris (del mismo género) centrado en ideas torales, como persona, trabajo y responsabilidad social.

El otro modelo de análisis utilizado fue bajo la perspectiva de la teoría general de la administración. Desde la racionalidad de ésta, se puede afirmar que existe consistencia, pues hay secuencia entre los enunciados de la misión, de objetivos, estrategias y programas. A través de la declaración de misión y objetivos fluyen los conceptos y valores de calidad, productividad, de servicio, de desarrollo de la persona, participación. Estos valores incorporados en los objetivos concuerdan con las estrategias y cuentan con los medios adecuados para su realización, como son los programas de calidad, de selección del personal, de la capacitación y los programas de servicio y productividad. Se aprecia la congruencia, porque en una pregunta clásica muy utilizada para probar ésta, *-¿y cómo le vas a hacer para realizar (aterrizar) lo proyectado?-* habría respuestas convincentes antes, y después de realizarlos, con algunos resultados tangibles⁷⁰⁷ a través del tiempo. La práctica por muchos años de estos programas, los validan fehacientemente como prácticas organizacionales bien integradas a la filosofía de Bimbo.

En el modelo de congruencia basado en el análisis *del pensar, decir y hacer*, la concordancia se aprecia sobre todo entre el pensar y el decir; no tanto con el actuar. Expondré esto por partes. Comenzaré con aquellos dominios que se pueden considerar como congruentes. El sistema de pensamiento del grupo Bimbo, sería el primero. Éste ha sido el mismo por 60 años. Así lo expresan los empleados de mayor antigüedad, jubilados o a punto de jubilarse. Además agregan que eso ha sido benéfico al grupo. ¿Cómo ha sido posible esto? Mi explicación sugiere que es por la presencia –aunque ahora lejana- de los fundadores hermanos Servitje por todos esos años en la corporación. Desde la presidencia, afirma RSS, se sigue reflexionando sobre los valores y principios del grupo, solos o con empleados y consultores. Adicionalmente ha habido cierta idealización de la filosofía del grupo, a la que metafóricamente llaman la columna vertebral de la empresa y a la que se le atribuye míticamente el éxito del grupo. Los empleados entrevistados, elogian esta filosofía identificándola con la forma de pensar de los fundadores. Los que entre ellos tuvieron algunas opiniones negativas en su estadía en algún departamento o en la relación con algún jefe, separan a Bimbo de su experiencia: en cualquier lado -decía Rosendo- la gente va a hablar hermoso de Bimbo, y no muy bien de su jefe.⁷⁰⁸ Bimbo y su filosofía están idealizados. Por las razones anteriores en Bimbo no hay debate sobre la misión del grupo, su lema ‘una empresa altamente productiva y plenamente humana’, y sobre sus tres prácticas torales⁷⁰⁹. No hay conflictos entre los directivos actuales por estos temas.

En segunda instancia, aparte de la filosofía, se observa concordancia en algunos dominios específicos, como son los de la persona, el trabajo y el de la participación. Estas líneas de pensamiento y acción, son predominantemente congruentes. Conceptos, valores, manifestaciones externas y prácticas en general en estas líneas, se vinculan, se refuerzan y difunden, son experimentados positivamente por los miembros de la organización. Y en tercer término, hay temas específicos que, aislados de los temas ideológicos centrales, muestran una clara racionalidad y consistencia, como es el objetivo y programa de participación del empleado. En

⁷⁰⁷ Me refiero a los resultados operacionales de la planta Santa María comentados en el capítulo anterior: eficiencia de planta: 95%; calidad: 93%; mermas: 1%; índice de fallas por mantenimiento: 0.5%.

⁷⁰⁸ Entrevista N° 16 a Rosendo, T.II. p. 62.

⁷⁰⁹ Selección rigurosa, participación, capacitación. (e incluso remuneración)

este caso desde la fundamentación ideológica del concepto, pasando por el programa de 6 etapas para implantarlo, hasta los logros obtenidos a través de los años, son una prueba de que ha sido consistente en alto grado. Algo similar se puede afirmar de la práctica de la capacitación en el grupo. En cuanto a la práctica de selección de personal se podrá decir que es discriminatoria, injusta y contraria a la dignidad del candidato, pero es fuertemente congruente con el propósito de la empresa de mantener la homogeneidad de su cultura. La bajísima rotación de personal en la planta Santa María y Azcapotzalco, también comprueban sus ventajas.

Dentro de esta línea del predominio de la congruencia y en relación al valor de integridad, merece particular mención la no aceptación de prácticas de corrupción en el grupo Bimbo. RSS lo declara con orgullo en sus textos y discursos. Los empleados entrevistados también. Uno de ellos, Jesús, que fue particularmente ácido en sus testimonios,⁷¹⁰ me expresó con reconocimiento que es lo más admirable que tiene Bimbo.

Pero es en *el hacer* donde, según testimonios recogidos, se mancha la filosofía y valores del grupo. Una serie de acciones, hechos y situaciones contradicen y vulneran los principios que se pregonan. Estos son los siguientes:

° El trabajo duro en mandos intermedios	que atenta	a la vida familiar.
° Productos de escaso contenido nutricional	que atentan	a la salud y calidad.
° Jefes autoritarios	que atentan	a la dignidad de la persona y a la participación.
° Artimañas de los vendedores	que atentan	a la integridad, rectitud y honestidad.
° Poca oportunidad de trabajo a mujeres	que atenta	A la igualdad de oportunidades.
° Argucias en la selección de personal	que atentan	a la igualdad y la honestidad.

Amplíe en el anexo 10 estas inconsistencias y los valores que vulneran.

Concluyo que, la cultura organizacional Bimbo es predominantemente congruente, con algunas inconsistencias sobre todo en su operación. Si fuese necesario dar una idea cuantitativa de la congruencia postulada en las hipótesis de este trabajo, usaría la palabra *bastante*, en una escala nominal de: mucha, bastante, poco, nada. Por supuesto que coexisten prácticas y sucesos que contravienen los ideales de la mencionada filosofía, por lo que es más aceptable la tesis de la

⁷¹⁰ La mayoría de los jefes de Bimbo son autoritarios; preferencias en la selección del personal; Bimbo tiene éxito por el tiempo que les quita a los jefes, etc.

convivencia en la cultura organizacional de Bimbo, de “la consistencia, el consenso, la armonía y la integración con inconsistencias y conflictos”.⁷¹¹

De la reciprocidad.

En el capítulo de la reciprocidad, los testimonios sobre el compromiso con la empresa se caracterizaron por ser manifestaciones emotivas, de cálculo racional y en el sentido de tener una deuda con ella. A estos últimos testimonios les correspondía ser ubicados en la categoría del componente de obligación, de acuerdo a la clasificación que proponen Allen y Meyer. Pero clasificarlos así me pareció forzado. Fue esta observación, la que me llevó a revisar, qué tratamiento le daba la teoría del don al concepto de obligación. Como todos sabemos, este concepto es central en la teoría mencionada; se menciona después del recibir y antes del devolver (en la tríada de Mauss; en la bilogía de Godbout aparece en el segundo momento del proceso). Aquí el término obligación está ligado a la circulación de dones entre partes y sucesivamente aparece con los turnos de intercambio. En cambio, en la teoría organizacional del compromiso, éste se menciona como existente sólo de un lado, el del empleado, que por los beneficios recibidos, se siente obligado a permanecer en su empresa; no se menciona alguna obligación por el lado de la administración.

Contrasto en el siguiente esquema el tratamiento que se da en ambas teorías al término obligación.

Teoría de Allen y Meyer	Teorías de Mauss y Godbout
La obligación se deriva de las prestaciones recibidas en la empresa. El efecto de sentirse obligado es en cuanto a permanecer en ella. El donante no tiene obligación adicional.	La obligación se deriva de los dones y gestos recibidos. Aparece en la circulación de bienes entre donante y donatario. Tiene el efecto de reforzar los lazos sociales. La obligación es mutua. De ahí el estado de deuda permanente entre las partes: ambos deben mucho.

En mi percepción, encontré una mejor explicación del fenómeno de la obligación en las teorías del don. Adicionalmente, durante la investigación, los testimonios recogidos de *le debo mucho; me voy con deuda; ya no debo nada*, corresponden más a la explicación que aporta la teoría del don gratuito de Godbout y del don convencional de Mauss. Y ya dentro de la perspectiva de la teoría de la reciprocidad, la investigación realizada descubrió una gran variedad de bienes y servicios (dones) susceptibles de ubicarse en las categorías creadas para las empresas por Godbout: bienes contractuales y bienes fuera de contrato. El término contradones también abarcaba la ubicación de los dones de devolución por parte de los empleados (productividad adicional, innovaciones e invenciones, lealtad y permanencia).

La investigación también encontró el fenómeno de *dar de más o dar más allá de* en la circulación de dones entre empresarios y empleados. Siguiendo a Godbout eso explicaba el estado de deuda entre las partes. Estos excedentes *más allá* de obligaciones formales creaban un circuito de reciprocidad, de reconocimientos mutuos, reconocimientos que caen en el campo del afecto, que

⁷¹¹ Tesis de Trice y Beyer, de Joanne Martin y Luis Reygadas.

también refuerza los lazos ya tendidos. Estado permanente de deuda recíproca, en un circuito alimentado consistentemente. Definitivamente, la teoría parecía reproducirse en los hechos y testimonios encontrados; no había forzamiento al clasificar los testimonios.

Así pues, como conclusión en este tema, el compromiso en la organización (Bimbo) no lo genera directamente la congruencia de su cultura -como lo había yo planteado en el diseño de investigación- sino la fortaleza del lazo social empresario-empleados surgido por el intercambio de dones contractuales y no contractuales. Cuando a los dones y contradones se les agrega **algo de más**, surgen obligaciones y compromisos.⁷¹²

Lo anterior no desecha la hipótesis de la cultura organizacional congruente y compromiso. La cultura congruente sirve de contexto propiciador de los subsistemas de pensamiento, de respeto a la persona, de la autorrealización y desarrollo por el trabajo, de la participación efectiva. Estas líneas de la filosofía permean el ciclo de dar, recibir, devolver. Así pues, los lazos de compromiso florecen en una cultura predominantemente congruente.

En la modernidad actual, da la impresión que la humanidad está entre dos mundos separados: 1° El mundo del utilitarismo (científico, racional, negocios, producción, mercado) y 2° El mundo del sentimiento (arte, religión, amor, amistad, de los dones).⁷¹³ A las empresas generalmente se les ha ubicado en el primero. El encontrar una empresa como Bimbo, que ha intentado participar en el segundo mundo, el del *homo reciprocus*, el del afecto y la amistad, resulta ser un caso también atípico en el medio empresarial mexicano.

Tal vez se equivocan los dueños creyendo a sus asesores o aduladores de que la ventaja estratégica del grupo es su filosofía. Se puede proponer la tesis de que la ventaja competitiva del grupo está en los lazos sociales de reciprocidad originados por la espiral de dones que circulan en empresa y empleados y enriquecidos todos ellos con un *plus o pilón*.

Del liderazgo.

En el tema del liderazgo lo más relevante en mi experiencia en este trabajo, fue comprobar el papel de los fundadores en la construcción de una cultura en la empresa tal como lo describe Edgar Schein en los casos que estudió. Los fundadores del grupo Bimbo, junto con un grupo entusiasta de socios y los primeros colaboradores, han compartido el deseo de crear una empresa diferente, proponiendo un sistema de pensamiento muy influenciado por sus concepciones personales humanistas y cristianas. Han instituido en ella una serie de prácticas organizacionales muy peculiares que imprimen a la cultura Bimbo una forma de ser y hacer muy distintiva. Como aún viven los fundadores, esta cultura no ha registrado cambios notables en su componente ideológico en un período de tiempo por demás representativo, 60 años. La otra mención relevante de este estudio es el papel asignado al liderazgo por la dirección de la empresa y su ejecución real. Son muy altas las expectativas de los hermanos Servitje sobre el desempeño de sus jefes, pues esperan que sean ellos los primeros en vivir la filosofía y que en esa forma se difunda. Según testimonios recabados durante el estudio muchos jefes fallan en esta encomienda actuando

⁷¹² Obligación: atado a; atado hacia dentro (uno mismo). Compromiso: co= común; promiso= promesa; promesa mutua. Gómez de Silva, Guido. Breve diccionario etimológico de la lengua española.

⁷¹³ Jacques Godbout, *op. cit.*, p. 210.

con autoritarismo y con falta de integridad; otros sí reproducen el estilo imaginado del jefe ideal que escucha al personal y deja participar.⁷¹⁴ Los jefes al viejo estilo, al ser recontractados después de jubilarse, modelan el patrón que establecieron los fundadores: un jefe estricto pero paternal⁷¹⁵; de vida familiar ejemplar; responsable de la formación de sus colaboradores; preocupado por la buena relación con el sindicato.

En el análisis de la dinámica del poder en Bimbo se puede sostener que hay cuatro fuerzas en interrelación: el poder de propiedad, que poseen los accionistas; el poder de los principales niveles de autoridad (directores y gerentes); el poder de maestros, operarios, y técnicos especializados, sobre todo en las empresas de mayor antigüedad; y el poder del sindicato. Algo de la resultante de esta dinámica, son los resultados que se generan atribuibles a cada poder. Al poder accionario se atribuye el crecimiento del grupo y el mantenimiento de la filosofía y un modelo de operación de empresas efectivo que se instaura con facilidad en las empresas de reciente adquisición. Al poder de *expertise* de los maestros y empleados, se le atribuyen las innovaciones en tecnología de producción y estos logros son reconocidos por los poderes de propiedad y de dirección. El poder sindical confluye en esta interacción con su autonomía y su imagen de honestidad. Como un armonizador efectivo entre el poder del experto y el sindicato está el grupo de dirección y gerencia, al que se atribuye el logro de no haber interrumpido las relaciones laborales en medio siglo. El resultado final de esta interrelación de fuerzas es el dominio de la fuerza accionaria y de dirección, las que no someten a las otras dos, pues se les permite jugar con la participación efectiva, no simulada.

De la cultura Bimbo en general.

Ha llegado el momento en esta parte final de mis conclusiones de caracterizar la cultura organizacional de Bimbo, en base al caso de su planta más antigua o su planta *mater*.

Según Edgar Schein la esencia de esta cultura serían sus creencias (las de sus fundadores vivos; las *assumptions*): Bimbo tiene alma y ésta es su filosofía y moral, su espiritualidad según un testimonio; el hombre por su racionalidad y voluntad es digno de respeto; la misión del hombre se realiza a través del trabajo. A esta esencia de la cultura basada en estas creencias se integrarían los valores tan mencionados de: respeto, trabajo, productividad, etc., quedando así conformado el cuerpo ideológico de la cultura Bimbo, siguiendo al mismo Schein. Sin contradecirlo, en el caso de Bimbo me ha llamado la atención, la reiteración en el discurso y en el texto de algunos pensamientos por parte de los fundadores y entrevistados. Por eso en las primeras páginas de este apartado, grafiqué lo central de sus ideas. Quiero entonces sugerir que el pensamiento semi-ordenado de los fundadores y empleados líderes, es la esencia de la cultura de Bimbo y que a partir de ahí se integran lo secundario o secuencial de ésta.

⁷¹⁴ La participación denominada funcional o de decisiones operativas.

⁷¹⁵ El que mencionaba Jorge diciendo: Nos apapachaba pero también nos daba nalgadas cuando lo merecíamos.



Aquí está lo central del pensamiento de los hermanos Servitje; aquí estaría la esencia del sistema de pensamiento de la organización industrial que investigué, sólo que aquí se invierte el orden de dignidad y trabajo, por el de trabajo y dignidad, por tratarse de una empresa lucrativa, no de filantropía. Y así lo expresan los fundadores: 'ser una empresa altamente productiva y plenamente humana.' Esta expresión para ellos es la misión, es la filosofía, son los objetivos, es el lema de Bimbo.⁷¹⁶ Y en base a esta declaración formal se agrupan los valores del grupo.

Valores técnicos en el ideal de 'altamente productivo.'	Valores humanistas en el ideal de 'plenamente humano.'
Trabajo. Participación Productividad Calidad Austeridad Efectividad	Respeto a la persona. Libertad. Igualdad. Justicia Confianza Afecto Integridad

Y sobre lo central y secundario se expresan enunciados de valor y normativos como:

El trabajo es valioso <i>per se</i> . El trabajo es creación y desarrollo. El hombre trasciende por el trabajo. Cuidar que los empleados tengan un trabajo productivo. Dar al colaborador la capacitación necesaria. Tanto colaborador como sea posible, tanto jefe como sea necesario.	Garantizar el respeto a la dignidad y desarrollo del colaborador. Capacitación humana para el desarrollo de la persona. Tratar al personal con justicia, confianza, respeto y afecto. No se puede ser honesto adentro de la empresa y deshonesto afuera. No aprovecharse de la gente (ser justo).
--	---

⁷¹⁶ Con la típica confusión de términos que les caracteriza, tal vez por querer enfatizar la importancia de un concepto.

Ensamblando lo anterior se puede decir que la cultura organizacional de Bimbo es un conjunto relativamente ordenado de creencias personales e institucionales que pregonan el valor de las personas, del trabajo y la misión social de la empresa, creencias que están permeadas por una visión cristiana de los fundadores y ahora presidentes del consejo de administración. A partir de estas **premisas ideológicas centrales** se integra una serie de valores instrumentales y terminales que refuerzan y añaden significados a los supuestos básicos anteriores, como son: respeto, confianza, libertad, justicia, honestidad, austeridad, productividad, calidad, solidaridad y subsidiaridad.

Pero también son cultura Bimbo algunas prácticas organizacionales que pueden verse como costumbres, y que son las mismas de hace 60 años, a saber: el sistema de mantenimiento de vehículos, el autoseguro de la flota vehicular, comisión para el peritaje de accidentes⁷¹⁷, selección del personal con la visita domiciliaria, lanzamiento frecuente de nuevos productos (ahora productos *light e integrales*), selección rigurosa del personal de ingreso, premios por cooperación a la empresa, remuneración adicional, relaciones armoniosas con los sindicatos. Estas prácticas o costumbres han sido suficientemente probadas en la experiencia y se consideran esenciales para la permanencia del grupo.

De algunos organismos externos⁷¹⁸ esta cultura ha asimilado algunos valores adicionales como los de responsabilidad social (solidaridad; subsidiaridad) y ha adoptado teorías y prácticas administrativas que han encajado en sus valores, creencias y prácticas originales. Así integrada y construida la cultura organizacional Bimbo se puede caracterizar como:

1° Tradicional, por mantener una ideología y formas de trabajar con pocos cambios; la modernización ha sido cautelosa; los proyectos tecnológicos se aprueban después de mucho estudio. En general, según varias entrevistas realizadas, la planta Bimbo Santa María ha cambiado “tremendísimamente” en tecnología, pero en cuanto a su filosofía y valores son los mismos de hace 60 años.⁷¹⁹ Se puede agregar dentro del mismo sentido, que esta cultura es **muy segura**, como lo sienten los de mediana antigüedad (20 años), por la presencia de maestros que les doblan en permanencia y en experiencia y se siente el apoyo de ellos en casos de emergencia técnica.

2° De inspiración cristiana en su filosofía. Esto se observa en la concepción del hombre a imagen de Dios y en el dominio de la tierra por el hombre a través del trabajo. Algunos valores de tipo religioso-moral se difunden en los textos y conferencias de los hermanos Servitje.

3° Homogénea en la composición del personal debido a las prácticas de selección rigurosas. La cultura controla sus fronteras y es selectiva. Sólo se admite a los candidatos que serán afines a los que ya están dentro de la organización. Los que están en la organización aceptan por su parte, tienen o respetan la misma forma de pensar.

⁷¹⁷ Integrada exclusivamente por vendedores-choferes.

⁷¹⁸ La asociación italiana Unión Internacional cristiana de dirigentes de empresa y la versión mexicana de ella, la Unión Social de Empresarios Mexicanos, USEM y de algunos consultores nacionales e internacionales.

⁷¹⁹ Gustavo y don Roger.

4° El comportamiento de los miembros de esta organización tiene rasgos comunes; es **formal** en las relaciones jerárquicas, y **respetuoso y amigable** en las relaciones entre iguales. La gente se expresa sin vulgaridades en público. Los trabajadores saben hacer su trabajo y la supervisión no es observable. Los jefes mencionan que se practica el autocontrol.

5° Entre empresa y empleados existe **reciprocidad** entre la retribución variada que se otorga y el esfuerzo adicional con que corresponde el trabajador. Esto ha reforzado los lazos laborales y los conflictos de este tipo no han perturbado las labores productivas en muchos años.

6° Finalmente la cultura es **predominantemente consistente** en ciertas líneas ideológicas pues se observa afinidad y secuencia racional entre lo que se piensa, se dice, y lo que se hace. Las prácticas están alineadas en el sentido de los valores o creencias que se pregonan, incluso con resultados comprobables.

He seguido un orden de exposición y análisis en los temas de esta tesis a partir de: cultura organizacional por sus componentes, análisis de congruencia de la cultura, compromiso y reciprocidad, pues así lo establecí en el diseño de investigación. Pero en la revisión de estos últimos temas, la racionalidad y los datos, me indujeron a reconsiderar esta secuencia en: reciprocidad, compromiso en un contexto de una cultura organizacional congruente. De esta revisión ha surgido el título de esta tesis, “Reciprocidad, compromiso y congruencia de la cultura organizacional,” pues deseché el que inicialmente había fijado.⁷²⁰ Este tal vez debería ser el planteamiento para estudios posteriores. Estudiar la cultura organizacional de empresas mexicanas recogiendo datos sobre lo que piensan, dicen y hacen en sus retribuciones al personal, para analizar primero el fenómeno de la reciprocidad. A partir de ahí estudiar el compromiso existente en el sujeto de estudio y la consistencia de su cultura.

Y quedan como en todo estudio etnográfico lagunas y dudas que invitan a conocer más sobre el tema y el sujeto de estudio. Podrían ser los temas de estudios posteriores relacionados con el tema de cultura organizacional en México, tales como ¿El paternalismo crea lazos de reciprocidad? ¿El paternalismo se puede ver como un don? ¿Es suficiente la clasificación de los dones en 4 categorías en una organización lucrativa, como las que utilicé en este estudio? En plantas no tan antiguas de Bimbo ¿la cultura es similar? ¿Qué se puede decir de la cultura Bimbo en sus empresas del extranjero, Estados Unidos, Argentina, etc.? Esto en cuanto al tema específico de Bimbo.

Pero sobre el objeto general de estudio, cultura organizacional, ¿Qué se puede agregar o cuestionar o poner en la mesa para discusión sobre las teorías o conjeturas en las que me apoyé para este trabajo? Una prospectiva para estudios de la cultura en las organizaciones podría ser la siguiente:

a- Culturas organizacionales vigorosas o fuertes.

Los calificativos anteriores de fuerte o vigoroso han sido criticados por investigadores de esta disciplina, tal vez por que se les atribuye significados de cultura buena o positiva; cultura mejor comparada entre otras. Leyendo a Deal y Kennedy, que son los que usan estos términos -entre otros- ellos los emplean porque las organizaciones que estudiaron tenían: creencias y valores

⁷²⁰ Cultura organizacional congruente y compromiso.

claros; acuerdos en la forma de pensar entre directivos; alta prioridad al factor humano; personajes que encarnaban los valores de la organización, así como rituales que constantemente pregonaban dichos valores. Por todo lo anterior el personal de estas empresas sabía muy bien cómo actuar y comportarse; la gente trabajaba mejor. Aclaran los investigadores, que estas culturas eran fuertes porque no cambiaban ante las modas administrativas; porque se adaptaban mejor, ante las exigencias del medio ambiente económico y social; son fuertes por que obtenían éxito económico. Durante la recolección de datos de este trabajo y al comenzar el análisis y la presentación de resultados sobre la cultura Bimbo, me vi tentado en ocasiones de llamarle precisamente a esta cultura, cultura fuerte, por las manifestaciones de congruencia entre sus componentes, por la homogeneidad de las características del personal; por la integración de algunas líneas de pensar con las prácticas cotidianas de la organización. Tal vez sólo sea cuestión de significados que se atribuyan a los términos. Pero creo que vale la pena revisar si estos términos reflejan y describen también en forma aceptable, los fenómenos que se estudian.

b- La asociación de resultados de operación a una cultura donde existe compromiso.

Cuando diseñaba la investigación de este trabajo esbozaba algunas relaciones entre variables, como la de cultura congruente → compromiso → éxito económico. Me desistí de la segunda relación por que este trabajo era predominantemente cualitativo. Sin embargo al término de esta tesis me queda la inquietud de seguir estudiando las relaciones de reciprocidad, compromiso, congruencia con resultados de operación positivos. Mi entusiasmo proviene de los resultados operacionales⁷²¹ de la planta de Bimbo estudiada, que asociados a las características de su cultura sugieren establecer un relación causal. También me mueve a este nuevo estudio, las investigaciones cuantitativas que realizaron Daniel Denison (1991) y Kotter y Heskett (1992) en que buscaron la relación entre cultura organizacional y efectividad –el primero- y cultura organizacional fuerte y resultados económicos a largo plazo los segundos. Las conclusiones a las que llegaron fueron pobres y desalentadoras.⁷²² Por lo que me atrevo a proponer realizar estudios sencillos, tipo monografías de organizaciones, donde se pueda establecer, cómo en culturas donde predominan la homogeneidad, la consistencia y alguna otra característica, coexisten resultados económicos notables.

c- Administración de la cultura organizacional.

Al incluir en el marco teórico de esta tesis la teoría de Alvesson y Berg (1992) sobre los recursos simbólicos⁷²³ de una cultura, estaba predispuesto hacia ella por creer que sí es posible que los administradores de una empresa influyan en la cultura organizacional. Estos investigadores implícitamente aceptan la tesis de administrar una cultura, pues acuñan el término de *symbolic management*. La etnografía sobre la planta original de Bimbo me ha convencido de que los directivos de esa empresa han tenido muchas intervenciones para incidir en la cultura de la organización: la constancia en reiterar la forma de pensar y de apoyar prácticas acordes a ella, por

⁷²¹ Eficiencia de planta, calidad, índice de paros, porcentaje de mermas.

⁷²² Daniel Denison (1991). Cultura con participación y efectividad: impacto positivo; cultura con adaptabilidad y efectividad: evidencia menos directa; cultura con consistencia y efectividad: desempeño mejor que las inconsistentes; cultura con misión y efectividad: potencialmente efectiva. Daniel Denison, p. 162.

Kotter y Heskett. (1992) Cultura fuerte y retorno a la inversión a 5 años; cultura fuerte e incremento del ingreso neto; cultura fuerte e incremento del valor de las acciones. Resultados: *Although it is widely believed today that strong cultures create excellent performance, we have found that... nearly two hundred firms do not support that theory.*

Kotter y Heskett, p. 141. Menciona 4 variables más que intervienen.

⁷²³ Escenarios y proyecciones; imágenes de la organización; identidades.

dar un ejemplo. Creo que la conjetura de la ingerencia parcial de los administradores en la construcción y consolidación de una cultura puede explorarse en futuros estudios, sin llegar a los extremos de los consultores organizacionales que fácilmente aceptan cambiar una cultura organizacional en uno o dos años.

d- Teoría de la reciprocidad para las organizaciones lucrativas.

La teoría del compromiso, en el enfoque organizacional, no explica convincentemente el componente de obligación: su origen, sus relaciones, su vinculación con la voluntad de permanecer en una organización. Por lo que habrá que dirigir la mirada hacia la teoría de la reciprocidad y pedir a ésta la explicación, de cómo surge la obligación en el fenómeno de dar y devolver.

e- Violencia simbólica en las organizaciones.

La tesis de Gideon Kunda (1992) sobre la violencia al imbuir reiteradamente una ideología a los miembros de una organización como trampa para después obtener su colaboración, fue uno de los incentivos para estudiar una empresa del grupo Bimbo y probar lo contrario. Ahora, al terminar esta tesis, he reflexionado no en contradecir al investigador de la empresa electrónica americana, sino sobre que tal vez exista el fenómeno de la violencia simbólica en una empresa con una cultura aceptablemente congruente. Me impulsa a aceptar esta tesis, la percepción o sensación personal de que algunos de los empleados entrevistados, a pesar de manifestarse contentos, identificados y comprometidos con Bimbo, proyectaban algo de temor de perder algo tan maravilloso. Recordé en el desarrollo de esta tesis, que según los expertos en las teorías del condicionamiento, se considera un castigo el retiro de un estímulo positivo, por parte de la autoridad. La amenaza expresa o velada de perder un don (o la suma de dones en prestaciones y servicios valiosos), otorgados por el puesto que se ocupa en la empresa, creo que puede considerarse como violencia. Este tema puede ser también sujeto de estudio en el futuro.

Con las inquietudes sobre nuevos proyectos de estudio para el grupo Bimbo y con estas prospectivas de investigación sobre el tema de la cultura organizacional, concluyo este trabajo. Espero haber contribuido un poco con él a la conformación de este campo del conocimiento. Por mi parte, espero continuar leyendo más sobre las inquietudes planteadas en párrafos anteriores y sobre estas nuevas bases teóricas, proseguir con la tarea apasionante de investigar.

Ciudad de México, D.F., noviembre de 2005.

ANEXOS.

ANEXO 1.

Principales investigaciones sobre cultura organizacional en Estados Unidos.

Autor	Tipo de estudio	Temas abordados.
Roethlisberger y Dickson 1932	Experimental (Hawthorne)	Cultura comunitaria y cultura empresarial. Estructura social en grupo de trabajo Relaciones interpersonales en la organización
White, William F. 1943	Etnografía: <i>The Street Corner Society</i>	Metodología antropológica. Análisis del simbolismo organizacional a través de la organización informal en la industria
Tavistock Institute 1951	Experimental	Sistemas sociotécnicos
Deal /Kennedy. Despacho McKinzey 1982	Encuesta cualitativa	Características de las culturas fuertes. Las culturas fuertes persisten y tienen éxito económico
Schein, Edgard 1985	Dos casos	El liderazgo está en los orígenes de la cultura organizacional. Es posible que en la organización se compartan componentes de la cultura. (<i>Shared</i>)
Denison, Daniel 1990	Encuesta (parte cuantitativa) Estudio de 5 casos. (parte cualitativa)	Cuatro hipótesis: 1- La misión 2- La adaptabilidad 3- Participación 4- Consistencia Tienen relación con la efectividad de la organización
Martin, Joanne 1992	<i>Case study</i>	Tres perspectivas teóricas en el estudio de la cultura: 1- Integración (influencia Durkheimiana). 2- Diferenciación (influencia de teorías del conflicto y marxista) 3- Fragmentación (influencia postmoderna)
Kunda, Gideon. 1992	Etnografía	La ideología organizacional es forma de control. <i>Tech's engineering culture</i> : sistema de control normativo a través del poder simbólico.

ANEXO 2.

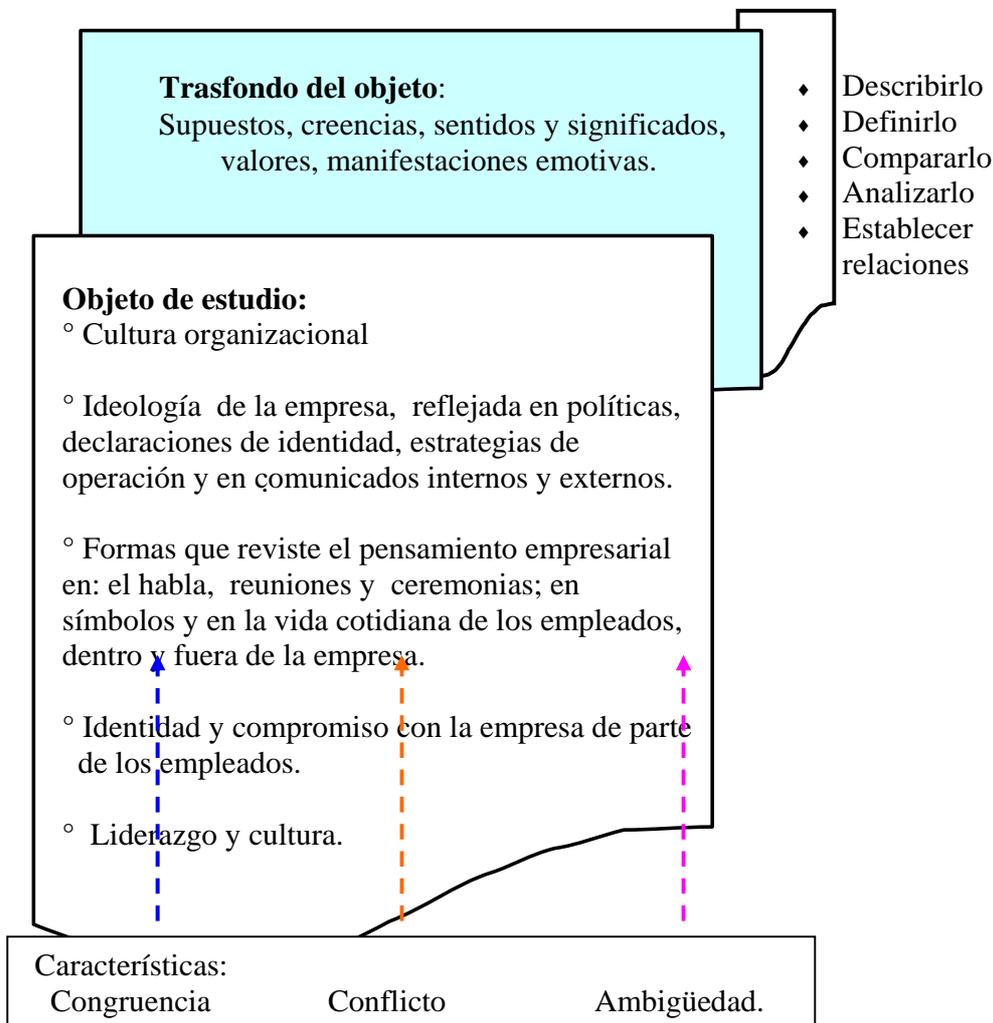
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:

“CONGRUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS. ETNOGRAFÍA DE BIMBO, PLANTA SANTA MARÍA INSURGENTES.”

- **Área de interés de la investigación. (objeto de estudio).**

La congruencia de una cultura organizacional (afinidad de sus componentes con las prácticas en las que aflora) y actitudes y comportamientos de compromiso de los actores de esa cultura en una empresa mexicana. Adicionalmente ver la asociación que hay entre congruencia en la cultura, el compromiso del personal y los resultados operativos en esa empresa.

Objeto de estudio: Cultura corporativa.



- El esquema teórico.

Se consideró importante integrar este esquema con un capítulo completo, con: la cultura en general y en particular la cultura organizacional; los componentes invisibles de la cultura y sus manifestaciones; perspectivas teóricas de la cultura organizacional de Joanne Martin; identidad, participación y compromiso en las organizaciones; la relación de reciprocidad en la empresa bajo la teoría del don moderno; el liderazgo y la difusión de la cultura organizacional; recursos simbólicos en la empresa y administración de la cultura.

- Tipo de muestra.

El estudio se pensó en realizarlo con entrevistas concertadas de acuerdo a la disponibilidad de empleados. El número inicial se fijó en 20 entrevistas de tipo conversacional. El tiempo fue discrecional de acuerdo a la calidad de la información que se obtuviera.

- Determinación de las técnicas para recabar los datos.

a) Análisis de documentos.

Las declaraciones de políticas de la compañía y de objetivos escritos para un ciclo como credos o idearios; reglamentos, etc. Pero también, existen declaraciones públicas de la dirección de la empresa en actos diversos, en las que se expresan sus creencias, reiteran los valores de la compañía. Serían clave, ciertos documentos públicos escritos de las organizaciones dónde éstas expresan su forma de pensar, lo que esperan de su personal y lo que imaginan llegarán a ser en el tiempo.

b) Observación participante.

No se esperaba una inmersión por cierto tiempo en la empresa estudiada; a lo mucho solicitar la autorización para estar algunos días en ella o en algunas actividades relevantes. Se confiaba en tener acceso a informantes de mucha antigüedad, porque ellos serían los verdaderos observadores testigos y actores de las características de su cultura. También se tenía la expectativa de aprovechar las opiniones de empleados recién contratados pues son buenos observadores, siguiendo la opinión de Kuper⁷²⁴, respecto a los migrantes, quien señala que son excelentes analistas de su nueva vida y de cómo la interpretan. Los empleados nuevos serían excelentes narrantes de su nuevo ambiente laboral.

Dado la limitación prevista de realizar el investigador observación de inmersión, si estaba en su agenda pedir permiso para observar aunque sea por instantes, áreas como baños, comedor y algunas ceremonias.

c) Entrevistas

Por el contrario, sobre la técnica de la entrevista sí estaba claro desde el inicio del trabajo de campo su utilización; la técnica que ha sido por mucho tiempo la gran herramienta para el trabajo de campo en las ciencias sociales y antropológicas. Había la inclinación de basarse sobre todo en la entrevista abierta y sin estructura (conversacional) cuidando en ésta, la cualidad ilativa, donde el entrevistador fomenta que siga hablando el entrevistado, usando preposiciones y conjunciones. También se consideraron recomendaciones como:

- no argumentar ni discutir; no emitir juicios; no tocar puntos sensibles a los entrevistados.
- saber mezclar familiaridad con cierta formalidad.
- la selección cuidadosa de los informantes según los temas que se estudiarán. En la experiencia de Michael O. Jones, así como en la William F. White ésta acertada selección, garantiza un alto nivel de la expresión de significados.⁷²⁵
- Incluir entre los entrevistados a algún líder de grupo.⁷²⁶

d) Sondeos.

Se consideró en el inicio, diseñar y levantar un sondeo, para la variable compromiso, tomando en cuenta, la recomendación hecha por William F. White, después de 50 años de su estudio en

⁷²⁴ Adams Kuper, *Cultura, la Versión de los Antropólogos*, p. 279.

⁷²⁵ *Ibidem*.

⁷²⁶ Ellos tienen buenas habilidades de observación; de ellos depende también la aceptación que requiere el investigador. No está por demás que alguno de ellos haga el papel de *sponsor*.⁷²⁶ William F. White *Comments for the S.C.C.S. Critics*, en Peter J. Frost, *Reframing Organizational Culture*, p. 237.

Cornerville, que afirma, que aunque él no usó *surveys* al realizar esos estudios, *después de otras experiencias, sí los recomienda.*⁷²⁷

- **La categorización de la información**

Se ordenará la información obtenida por las técnicas de campo en un cuadro o matriz donde en la coordenada horizontal se enuncian los dominios y en la vertical los objetos, acciones, textos y discursos que tengan un contenido temático. Por dominio se entiende el conjunto de temas con significados similares.⁷²⁸

CLASIFICACIÓN DE SIGNIFICADOS.				
ELEMENTOS	Dominio 1	Dominio 2	Dominio 2	Significados
Objetos				
Acciones				
Textos				
Discursos				

Los principales dominios que se proponen son: creencias y valores; filosofía; congruencia; identificación con la empresa; compromiso con la empresa; satisfacción: expresiones emotivas.

- **El análisis interpretativo.**

Aquí pienso apoyarme en el pensamiento del simbolista Clifford Geertz cuando habla de que para interpretar (descripción densa) se parte de historias superficiales y aparentemente obvias; se busca precisar lo “dicho” por los sujetos en su discurso; se traen a escena una serie de conceptos pertinentes al análisis que se va emprender (símbolo, inscripción, *verstehen*, mito, etc); se intenta tejer relaciones de significaciones con los conceptos clave; y finalmente hacer afirmaciones sobre la sociedad que se estudia, y si es válido, afirmarlo sobre la vida social en general.⁷²⁹

- historias, textos, discursos.
 - precisión de lo ‘dicho’
 - inclusión de conceptos pertinentes
 - tejido de relaciones

⁷²⁷ *Ibidem*. “Early in my career, I had no use for surveys, but I later came to appreciate and use them, especially in combination with field observation and interviewing”.⁷²⁷

⁷²⁸ Stephen Barley, *Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Culture*, en Peter Frost et.al., *Reframing Organizational Culture*. Barley demuestra su método en el análisis de la actividad de una funeraria. Recompone el proceso en siete etapas, de las cuales solo analiza tres de ellas: preparación del cadáver, el velorio y los traslados del cuerpo del difunto. Analiza los servicios fúnebres de la siguiente manera: el director de la funeraria –resalta Barley– adecúa las instalaciones, objetos y acciones para transmitir el mensaje de que el suceso que ha ocurrido es natural, como descansar y tener un sueño y que los familiares están acompañando al difunto, como si estuvieran con él por última vez en familia. Todo este análisis se logró mediante la observación del analista en los actos o ceremonias funerarias y mediante entrevistas con el director de la funeraria

⁷²⁹ Clifford Geertz. *La Interpretación de las Culturas*, p. 32 y 38.

- afirmaciones sobre el objeto de estudio

¿Adónde se llegará con esta forma de analizar? Y responde el propio Geertz: “La meta es llegar a grandes conclusiones partiendo de hechos pequeños pero de contextura muy densa, prestar apoyo a enunciaciones generales sobre el papel de la cultura en la construcción de la vida colectiva, relacionándolas exactamente con hechos específicos y complejos”.⁷³⁰

- Prefijando la validez.

Siendo el objeto del estudio sobre congruencia, uno de los indicadores de validez será la coherencia (Geertz). La relevancia de los contenidos sobre las características de una cultura organizacional congruente, será otro criterio. Finalmente ante la dificultad de demostrar algo con datos cualitativos, algunas conclusiones podrán pasar por la prueba de la plausibilidad y la credibilidad.

ANEXO 3.

Datos personales de las personas entrevistadas.

INFORMANTE	DATOS PERSONALES
Don Roger	Supervisor de producción, con 42 años de antigüedad, entró como obrero en departamento de sanidad. Tiene 4 hijos profesionistas. Comenta que tuvo trato directo con los dueños. Meses después de la entrevista se jubiló, pero fue recontratado por <i>outsourcing</i> .
Misael	Mecánico de mantenimiento, salió por enfermedad de la planta; una vez recuperado volvió a ingresar. Ha salido a apoyar a la planta de Azcapotzalco; 20 años de antigüedad.
Don Juan	Gerente de despacho; 41 años de antigüedad al ser entrevistado. Se retiró meses después. Trabajó en ventas para don Jaime Jorba (fundador). (Cumplió 101 años entre edad y antigüedad)
Mariano	Obrero de suplencias en producción. Anda por eso en todos los puestos de la planta; 9 años de antigüedad. Antes trabajó para una empresa de señalización.
Denisse	Practicante. Un mes en la planta de 6 que durarían sus prácticas. Estudiaba psicología organizacional en el Colegio Indoamericano
Gustavo	Maestro mecánico, en departamento de mantenimiento; 23 años de antigüedad. Ha participado en la modificación de diversas máquinas y equipos. Responsable de la Casa de los Roles (en mantenimiento). Se autodenominó un mil usos pero bueno. Estudios de secundaria.
Javier P	Maestro mecánico, en departamento de mantenimiento; 27 años de antigüedad. Ha participado en la modificación de diversas máquinas y equipos. Responsable de la Casa de las Conchas. Estudios de secundaria.

⁷³⁰ *Ibidem*, p. 38

Anselmo	Representante sindical en el área de mantenimiento. Estudios incompletos de técnico electricista
Ernesto	Jefe de personal. Trabajó antes en el corporativo en personal. 28 años de antigüedad. Entró con secundaria; actualmente ha terminado la universidad.
Javier G	Apoderado ante el IMSS e INFONAVIT en la región metropolitana de Bimbo. Antigüedad de 14 años. Estuvo un tiempo “becado” en el corporativo. Estuvo en las aperturas de las plantas de Bimbo en Argentina y Guatemala. Sus oficinas están en Sta. María.
Fernando	Director de Comercialización en la Región Metropolitana. Le reportan cerca de 70 agencias de distribución con 4 000 rutas; 27 años de antigüedad. Su oficina está en Marinela, Azcapotzalco. Estudios de licenciatura.
Jorge	Exgerente Bimbo de la región centro de Bimbo; 16 años de antigüedad. Actualmente es propietario de 2 negocios de alimentos en Cortazar, Gto. Estudios inconclusos en el seminario de San Juan del Río.
Teacher	Jubilado y actualmente trabajando con contrato <i>outsourcing</i> en el área de análisis de sensibilidad; 45 años de antigüedad. Veracruzano, trabajo anterior cañero. Al ser entrevistado había regresado de Bimbo Costa Rica, después de una comisión allá. Preparación académica básica
Rocío	Supervisora de <i>People Net</i> , de la región metropolitana, con oficina en un anexo (Oficinas, estacionamiento y cancha de futbolito) en Sta. María. Antigüedad de 3 años. Estuvo de practicante en Marinela (encargada de visitas) antes de tener el puesto actual
Erika	Asistente administrativa en la gerencia mantenimiento. Ingresó como practicante de vocacional a los 17 años; estudia actualmente ingeniería mecánica en el IPN. Es la única mujer en la gerencia de mantenimiento de la Planta Bimbo Santa María Insurgentes.
Fausto	Exjefe de recepción de Carrefour Universidad. Sólo estuvo un año en esta empresa. Recibía productos lácteos y productos Bimbo en esa organización. Menos de 20 años de edad. Preparación de preparatoria.
Rosendo	Ingeniero mecánico con estudios terminados en maestría en administración. Fue el informante principal. 17 años de antigüedad, trabajó en el corporativo y gerente de mantenimiento en la planta.
Papi	Entró a trabajar a Bimbo en 1949. Trabajó siempre en operación. Se jubiló en 1999, con 51 años de servicio. Actualmente trabaja por amor al arte en Nuevos productos tres veces al día. Fue entrenador informal de algunos hijos de dueños y de varios gerentes. Vive de sus pensiones y de sus acciones.
Jesús	Licenciado en psicología y estudios terminados de maestría en educación. Trabajo 8 años en Bimbo (comedor, laboral, selección de personal, ventas) Actualmente trabaja en Universidad la Salle.

ANEXO 4.

¿Cómo es la visita domiciliaria?

Fragmento de la entrevista N° 9 a Ernesto.

Ae- Antonio Espinosa Er- Ernesto.

Ae- *Al entrar por ejemplo al domicilio de una persona que investigan...*

Er- Es muy simple, es muy simple, bueno...

Ae- *...observan, hacen preguntas...*

Er- Sí, por supuesto. Primero tú debes llevar una copia de la solicitud del trabajador o del aspirante, antes de la contratación, vestir de una manera *superpulcra*, -hay un manual exactamente de cómo debe ser el verificador de referencias, verdad- debe tener unas ciertas cualidades: facilidad de palabra, buena presencia, etc...capacidad de intervención, -tengo unos datos por ahí-. Entonces, una persona de Bimbo, con su playera de Bimbo, exhibes ahí de una manera muy transparente a qué vas, te identificas con tu credencial, la sacas, entonces tocas, [pa, pa] “Señora vengo de Bimbo, quisiera platicar con los familiares de José Alfredo Álvarez”, que dice aquí que aquí vive.

Ae- *Ajá.*

Er- Entonces, mire, ésta es una copia de su solicitud, ésta es mi identificación, consérvela, me la da cuando me retire. Entonces, “venimos únicamente a tomar unos datos, a verificar unos datos, es un procedimiento de la empresa, que se le había ya comentado a este joven”. Ahora sí “¿Con quien tengo el gusto?”, verdad. Entonces ya tímidamente la persona, un hombre, una mujer, un niño, dicen “ah... [inaudible]...” Se les habla con todo el respeto, con toda la confianza, verdad, pedimos nos permitan pasar al interior de la casa, y ya en el interior de la casa, empezamos a observar, para confirmar su fe religiosa, verdad. A la mejor algunos nos dicen que son...

Ae- *Evangélicos...*

Er- ...católicos, y a la mejor al ratito vemos por ahí un ojo, que a la mejor son poquito más de espiritistas...entonces bueno, como que...

Ae- *Ja, ja.*

Er- Vemos en los lomos de los libros, algunos textos, verdad, vemos que la familia pues al ver los nombres bíblicos verdad... entonces, como que hacemos una exploración por el lado religioso.

Ae- *Religioso.*

Er- Después vemos la cuestión de limpieza y orden dentro del lugar. Sabemos que puede ser que el niño chiquito esté sucio o que sé yo. Pero eso nos va dando señales, de qué origen trae el hombre, que va a trabajar con nosotros o cómo viven, verdad. Si vemos por ahí 3 caguamas y cosas así, o a la mejor aunque dijo el hombre que no bebía, a la mejor la esposa, pues no puede controlar en su momento todo. No criticamos la calidad de sus muebles, no criticamos nada en absoluto, solamente somos observadores. Y bueno por otro lado, pues sí nos hemos permitido, a través de la plática con la gente ver y confirmar sus trabajos anteriores, que es un aspecto muy importante. Y ahí volteamos la solicitud; vemos que nos dijo cervecería modelo y que nos dijo de Sabritas y nos dijo tal. Bueno entonces ahora, cuando vayamos a...

ANEXO 5.

La investigación de referencias personales.

Fragmento de la entrevista N° 9 a Ernesto.

Ae- Antonio Espinosa Er- Ernesto.

Er- Las personales son referencias previas, que nosotros hacemos, antes de llegar al domicilio de la persona. Entonces por ejemplo decimos, a ver la calle Limón número 12, en la colonia x. Entonces reconocemos la calle Limón, reconocemos el número 12. Como llegamos acompañados de un carrito, verdad, nos vamos hasta el número 40 y buscamos una tiendita y entonces decimos: “Oiga estamos buscando la calle Limón número 12. ¿Aquí es Limón? Sí, sí. ¿Qué número tiene?, tal; oiga y ¿El 12 pa donde está, pallá, o para acá? No pues para acá. Ah, ok. Oiga ¿de casualidad usted no conoce al joven que se llama José Alfredo Álvarez? Sí mire, aquí esta su fotografía. ¡Ah ese es un chavo!, y ¿Cómo es él? “Pues es una persona muy buena gente. Mire la verdad es muy responsable, yo lo conozco de mucho tiempo”. Entonces ya no hay la oportunidad de que ellos creen un escenario ideal, sino ya desde ahí va checando; y pues nos hemos encontrado con unos comentarios, donde: “Oye, es el terror de la cuadra”.

Ae- Ja, ja, ja.

Er- ... “son tipos que el fin de semana, tienen sus cochecitos ahí y hacen... es un desgarrate, uy, oiga, tenga cuidado porque son unas fichas”. Entonces de ahí pues los va uno cachando. Pero vamos, no nos quedamos con la primera, después uno se acerca un poquito más...

Ae- ...a la casa...

Er- ... y ya a dos casitas, toca uno: “oiga fíjese que ya toqué esa puerta, pero no me abren; yo nada más quiero confirmar si vive ahí José Alfredo Álvarez en esa casa”. Sí mire... Ah

⁷³¹ Entrevista N° 9 a Ernesto, T.I. p. 113.

no, mire... Oiga, “que me puede comentar yo quisiera platicar con él, pero no hay nadie, toco y toco y nada, verdad”. Curiosamente algunas veces resultan ser familiares, o cosas de ese tipo; comenzamos a verificar la cuestión de parentesco, y ahí a veces resulta que son los cuñados, primos o cosas de ese tipo.⁷³²

ANEXO 6.

CONTENIDO TEMÁTICO DEL CURSO CUFOSO DE LA USEM. TEMAS DE ESTUDIO.

I- EL EMPRESARIO Y LOS PRINCIPIOS UNIVERSALES.

1- Bases doctrinales. 2- Libertad. 3- Bien común. 4- Subsidiaridad. 5- Justicia- 6- Actitudes positivas fundamentales. 7- El hombre es persona. 6- Igualdad y desigualdad. 7- Solidaridad. 8- Autoridad. 9- Destino universal de los bienes.

II- EL EMPRESARIO Y EL MUNDO DEL TRABAJO.

1- Empresa y empresario. 2- El trabajo. 3- El sindicato. 4- Las utilidades. 5- El cambio. 6- Economía y modelos económicos. 7- Remuneración del trabajo. 8- El capital. 9- La participación. 10- Globalización y empresa.

III- EL EMPRESARIO Y SU ENTORNO.

1- Responsabilidad social empresarial. 2- Estado y política. 3- Organismo Intermedios. 4- Ecología. 5- Hacia una nueva cultura de empresa. 6- Educación y trabajo. 7- Partidos políticos. 8- Cultura. 9- Las élites. 10- Empresa y familia.

ANEXO 7.

PRODUCTOS BIMBO ELABORADOS EN LAS PLANTAS ESTUDIADAS Y EN LA FABRICA WONDER.

Valor nutricional: 1= alto 2= **no** tan alto.

⁷³² *Op. cit.*, T.I. p. 114.

PRODUCTO	INGREDIENTES BÁSICOS	SECUNDARIOS	VITAMINAS Y MINERALES	OTROS	VALOR NUTRIT.
----------	----------------------	-------------	-----------------------	-------	---------------

Pan blanco	Harina de trigo	Leche en polvo Lecitina de soya	B3, B1, B2 Hierro, Zinc, carbonato de calcio	Aceite	2 1
Panes integrales	Harina y grano de trigo, salvado y semita de trigo	Jarabe de maíz. Lecitina de soya	B3, B1, B2 Hierro, Zinc, carbonato de calcio	Azúcar Grasa vegetal	1 1
Panes multigrano	Harina de trigo Cema y gluten de trigo Harina de centeno	Trigo en trozos Cebada Avena Salvado	B3, B1, B2 Hierro, Zinc, sulfato y carbonato de calcio	Miel de abeja Aceite vegetal Azúcar	1 1
Pan doble fibra	Harina de trigo integral Gluten de trigo Fibra de avena	Jarabe de maíz Lecitina de soya	B3, B1, B2 Hierro, Zinc, carbonato de calcio	Azúcar fructuosa Aceite vegetal	1 1
Bimbollos	Harina de trigo	Fécula maíz Gluten de trigo, Ajonjolí	B3, B1, B2 Hierro, Zinc	Azúcar Grasa vegetal	2 1
Medias noches	Harina de trigo	Fécula maíz Gluten de trigo, Ajonjolí	B3, B1, B2 Hierro, Zinc	Azúcar Grasas	2 1
Panqués	Harina de trigo Almidón de maíz Lecitina de soya	Huevo Pasas o nuez Leche descremada en polvo	Fosfato y sulfato de aluminio B3, B1, B2 Hierro, Zinc, carbonato de calcio	Grasa vegetal Azúcar Goma xantana	1 1
Barras de fruta <i>light</i>	Harina de trigo Salvado de trigo Almidón de maíz	Huevo Puré de fresa Manzana	B3, B1, B2 Hierro, Zinc, carbonato de calcio Ácido cítrico	Dextrosa de azúcar Pectina Grasa vegetal	1 1
Roles de canela	Harina de trigo Gluten de trigo Almidón de maíz	Uva pasa Huevo Margarina Lecitina de soya	A, B3, B1, B2 Hierro, Zinc, carbonato de calcio	Canela Azúcar fructuosa	1 1

Donas.	Harina de trigo Harina de soya Harina para donas	Leche descremada en polvo Yema de huevo	B3, B1, B2 Hierro, Zinc, carbonato de calcio	Nuez moscada Grasa vegetal Azúcares	1	1
Bimbuñuelos	Harina de trigo Almidón de trigo	Huevo Leche descremada en polvo	B3, B1, B2 Hierro, Zinc, carbonato de calcio	Azúcar Grasa vegetal Bicarbonato de sodio	1 1	

Columna de valor nutritivo: primera columna opinión de la Dra. Teresa Monsivais; segunda columna opinión de la Mtra. Irene Montalvo.

Anexo 8.

PRÁCTICAS E INTERPRETACIONES DE LOS ACTORES EN BIMBO.

CATEGORIA	EMPRESA	SOCIEDAD
1	La empresa es para el hombre.	Es el reflejo de sus empresas.
	Austeridad Participación Honestidad Justicia	Productividad Calidad Servicio Reingeniería Internacionalización
2	Solidaridad. El bien común antes del particular.	Subsidiaridad. Que el órgano superior no haga lo que puede hacer el inferior
	°Enseñanzas de los mitos: los fundadores cerca de la gente; hicieron crecer la empresa. ° Ritos: La permanencia hace al socio. ° Empresa y sindicato son iguales (buscan lo mismo) ° Planta vieja (58 años) con tecnología de primera: empresa tradicional y moderna. Austeridad con productividad.	Premio Guinness 2004 del Sándwich más grande del mundo.

3	<ul style="list-style-type: none"> - El grupo no se prestará a mordidas, dádivas o arreglos. - No patrocinar programas T.V. violentos, vulgares o procaces. - Respetar la independencia de los sindicatos - Ser una empresa altamente productiva y plenamente humana 	<p>La promoción y publicidad del grupo deberá respetar los valores de la infancia, etnias y sectores sociales.</p>
4	<ul style="list-style-type: none"> - Innovaciones e invenciones en la planta mater. - Actividades familiares: la empresa y la familia difunden sus valores. - Participación: Las utilidades compartidas fomentan la creatividad y productividad - Los empleados llevan con gusto su uniforme (blancos, grises, azules, negros); los distingue. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fundación Mexicana de Desarrollo Rural. - Cursos de formación social para directivos y mandos medios. - Colaboración institucional ante desastres regionales. - Microaccionariado Bimbo.
5	<ul style="list-style-type: none"> - Bimbo es una empresa perrona. - Es una empresa bella. - Su filosofía no debe cambiar 	<p>Ser una empresa admirada, implica un compromiso. RSS.</p>

ANEXO 9.

**CUANTO GANA UN OBRERO CON PLANTA, INTEGRANDO PRESTACIONES Y
BONIFICACIONES, CON 20 AÑOS DE ANTIGÜEDAD APROXIMADAMENTE.**
(Pesos)

CONCEPTO	Mensual	Percepciones semestrales	Percepciones anuales
SALARIO	\$ 4 830.00		
DESPENSAS	720.00		
CONCURSO	333.00	2 000.	
BONOS		-	
UTILIDADES			Variable.
PRIMA VACACIONAL (12 días y 40% más)	225.00		2 700.00
ANTIGÜEDAD	228.00		2 737.00
AGUINALDO	362.00		4 347.00
TOTAL	6 698.00		80 376.00

Ingreso anual de \$ 80 376.00 más las provenientes de utilidades, primas dominicales y tiempos extras. La percepción anual se podría estimar en superior a los \$ 93 000.00

**CUANTO GANA UN OFICIAL “A”, INTEGRANDO PRESTACIONES Y
BONIFICACIONES, CON 20 AÑOS DE ANTIGÜEDAD.**
(Pesos)

CONCEPTO	Mensual	Semestral	Anual prorrateado al mes
SALARIO	\$ 9 750.00		
DESPENSAS	720.00		
CONCURSO	333.00	2 000.	
BONO POR OBJETIVOS.	250.00		3 000.00 (estimación baja)
UTILIDADES			Variable.
ANTIGÜEDAD	439.00		6 171.00
Prima vacacional (12 días y 40% más)	514.00		6 098.00
AGUINALDO	817		9 801.00

TOTAL	12 823.00		153 876.00
-------	-----------	--	------------

Ingreso anual de \$153 876.00 más los ingresos provenientes de utilidades, primas nocturnas y dominicales se podría estimar en superiores a los \$ 170 000.00

CUANTO GANA UN VENDEDOR SENIOR, INTEGRANDO PRESTACIONES Y COMISIONES, CON 20 AÑOS DE ANTIGÜEDAD.

(Pesos)

CONCEPTO	Mensual	Semestral prorrateado al mes	Anual prorrateado al mes
SALARIO	\$ 4 325.00		
DESPENSAS	720.00		
CONCURSO DE SEGURIDAD	333.00	2 000.	
COMISIONES (5% de venta; venta diaria de \$ 6000)	9 000.00		
UTILIDADES			Variable.
ANTIGÜEDAD	204.00		2 448.00
PRIMA VACACIONAL (12 días y 40% más)	144.00		1 728.00
AGUINALDO	300.00		3 600.00
TOTAL	15 026.00		180 312.00

Ingreso anual de \$180 312.00 más los ingresos provenientes de utilidades, se podría estimar en cercanos a \$ 195 000.

Retribuciones en Bimbo al margen de lo estipulado en la legislación laboral.

	Obrero con planta Anualizado	Mecánico A	Vendedor Sr.
Concursos y bonos	4 000.00	3 000.00	4 000.00
Por despensa	8 640.00	8 640.00	8 640.00
Prima de antigüedad	2 737.00	6 171.00	2 448.00
Por prima vacacional (15% más)	772.00	1 742.00	691.00
Por aguinaldo (12 días de más)	1,932.00	4 356.00	1 728.00
Utilidades	Muy buenas	Muy buenas	Muy Buenas
Total	18 081.00	23 909.00	17 507.00
Salario anual estimado	80 376.00	153 876.00	180 312.00

Excedente de más	22%	15%	9%
------------------	-----	-----	----

ANEXO 10.

INCONGRUENCIAS ENTRE ALGUNOS HECHOS Y LA FILOSOFÍA BIMBO.
Por categorías de valores y actores.

Categorías	Hermanos Servitje	Percepción empleados	Grupo Bimbo
Religiosos	Dios Religión Amor fraterno		
Personales	Justicia Templanza (austeridad) Fortaleza, Prudencia Veracidad Honradez Rectitud	Persona Respeto Integridad Verdad	Dignidad Respeto Integridad Confianza Afecto
Familiares	Esposa e Hijos Familia Vida familiar	Familia	
Sobre el Trabajo	Trabajo		Trabajo Austeridad Participación
Técnicos- administrativos			Calidad Productividad Rentabilidad (conciencia de)
Sociales	Igualdad Libertad Justicia		Solidaridad Subsidiaridad

- Inconsistencias encontradas como manchas.

OBRAS CONSULTADAS Y DE REFERENCIA.

- ADAMS, RICHARD *Energía y Estructura*, México: Fondo de Cultura Económica, 1983.
- AGUADO, JOSÉ CARLOS Y PORTAL, MARÍA ANA. *Tiempo, espacio e identidad social*. México: UAM, Alteridades, Año 1, N° 2, 1991.
- ALVESSON, MATS y PER O. BERG. *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. Berlin: de Gruyter, 1992.
- BERTALANFFY, LUDWIG VON. *Teoría general de los sistemas*. México: FCE, 1982.
- BARLEY, STEPHEN. *Semiotics and the study of occupational and organizational culture*, en Frost, Peter. *Reframing organizational culture*, Newbury Park, Ca: Sage Pb., 1991.
- BIMBO. *Un esfuerzo a través de los años*. México: Edición de Bimbo, 1995.
- BIMBO. *Artículos de Bimbo*. Compilación inédita de un empleado de México: Bimbo, 2004.
- BOVERIE, PATRICIA Y KROTH, MICHAEL. *Transforming Work*. Cambridge: Perseus Pub., 2001.
- BREHM BRECHÚ, MAURICIO et. al. *Los nuevos senderos en la Administración de Personal*, México: IPADE, 1995.
- CASSIRER, ERNST. *Antropología filosófica*. México: Fondo de cultura económica, 1997.
- CASTAINGS, JUAN. *Sistemas comerciales y monetarios en la tríada excluyente*. México: UAM, 2000.
- DÁVILA, ANABELLA Y MARTÍNEZ, NORA. *Cultura en Organizaciones Latinas*. México: Siglo XXI editores, 1999.
- DEAL, TERRENCE Y KENNEDY, ALLAN *Culturas Corporativas*. México: SITESA, 1986
- DENISON, DANIEL. *Cultura Corporativa y Efectividad*. Bogotá: Legis, 1991.
- DENZIN, NORMAN e YVONNA LINCOLN. *Strategies of Qualitative Inquiry*. Thousands Oaks: Sage, 2003.
- DOUGLAS MARY. *How Institutions Think*. London: Toutledge y Keagan, 1985.
- DOUGLAS MARY. *Estilos de pensar*. Barcelona: Gedisa, 1996.
- DURKHEIM, ÉMILE. *Las formas elementales de la vida religiosa*. México: Ediciones Coyoacán, 1995.
- DURKHEIM, ÉMILE. *La división del trabajo social*. México: Colofón, S.A., 1999.
- EDITORIAL PATRIA. *Gran Diccionario Patria de la Lengua Española, Tomo III*. México: Ediciones Patria, 1983.

- ELIADE, MIRCEA. *Mito y Realidad*. Barcelona: Editorial Labor: 1992
- ESPINOSA, ANTONIO. *Compilación de trabajo de campo. Entrevistas y notas de campo, T.I y T.II*, México: 2004.
- FROST, PETER J. *Reframing Organizational Culture*. Newbury Park, Ca.: Sage Pb. 1991.
- FUKUYAMA, FRANCIS. *Trust. Confianza*. Madrid: Atlántida: 1995.
- GEERTZ, CLIFFORD. *La interpretación de las culturas*, Barcelona: Gedisa, 2000.
- GIBSON, JAMES, et. al. *Organizations, Behavior, Structure, Processes*. Boston: Irwin, 1991.
- GODBOUT, JACQUES. *El Espíritu del Don*. México: Siglo XXI, 1997.
- GÓMEZ DE SILVA, GUIDO. *Breve diccionario etimológico de la lengua española*. México: Colegio de México y FCE., México, 1985
- HAMADA, TOMOKO. *Anthropological Perspectives on Organizational Cultures*. Lanham, Maryland: Univ. Press of America, 1994.
- HANNERZ, ULF. *Cultural Complexity*. New York: Columbia Univ. Press, 1992.
- HEIDEGGER, MARTIN. *Identidad y Diferencia*. Barcelona: Editorial Anthropos, 1990.
- HERNANDO, ALMUDEDA. *Arqueología de la Identidad*. Madrid: Ediciones Akal, 2002.
- HERSEY, PAUL Y BLANCHARD, KENNETH. *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993
- HOMANS, GEORGE. *El grupo Humano*. Buenos Aires: Eudeba, 1963.
- JOHN HUGHES y WES SHARROCK. *La Filosofía de la Investigación Social*. México: FCE. Breviarios, 1999.
- JONES, MICHAEL O. *Studing Organizational Symbolism*. Newbury Park: Sage, 1996.
- KELLY, ROBERT E. *In praise of the followers*. *Harvard Businesss Review*, nov-dec. 1988.
- KOTTER, JOHN. *El líder del cambio*. México: McGraw Hill Interamericana, 1997.
- KOTTER, JOHN Y HESKETT, JAMES. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press, 1992.
- KUNDA, GIDEON. *Engineering Culture*. Philadelphia: Temple Univ. Press, 1992.
- KUPER, ADAM. *Cultura, la Versión de los Antropólogos*. Barcelona: Paidos, 2001.
- MARTIN, JOANNE. *Cultures in Organzations*. New York: Oxford Univ. Press, 1992.
- McGREGOR, DOUGLAS. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill, 1960.
- MEAD, MARGARET. *Cultura y Compromiso*. Barcelona: Gedisa, 2002.
- MEYER, JOHN Y *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks: California, SAGE, 1997.

- ALLEN, NATALIE.
- OLSON, MANCUR. *The Logic of Collective Action*. Cambridge: Harvard University Press, 2001.
- OUCHI, WILLIAM. *Theory Z*. Menlo Park, Mass.: Addison Wesley, 1981.
- PALERM, ANGEL. *Introducción a la teoría etnológica*, México: UIA, 1997.
- PARSONS, TALCOTT. *El sistema social*. Madrid: Revista de Occidente, 1966.
- PETERS, THOMAS y WATERMAN, ROBERT. *En busca de la excelencia*, México: Lasser Press Mexicana, 1984.
- PIKAZA, XAVIER. *El fenómeno religioso*. Madrid: Editorial Trotta, 1999.
- RANK, OTTO. *El mito del nacimiento del héroe*. México: Editorial Paidós, 1993.
- REDDIN, WILLIAM. *Efectividad Gerencial*, México: Diana, 1974.
- REYGADAS, LUIS. *Mercado y Sociedad Civil en la Fábrica*. Tesis Doctoral en Ciencias Antropológicas: UAM, Iztapalapa, 1998.
- REYGADAS, LUIS. *Ensamblando Culturas*. Barcelona: Gedisa Editorial, 2002.
- RICOEUR, PAUL. *Del Texto a la Acción*. México: Fondo de Cultura Económica, 2002.
- ROBBINS, STEPHEN, *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.
- RUIZ OLABUÉNAGA, JOSÉ IGNACIO. *La metodología de la investigación cualitativa*, Bilbao: Universidad del Deusto, 1999.
- SAHLINS, MARSHALL. *Cultura y Razón Práctica*. Barcelona: Gedisa, 1997.
- DE SAUSSURE, FERDINAND. *Curso de Lingüística General*: Madrid: Ediciones Akal, 2000.
- SEGALEN, MARTINE *Ritos y Rituales Contemporáneos*. Madrid: Alianza editorial, 2005.
- SERVITJE, ROBERTO. *BIMBO, Estrategia de Éxito Empresarial*, México: Prentice Hall, 2003.
- SCHEIN, EDGAR. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass, 1988.
- SCHWARTZMAN, HELEN, *Ethnography in Organizations*. Newbury Park: Sage Pub., 1993.
- TRICE, HARRISON y BEYER, JANICE. *The Cultures of Work Organization*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993
- VILLORO, LUIS. *Creer, Saber, Conocer*. México: Siglo XXI, 13ª edición, 2001.