

RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA CULTURA
EMPRESARIAL REGION MONTANA: UN ANÁLISIS DEL
DISCURSO PÚBLICO DE CEMEX



TESIS

MAESTRÍA EN ESTUDIOS HUMANÍSTICOS CON ESPECIALIDAD
EN ESTUDIOS CULTURALES Y COMUNICACIÓN

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY
CAMPUS MONTERREY

POR:

LAURA ELENA RESÉNDEZ MALO

AGOSTO DE 2008

RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA CULTURA EMPRESARIAL
REGIOMONTANA: UN ANÁLISIS DEL DISCURSO PÚBLICO DE
CEMEX



TESIS

MAESTRÍA EN ESTUDIOS HUMANÍSTICOS CON ESPECIALIDAD
EN ESTUDIOS CULTURALES Y COMUNICACIÓN

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

POR:

LAURA ELENA RESÉNDEZ MALO

AGOSTO DE 2008

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

**PROGRAMA DE GRADUADOS DE LA DIVISIÓN
DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES**

**Los miembros del comité de tesis recomendamos que la presente tesis de la
Lic. Laura Elena Reséndez Malo
Sea aceptada como requisito parcial para obtener el grado académico de**

**Maestro en Estudios Humanísticos
con especialidad en Estudios Culturales y Comunicación**

Comité de Tesis

**Dra. Claudia Reyes Trigos
Asesor**

**Dr. Omar Hernández Sotilo
Sinodal**

**Dra. Ma. Eugenia Flores Treviño
Sinodal**

**Dra. Blanca López de Mariscal
Directora del Programa de Maestría y
Doctorado en Estudios Humanísticos
División de Humanidades y Ciencias Sociales**

Agosto de 2008

Para todos aquellos que creen
en la capacidad del ser humano
para hacer el bien.

Agradecimientos

La realización de la presente investigación, así como también el desarrollo personal y profesional del que he disfrutado durante el curso de mis estudios, es fruto de la colaboración de gran número de personas e instituciones. Es por esto que no me será posible mencionarlos a todos individualmente para ofrecerles mi gratitud.

Particularmente mi familia me ha ofrecido un apoyo especial. Le doy las gracias a mi esposo por escucharme y aceptarme, a mis hijos por su comprensión al permitirme destinarle más tiempo a mis estudios y menos a ellos, y a mis padres por el ejemplo que me dieron.

Igualmente, agradezco profundamente la generosidad y disposición de mi asesora, la Dra. Claudia Reyes quien se dedicó meticulosamente a pulir mis esfuerzos. También a todos mis maestros, especialmente al Dr. Omar Hernández por su interés, apoyo, y ejemplo a lo largo de mi estancia en el Tecnológico de Monterrey. Sus enseñanzas van más allá de lo académico y manifiesta día a día los más altos valores humanos.

A mis compañeros Lorena Frankenberg, José Juan Olvera, Manuel Yarto, Consuelo Yarto, José Antonio Hernández y Carlos Hernández, con quienes compartí esta experiencia de crecimiento, recibiendo de todos ellos retroalimentación y sobre todo, amistad.

Agradezco también al CONACYT y al Tecnológico de Monterrey por el apoyo económico que me proporcionaron. Gracias a sus aportaciones me fue posible participar en este programa de maestría y llevar a cabo mis investigaciones.

Igualmente, le doy las gracias a la comunidad regiomontana que me ha nutrido y ofrecido oportunidades a lo largo de mi vida, otorgándome espacios para reinventarme.

*The surface of the earth is soft and impressible by the feet of men; and so with the paths which the mind travels. How worn and dusty, then, must be the Highways of the world, how deep the ruts of tradition and conformity!*¹

Henry David Thoreau

¹ *La superficie de la tierra es suave y susceptible a la huella de los hombres; y así ocurre con los caminos por los que viaja la mente. ¡Entonces, qué gastadas y empolvadas, deben estar las carreteras del mundo, y qué profundas las grietas de la tradición y la conformidad! (Thoreau, Life in the Woods)*

Introducción	4
1 Justificación y Antecedentes del Problema	7
2 Planteamiento del Problema de Investigación	11
3 Objetivos de la investigación	15
4 Contexto de la globalización y el neoliberalismo	17
5 Responsabilidad social y cultura empresarial: Referencias Teóricas y Conceptuales	20
5.1 Respetto a la cultura empresarial.	20
5.2 Respetto a la responsabilidad social y su relación con la ética	21
5.3 Respetto a la responsabilidad social empresarial y su relación con el desarrollo sostenible	24
5.4 Respetto al análisis del discurso	25
5.5 Respetto a los estudios de ideología al nivel de actitudes y valores de un grupo con intereses compartidos	28
6 Estudios Previos	35
6.1 Estado de la cuestión a nivel local.	37
7 Diseño de las Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	44
7.1 Descripción de la metodología de investigación a emplear.	44
7.1.1 <i>La formación de estrategias</i>	45
7.1.2 <i>La formación de los objetos</i>	45
7.1.3 <i>Las posiciones del sujeto</i>	46
7.1.4 <i>La formación de los conceptos</i>	46
7.2 Diseño de la muestra y descripción esquemática del proceso de análisis	48
7.2.1 <i>Características de CEMEX que la convierten en un caso atractivo.</i>	49
7.2.2 <i>Tipo de muestra</i>	52
7.2.3 <i>Descripción detallada de las relaciones, categorías, variables e indicadores de que parte el análisis de los discursos seleccionados.</i>	52
8 Contexto: El mundo de la vida	57
8.1 Contexto al interior de CEMEX	57
8.1.1 <i>Descripción de la empresa</i>	57
8.1.2 <i>Su trayectoria histórica en el campo de la responsabilidad social</i>	60
8.1.3 <i>Desarrollo Sostenible</i>	61
8.2 Entorno económico y cultural	66
8.2.1 <i>A nivel país</i>	66
8.2.2 <i>A nivel mundial</i>	74
8.3 Condiciones de la industria	77
8.3.1 <i>Aspectos administrativos y acciones de responsabilidad social de la industria del cemento a nivel mundial</i>	79
8.3.2 <i>Evaluaciones externas de la conducta ética en la gestión de CEMEX y de los principales competidores</i>	81
8.3.3 <i>Descripción del impacto ambiental de la industria</i>	84
8.3.4 <i>Iniciativas de la industria para atender la sustentabilidad</i>	86

8.4	Organismos promotores de la responsabilidad social	89
8.4.1	<i>A nivel mundial</i>	89
8.4.2	<i>A nivel nacional en el caso particular del país de origen: México</i>	92
8.5	Requerimientos legales respecto a la responsabilidad social	94
9	<i>Análisis de la Misión de CEMEX y secciones relacionadas en el sitio electrónico de la empresa</i>	96
9.1	Análisis de la Misión.....	97
9.1.1	<i>Misión Principal de CEMEX.....</i>	97
9.1.2	<i>La misión social de CEMEX.....</i>	108
9.2	Cultura y Valores en CEMEX.....	116
9.3	Estrategia de Negocio de CEMEX.....	118
10	<i>Análisis del discurso del informe anual de accionistas 2006 “Construyendo los Próximos 100 Años”</i>	121
10.1	Grupos de interés a quienes se refiere el informe a accionistas:	123
10.1.1	<i>Inversionistas</i>	124
10.1.2	<i>Empleados.....</i>	124
10.1.3	<i>Comunidades cercanas a las plantas o canteras</i>	125
10.1.4	<i>Clientes</i>	126
10.1.5	<i>Gobierno.....</i>	127
10.1.6	<i>Competidores.....</i>	127
10.2	Temas identificables en el informe a accionistas:	128
10.2.1	<i>El tiempo. Se alude al presente, al pasado y al futuro.....</i>	128
10.2.2	<i>Rentabilidad y eficiencia.....</i>	128
10.2.3	<i>Inversión y crecimiento.....</i>	129
10.2.4	<i>Calidad.....</i>	130
10.2.5	<i>Sustentabilidad.....</i>	130
10.2.6	<i>Demandas de la globalización.....</i>	132
10.3	Contexto.....	133
10.4	Estrategias argumentativas.....	134
10.4.1	<i>Actores (Emisor y receptor).....</i>	135
10.4.2	<i>Modelos.....</i>	135
10.4.3	<i>Programas</i>	136
10.4.4	<i>Valores sociales</i>	136
10.4.5	<i>Nivel de lo explícito</i>	137
10.4.6	<i>Nivel de lo implícito</i>	137
10.5	Calificativos empleados	139
10.6	Verbos empleados	141
11	<i>Análisis del discurso del informe de desarrollo sustentable 2006</i>	144
11.1	Grupos de interés a quienes se refiere el informe de desarrollo sustentable:.....	146
11.2	Temas identificables en el informe de desarrollo sustentable.....	148
11.2.1	<i>SMS (Sistema de Gestión de Sustentabilidad)</i>	148
11.2.2	<i>Impacto económico</i>	148
11.2.3	<i>Eficiencia y maximización de beneficios.....</i>	150
11.2.4	<i>Mejores prácticas éticas y apego a los lineamientos legales.....</i>	151
11.2.5	<i>Innovación</i>	152
11.2.6	<i>Cuidado del personal.....</i>	153

11.2.7	<i>Cuidado del ambiente</i>	154
11.2.8	<i>Compromiso social</i>	155
11.3	Contexto	157
11.4	Estrategias argumentativas	158
11.4.1	<i>Actores (Emisor y receptor)</i>	158
11.4.2	<i>Modelos</i>	160
11.4.3	<i>Programas</i>	160
11.4.4	<i>Valores sociales</i>	161
11.4.5	<i>Nivel de lo explícito</i>	163
11.4.6	<i>Nivel de lo implícito</i>	163
11.5	Calificativos empleados	164
11.6	Verbos empleados	167
12	<i>Discusión de Resultados</i>	175
12.1	¿Qué actitudes y valores pueden identificarse en el discurso público de CEMEX que denoten la presencia de la responsabilidad social como parte de su cultura empresarial? 175	
12.2	¿Qué actitudes y valores pueden identificarse en las decisiones de negocio de CEMEX reportadas en sus informes y documentos oficiales que denoten la presencia de la responsabilidad social como estilo de gestión administrativa?	178
12.3	¿Qué criterios se utilizan para adoptar medidas de responsabilidad social en CEMEX? ¿Son criterios de legitimación para alcanzar la hegemonía, recursos de imagen mercadológica únicamente, o una filosofía que abarca la gestión empresarial holísticamente?	180
12.4	¿Qué prácticas administrativas en general (fusiones, adquisiciones, promociones, ventas, contribuciones a fundaciones o donaciones) pueden identificarse en los discursos públicos disponibles y vincularse con la gestión socialmente responsable de CEMEX?	181
12.5	¿De qué forma se relaciona el concepto de responsabilidad social como ideología que actualmente maneja CEMEX con la globalización?	184
12.6	Discusión en relación a los temas prevalecientes en los discursos analizados	185
12.7	Discusión en relación a los modelos y programas identificados en los discursos analizados	186
12.8	Discusión en relación a los grupos de interés a quienes se refieren los discursos analizados	188
12.9	Discusión en torno al contexto en que se producen los discursos analizados	189
12.10	Discusión sobre el resultado de los hallazgos del análisis del discurso a la luz de las interpretaciones teóricas.....	190
13	<i>A modo de Conclusión</i>	193
13.1	Reflexiones sobre el proceso de investigación y alternativas pendientes.	198
14	<i>Índice de Imágenes, Diagramas y Cuadros</i>	200
	<i>Bibliografía</i>	201
	<i>ANEXO IA</i>	210

Introducción

La investigación que aquí se presenta busca conocer la forma en que el concepto de responsabilidad social corporativa se ha introducido a la cultura empresarial de la empresa de origen regiomontano CEMEX a través del análisis del discurso público de sus propietarios y principales directivos en el contexto del proceso globalizador. Se considera a la responsabilidad social una preocupación compartida por los grupos sociales en el ámbito del capitalismo del mundo globalizado y el medio de legitimación de la empresa desde la perspectiva de la ética al unir el interés económico con la sustentabilidad.

Para llevar a cabo lo anterior, el estudio se dividió en varias etapas: Primeramente, la sección de antecedentes y marco teórico donde se explica por qué se consideró relevante llevar a cabo un estudio del caso CEMEX en cuanto a la responsabilidad social y se describe brevemente el procedimiento seleccionado; en esta misma sección posteriormente se reflexiona sobre los aspectos teóricos vinculados al estudio, abarcando el tema de la responsabilidad social como eje temático principal, y los temas de globalización, neoliberalismo y sustentabilidad como parte del contexto general. Las aproximaciones teóricas provenientes de las ciencias sociales y las humanidades son necesarias para proveer al análisis de un sustento epistemológico, sociológico y lingüístico, por lo que se presentan las consideraciones teóricas sobre la ideología y el poder, así como sobre el análisis del discurso como disciplina que aporta un vehículo para el estudio de la congruencia y la legitimidad que CEMEX como líder de la élite dominante puede alcanzar al recurrir a la responsabilidad social en sus prácticas discursivas y no discursivas.

Posteriormente se describe el contexto particular de CEMEX tomando en cuenta la trayectoria de la empresa en relación a su desempeño y sus acciones de responsabilidad social y sustentabilidad, así como también se esboza el entorno económico y cultural de

índole nacional y mundial en que se desenvuelve la empresa. Igualmente se presentan las características de la industria y de los principales competidores considerando las evaluaciones del desempeño ético y el impacto ambiental. Este apartado finaliza con una descripción de las iniciativas mundiales y locales que establecen mecanismos legales para imponer la sustentabilidad y la responsabilidad social en el quehacer empresarial.

En seguida se incluyen las secciones que tratan del análisis del discurso de las tres fuentes seleccionadas: la misión, valores y estrategias de la empresa disponibles en el sitio electrónico; el Informe Anual a Accionistas 2006¹ y el Informe de Desarrollo Sustentable 2006. En estas secciones se estudia a los emisores y receptores del discurso, los temas cubiertos, el contexto particular, las estrategias discursivas y el lenguaje buscando identificar los paradigmas ideológicos, los criterios de decisión en que se basa la gestión administrativa y el manejo de las prioridades de CEMEX.

La penúltima sección presenta la discusión de los contrastes hallados en el análisis del discurso de las secciones nueve, diez y once para finalizar en la sección con la presentación de las conclusiones del presente análisis.

La investigación parte de una muestra que pretende ser ilustrativa de las tendencias en el caso de CEMEX, dado su papel de liderazgo económico entre el resto de las empresas locales. Se busca referir el estudio a la situación de la empresa en el presente, aludiendo a documentos públicos creados a partir del año 2007. A pesar de que la empresa que se estudiará tiene presencia global, el estudio se concretará a los discursos presentes en la misión, valores y estrategias disponibles en el sitio electrónico de la empresa, y a sus

¹ CEMEX presenta Informe de Desarrollo Sustentable cada dos años por lo que, aunque ya están disponibles los reportes para 2007, se decidió emplear los reportes correspondientes a 2006.

informes oficiales anuales: el informe anual a accionistas y el informe de desarrollo sustentable.

A grandes rasgos, la investigación trata sobre la responsabilidad social como integrante de la cultura empresarial de CEMEX en el contexto de la globalización. Esto se considera desde el discurso entendido como una construcción simbólica por parte de la empresa y al mismo tiempo manifestación ideológica de los empresarios como grupo dominante.

La temática de la responsabilidad social tiene implicaciones éticas importantes referentes a la sustentabilidad de la civilización y al futuro de la humanidad. Conocer de qué forma se ha introducido esta conciencia en CEMEX contribuye a conocer la viabilidad del planteamiento de responsabilidad social como alternativa para la gestión empresarial en un ejemplo regiomontano paradigmático². El que la responsabilidad social se comparta con la sociedad tiene implicaciones ideológicas: implica el consenso respecto a la preocupación por la sustentabilidad y el desarrollo social de los diversos actores sociales desde un comportamiento ético de la empresa; esto al mismo tiempo puede implicar la propagación de un discurso hegemónico que emana del líder del grupo empresarial al interpretarlo desde una postura crítica. Estas afirmaciones son más ampliamente discutidas en páginas posteriores del presente estudio.

² Revista Expansión, Abril 2007 y Forbes Marzo 2007

1 Justificación y Antecedentes del Problema

CEMEX enfrentó la apertura económica unilateral de México en 1985 al mismo tiempo que tuvo lugar un cambio de administración en la compañía: El nombramiento de Lorenzo Zambrano como director general coincide con la llegada de la globalización al país. Enfrentado con la opción de comprar o vender, Zambrano Treviño y su equipo optaron por comprar y crecer fortaleciéndose en su propio territorio para proceder al desafío en el ámbito internacional (Fuentes, 2007, p. 15). Hoy CEMEX es la tercera cementera del mundo³, tiene actividades en 50 países y ventas por más de \$18,000 millones de dólares, emplea a más de 50,000 personas y produce más de 93 millones de toneladas de cemento (CEMEX, 2007b?, Informe de Responsabilidad Social, p. 6). Esta empresa se originó en Monterrey en 1906, es una de las más antiguas y exitosas compañías de la región; en la actualidad es admirada por su crecimiento sostenido, su buena administración y su consistencia (Pérez, 2004, p. 3). Además de tener gran importancia económica y un posicionamiento de liderazgo, su carácter público permite acceder a gran variedad de información en la que la organización se presenta públicamente (*Ibid*).

El estudio de la responsabilidad social y de la sustentabilidad en el caso CEMEX es relevante para comprender el proceso de incorporación de estos conceptos en la ideología de los líderes empresariales locales. Siendo CEMEX la empresa regiomontana con mayor proyección en el mundo globalizado y habiéndose convertido en referente para el resto de las empresas⁴, se considera que es importante estudiar cómo se incorpora el concepto de la responsabilidad social al discurso ideológico legitimador de CEMEX ante la globalización.

³ Desde el punto de vista del monto de las ventas.

⁴ Es la empresa pública de origen regiomontano con mayor importancia económica a nivel global según las listas de principales empresas nacionales y mundiales (Expansión (Abril 2007), Forbes (Marzo 2007)).

Con el acortamiento de las distancias podemos acceder a la información sobre el impacto de las acciones industriales en cualquier parte del mundo; al mismo tiempo, el reto de la sustentabilidad del planeta y de la continuidad del proyecto de progreso requiere llevar el concepto de empresa ética más allá del *slogan* publicitario, es decir, “la empresa ética es la empresa del futuro por razones de dignidad humana, de lógica empresarial en la globalización y de extensión del conocimiento” (Ràfols-Vaillès, 2007, p. 184). Por otra parte, “el hacer creer al mercado que alguien es ético, sin cambiar nada en la gestión y en las relaciones con proveedores, clientes y entorno está condenado al fracaso” (p. 184). Hay algunos ejemplos alentadores: En la comunidad corporativa esta conciencia es mayor que en otros sectores, como en el caso de Shell y British Petroleum, gigantes de la industria del petróleo, quienes han urgido a la conversión de la economía hacia fuentes alternativas de energía aún en detrimento de su rentabilidad (Brown, 2000, p. 12).

CEMEX es una empresa que forma parte de la tradición industrial empresarial regiomontana. Su actual papel de liderazgo surge de una gestión exitosa ante la globalización que la convierte en ejemplo para otras empresas además de participar en instancias de conservación ambiental y desarrollo comunitario que trascienden el ámbito local. De esta manera, lo que ocurre en CEMEX tiene repercusiones en otras empresas y al mismo tiempo en la comunidad. La importancia de Nuevo León, y de Monterrey en particular, es muy marcada en la trayectoria del desarrollo industrial del país. En México se da un proceso de alta concentración de unidades industriales en algunas ciudades y entidades, “por ejemplo, Nuevo León y el Estado de México concentran casi el 34% de todas las plantas industriales de los diez grupos privados más importantes” (Vidal, 2005, p. 77). Asimismo, debe tomarse en cuenta que de los diez grupos industriales más grandes de México, “seis tuvieron su origen histórico en Nuevo León: CEMEX, Femsá, Alfa, Vitro,

Imsa y Gruma” (p. 77). La participación en el comercio exterior es abrazada por estas empresas especialmente después de la entrada en vigencia del TLCAN, al punto de que “algunas empresas ya facturan la mayoría de sus ingresos en el extranjero. En el 2003 ésta fue la situación de Cemex (63% del total), Grupo Imsa (54%) y Gruma (68.1%)” (p. 79).

La trayectoria de humanismo empresarial iniciada aún antes de que la legislación laboral mexicana obligara a los patrones a proteger a sus empleados es identificable en la historia de las empresas regiomontanas. Actualmente, la tradición de humanismo empresarial de las empresas regiomontanas ha evolucionado para sumarse a las tendencias globales de responsabilidad social corporativa. En esta vertiente del humanismo empresarial, el paternalismo es suplantado por el rol de liderazgo motivador, consciente de la responsabilidad para con la sociedad y el entorno, donde las acciones de beneficio comunitario toman otra dimensión (Austin, J., Gutiérrez, R., Ogliastri, E. & Reficco, E.; 2007). De esta manera, la concepción del mundo y del rol de los empresarios en el mismo constituye la explicación legitimadora de su posición dominante.

La responsabilidad social empresarial se vincula con una visión de la empresa y una visión del país; no se conceptualiza como una moda más, sino como una reelaboración de la tradición empresarial y del discurso hegemónico con contenido ideológico, impactando la tradición social y cultural donde la gobernabilidad global y la sostenibilidad son retadas por las actuaciones de las empresas globales (Castiñeira & Lozano, 2003, p. 2). De esta forma, para alcanzar la congruencia y una legitimación genuina ante la sociedad, se requiere liderazgo con compromiso y convicción en el ámbito empresarial que consolide empresas sostenibles –a la vez– en los aspectos económicos, sociales y medioambientales (*Íbid*, p. 3).

En el aspecto mediático, algunos investigadores (Savater, 1998) han apuntado cómo en tiempos de capitalismo neoliberal el avance de la responsabilidad social empresarial es innegable, y no se trata sólo de un progreso hasta cierto punto mediático centrado en la retórica (Murillo, 2007, pp. 213). Es entonces importante estudiar estos señalamientos en el caso CEMEX.

Mientras que algunos investigadores como Patricio Solís señalan el deterioro en la equidad y la movilidad social en Monterrey como resultado de las recientes crisis económicas muy relacionadas con la globalización (2007), existen algunos indicios del cambio de rumbo por parte de las empresas regiomontanas que presentan una perspectiva más optimista relacionada con la incorporación de programas de responsabilidad social (Guerrero, 2005, pp. 22-26) también provenientes de tendencias globales. La presente investigación constituye un estudio más detallado de estos procesos en el caso de una de las empresas líderes de origen regiomontano.

2 *Planteamiento del Problema de Investigación*

La investigación parte de la siguiente pregunta: ¿Cómo se incorpora el concepto de la responsabilidad social al discurso ideológico legitimador de CEMEX ante la globalización?

El crecimiento de las corporaciones ha creado el concepto de empresa pública, la cual ha adquirido una fuerza económica que pretende conjuntarse con el interés público “sin hacer nada para merecer el título de público. Es privada en todo menos en el nombre... y se preocupa por representar sus intereses como los intereses compartidos” (Barber, 1996, p. 280). Sin embargo, al mismo tiempo la empresa pública busca legitimidad ante la sociedad que puede llegar a ser genuina. Mariela Pérez se refiere a ello: “La legitimidad de una organización se obtiene con un comportamiento ético sostenido en valores que van más allá del discurso y que son la pauta de acciones concretas. Tal es el caso de la filantropía, el cuidado al medio ambiente, el trato justo a empleados, la calidad de la producción y los servicios, en general” (2004, p. 2)⁵.

Para efectos de la presente investigación se parte del supuesto de que los cambios en el rol de la empresa que se presentan paralelamente al proceso de globalización vivido por el mundo actualmente, transforman sus funciones y lo que se espera de ellas en el plano de la ética (Ràfols-Vaillès, 2007). La orientación hacia la responsabilidad social es reciente y va aunada al proceso globalizador (López-Villafañe, 2005). Al tiempo que la competencia a nivel global exige eficiencia para maximizar utilidades en un mercado, cambiando las formas tradicionales de hacer negocios, surge la conciencia sobre la importancia de la responsabilidad social y la sustentabilidad. Brown señala que las medidas corporativas para

⁵ Mariela Pérez Chavarría (2004). *Ética y comunicación interna en las organizaciones: estudio exploratorio de dos multinacionales de origen mexicano*. Razón y Palabra consultado en línea.

proteger el ambiente deben ir más allá del reciclaje de papel o reducciones en el consumo de energía. Para resolver los problemas urgentes del planeta se demanda una re-estructuración de la economía global encabezados por la fuerza política de las corporaciones (Brown, 2000, p. 19).

Aunque se considera como actora de la responsabilidad social a CEMEX, se estudian tanto las posturas corporativas expresadas en los sitios electrónicos como al discurso de sus principales directivos y propietarios (Guerrero, 2005). Por el papel de liderazgo que desempeña CEMEX en Monterrey en particular, y en el país en general, la investigación se circunscribe únicamente a ésta y se refiere a las prácticas discursivas en el ámbito de la responsabilidad social en los años 2006 - 2008.

Las actitudes y valores identificables en el discurso público de CEMEX permiten conocer el estilo de gestión administrativa preferido por la empresa. En las prácticas discursivas se manifiestan los criterios para explicar el proceder de la empresa en el ámbito de la responsabilidad social, ya sean de índole económica, ecológica o social. De esta forma es posible conocer los paradigmas y modelos interpretativos en que CEMEX se basa para la toma de decisiones y para explicarse la realidad, su posición en el mundo y la naturaleza de sus interrelaciones con los diversos actores sociales. Las alusiones al entorno global y a los estándares externos permiten establecer el nexo de la globalización con los programas de responsabilidad social.

Se ha considerado que el análisis del discurso desde la perspectiva Foucaultiana es la referencia teórico-metodológica que encuadra la presente investigación ya que este autor se interesa particularmente en ver los discursos como series regulares y distintas de acontecimientos considerando que la unidad de los enunciados depende del espacio en el que los diversos objetos se perfilan y se transforman (Foucault, 1998, p. 307). De esta

forma, se pretende conocer la forma en que se ha transformado la cultura empresarial de CEMEX ante la introducción de la responsabilidad social corporativa en la ética empresarial y sus representaciones ante diversos públicos. Para lograrlo, se parte de discursos generados en la elaboración de los reportes a accionistas y de desarrollo sustentable que aluden al tema, analizando también los discursos actuales presentes en los sitios corporativos electrónicos centrando la atención en la relación entre el discurso y el poder; la producción de sentido, la persuasión y la consiguiente hegemonía.

Asimismo, se recurre al trabajo de Van Dijk (1988) por su aproximación socio-cognitiva y por la importancia que otorga al pensamiento crítico para analizar los discursos. Se considera que es útil la distinción que hace entre micro-estructuras y macro-estructuras semánticas o sintácticas para tratar con los significados locales y globales de los discursos más allá de lo estrictamente lingüístico. Para Van Dijk, el estilo indica el rol del contexto y el análisis de los discursos estudiará tanto a los principales actores sociales como a sus macro-acciones o eventos, y el tema específico al que se refiere el texto. Este formato ayuda a plantear el estudio de CEMEX, de los grupos de interés en términos de responsabilidad social, y de sus principales proyectos o acciones de responsabilidad social.

El trabajo de Vasilachis (1997) también es una referencia importante para este estudio. Esta investigadora toma los elementos de la propuesta de Foucault y los aplica para efectuar el análisis crítico del discurso como propone Van Dijk. Ella recurre al análisis de las estrategias argumentativas y de la jerarquización de la información. Vasilachis agrega además, la posibilidad de crear conceptos a partir de los textos que configuraron el corpus para poder evaluar la existencia de la convergencia discursiva en el caso de las prácticas de esta naturaleza ante diversos actores sociales, el estudio de la convergencia en lo que se refiere al discurso público en torno a la responsabilidad social de CEMEX permite por lo

tanto explorar su congruencia y compromiso. Para llevar a cabo estas evaluaciones de convergencia discursiva, Vasilachis estudia la continuidad y ruptura aparente de la formación discursiva, de contexto social, comunicativo y textual, de modelos interpretativos y representaciones sociales; todos estos recursos se consideran útiles para identificar la continuidad y convergencia en los discursos dirigidos a distintos grupos de interés del caso CEMEX así como las representaciones de cada uno de ellos.

3 *Objetivos de la investigación*

De acuerdo al anterior planteamiento, y tomando en cuenta la pregunta de investigación ya expresada: ¿Cómo se incorpora el concepto de la responsabilidad social al discurso ideológico legitimador y al estilo de gestión administrativa de CEMEX expresado en sus informes y documentos oficiales ante la globalización? Podemos expresar el objetivo general de la investigación como el llevar a cabo el análisis del discurso público de CEMEX para conocer cómo se adopta la responsabilidad social corporativa dentro del proceso globalizador en términos ideológicos.

Las preguntas de investigación más particulares que buscan respuesta a nuestra pregunta de investigación general y al objetivo general son las siguientes:

a) ¿Qué actitudes y valores pueden identificarse en el discurso público de CEMEX que denoten la presencia de la responsabilidad social como parte de su cultura empresarial?

b) ¿Qué actitudes y valores pueden identificarse en las decisiones de negocio de CEMEX reportadas en sus informes y documentos oficiales que denoten la presencia de la responsabilidad social como estilo de gestión administrativa?

c) ¿Qué criterios se utilizan para adoptar medidas de responsabilidad social en CEMEX? ¿Son criterios de legitimación para alcanzar la hegemonía, recursos de imagen mercadológica únicamente, o una filosofía que abarca la gestión empresarial holísticamente?

d) ¿Qué prácticas administrativas en general (fusiones, adquisiciones, promociones, ventas, contribuciones a fundaciones o donaciones) pueden identificarse en los discursos públicos disponibles y vincularse con la gestión socialmente responsable de CEMEX?

e) ¿De qué forma se relaciona el concepto de responsabilidad social como ideología que actualmente maneja CEMEX con la globalización?

Las respuestas a estas preguntas estructuran el formato de análisis del discurso de los documentos seleccionados para que la interpretación de los hallazgos respectivos permita encontrar respuestas relevantes.

4 Contexto de la globalización y el neoliberalismo

Quienes defienden la teoría de la globalización dicen que la globalización ha acortado distancias, ha hecho posible la comunicación casi inmediata desde cualquier parte del mundo. Productos con grandes avances tecnológicos están al alcance del consumidor en todos lados y las comodidades que actualmente experimentamos en la vida cotidiana eran inimaginables hace menos de un siglo. Sin embargo, estos cambios no han ido acompañados del acceso universal a las ventajas aparentes de la globalización para la mayor parte de los seres humanos ni para la mayoría de los países⁶. Harvey (2007) señala “el sorprendente aumento de la desigualdad entre las clases sociales, las regiones nacionales (como en China, Rusia, India, México y el sur de África) y a nivel internacional son un serio problema político innegable y no ‘de transición’ en el perfeccionado mundo neoliberal” (p. 42). La globalización se da como parte de la dinámica de competencia capitalista que subraya el criterio de eficiencia económica en todos los ámbitos de decisión, incluso los que atañen a las condiciones de la vida humana, de la conservación del planeta, y de los derechos laborales de los trabajadores. Como consecuencia de ello aparece un capitalismo desordenado puesto que, como explica Appadurai (1990), “la complejidad de la actual economía global está enraizada con ciertas dislocaciones (*disjunctures*) fundamentales entre la economía, la cultura y la política” (p. 296).

En la perspectiva neoliberal se aprecia una tendencia hacia la privatización de lo social, se ha considerado a la responsabilidad social de las empresas como un avance en la sustitución de las responsabilidades del Estado (López-Casillas, 2004, p. 3-6). El Estado benefactor mexicano no ha podido cumplir las promesas de la revolución ni impulsar el

⁶ Giddens (1993) señala cómo la modernidad produce diferencias, exclusión y marginalización y que entre sus riesgos se encuentra el colapso de los mecanismos económicos globales (p. 3).

desarrollo sustentable adecuadamente, las normas internacionales no han podido ser impuestas a causa de la debilidad de las autoridades gubernamentales, e incluso, por contubernios con las multinacionales poderosas. De esta manera, la emergencia de la RSE tiene raíces ideológicas con fundamentos en el poder político de las empresas como actores sociales que se fortalecen ante la crisis de liderazgo del Estado.

Las exigencias de la globalización para la subsistencia de las empresas han obligado a los administradores a sumarse a estas tendencias que enfatizan la eficiencia económica por encima de cualquier otra consideración con tal de permanecer en el mercado⁷. La búsqueda del mayor rendimiento posible en el menor plazo inclina las decisiones hacia un horizonte breve con rasgos especulativos⁸. Las acciones de filantropía que se dieron bajo el paradigma del estado benefactor e incluso con anterioridad al mismo, contaron con la seguridad de los mercados nacionales protegidos para las empresas locales. Hoy la seguridad del mercado cautivo que ofrecían las medidas proteccionistas de los estados desaparece, y la figura del estado es cada vez menos fuerte, mientras que las empresas se ven obligadas a competir a nivel global. La filantropía evoluciona hacia la responsabilidad social, el paternalismo colectivista es suplantado por el individualismo de alto rendimiento. En la asignación de recursos prevalece el criterio económico de maximización de beneficio aunado a la estrategia fiscal y el cultivo de la imagen corporativa por sobre otras consideraciones. Las empresas de origen regiomontano se ven orilladas a sumarse a estas tendencias para continuar con vida redefiniendo por tanto sus políticas, sus cursos de acción, los mercados en los que participan y los sitios en que realizan inversiones. El éxito

⁷ Castells señala “Un número considerable de personas, probablemente un número cada vez mayor, carecen de importancia lo mismo como productores que como consumidores, desde la perspectiva de la lógica del sistema” (1999, p. 378)

⁸ Demir plantea cómo las empresas del sector real de la economía en los países en vías de desarrollo (su estudio incluye el caso mexicano) se transforman en renteros financieros modificando el criterio de asignación de recursos desde los activos fijos hacia las inversiones financieras (2007, p. 352).

aparentemente alcanzado por CEMEX dentro de este escenario global despierta el interés en profundizar en el estudio de su caso particular, buscando comprender cómo se ha dado la inserción de los nuevos conceptos de responsabilidad social en su discurso y acciones, así como también conocer si subsiste la presencia de las tendencias filantrópicas y paternalistas anteriormente preferidas por las empresas mexicanas (Pérez, 2006, p. 98).

5 *Responsabilidad social y cultura empresarial: Referencias Teóricas y Conceptuales*

5.1 *Respecto a la cultura empresarial.*

La cultura empresarial es uno de los aspectos en los que se centra el presente estudio, ya que las tendencias de reconocimiento de la responsabilidad social empresarial la impactan directamente. La cultura empresarial puede definirse como:

Lo que identifica la forma de ser de una empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizados en forma de creencias y talentos colectivos que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar (Gómez, 2001).

En la actualidad, la responsabilidad social corporativa o responsabilidad social empresarial ha pasado a ser parte de la cultura empresarial en las empresas interesadas en la sustentabilidad. CEMEX se muestra como una empresa donde la responsabilidad social es parte de su cultura presentándose como una “buena ciudadana corporativa” sujetándose a los requerimientos de las tendencias globales.

Por lo tanto, puesto que impacta en la cultura empresarial, el área de influencia de la responsabilidad corporativa es transversal en toda la organización, tanto en lo interno como en lo externo. Pérez explica que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) debe reflejarse en la misión, valores, creencias y filosofía de la empresa, y por supuesto, estar contenida en la identidad que es la esencia de la organización (2007, p. 39). Se esperaría corroborar que así sucede en el caso de CEMEX.

En tanto que la filantropía presenta motivos altruistas y emplea recursos que provienen de las utilidades de la empresa que no aportan beneficios a la misma; la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) “busca beneficios para la firma al tiempo que está interesada en el mejoramiento de la sociedad y de las comunidades de su entorno...

puede verse como un negocio que integra la preocupación por la ética, por la gente, la comunidad y el medio ambiente, dentro del contexto de las operaciones diarias de la firma y del proceso de toma de decisiones en materias estratégicas y operacionales” (Agüero, 2002, p. 5). Esto implica que la RSE queda integrada en la esencia cultural de la empresa, expresada en sus documentos constitutivos, practicada en la interacción de sus empleados entre sí y para con las comunidades con que interactúan cotidianamente. Como lo expresa Núñez, la responsabilidad social corporativa ha pasado, de ser una actividad asociada a la filantropía, a un elemento central de la estrategia empresarial tendiente a la construcción de una nueva cultura corporativa (2003, p. 5).

5.2 *Respecto a la responsabilidad social y su relación con la ética*

La responsabilidad social genuina implica una interiorización en la gestión empresarial que necesariamente impacta en la ética. Pimentel (2005) expresa a este respecto: “... sin la ética de las personas, la responsabilidad social corporativa no deja de ser un mero ajuste de las empresas a lo que les exige el entorno... la RSC⁹ necesita de una ética que se dirija hacia algo más que a un diálogo con los *stakeholders*¹⁰; en caso contrario sería una ética ‘de muy corto vuelo’”.

La ética es importante en el ámbito de la acción humana incluyendo el campo de los negocios, pero esta consideración no es nueva. Weber muestra la relación entre la ética y el capitalismo repetidamente en su obra describiendo cómo la lógica del capitalismo está imbuida en la religión protestante. Él señala “... la índole por excelencia protestante que se

⁹ Para efectos del presente estudio se denomina indistintamente a la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa, por lo que igualmente, las iniciales RSE y RSC tienen el mismo significado. La diferencia en los términos tiene que ver con el origen de los autores, ya que el término corporativo suele ser la traducción de las obras escritas en inglés mientras que el término empresarial parece ser preferido por los autores hispanos.

¹⁰ Grupos de interés

distingue en las propiedades y empresas capitalistas...” (1984, p. 7) para más adelante describir la ética en las palabras del predicador Baxter:

Si Dios os señala una senda que habrá de proporcionaros más riqueza que la que pudierais conseguir por una senda distinta (sin detrimento de vuestra alma ni la de los demás) y la desecháis para emprender el camino por el que os enriquecerá menos, ponéis trabas a uno de los propósitos de vuestra vocación y os rehusáis a fungir como administradores de Dios y a recibir sus dones para valeros de ellos en su servicio (p. 100)

Weber explica incluso el vínculo entre ética protestante y espíritu del capitalismo como una causalidad doble al referirse a que la ética protestante propicia en sí misma el espíritu del capitalismo y a la vez advierte “nexos de la mayoría de las religiones importantes con la economía y la estructura social del medio en que ellos vieron la luz primera” (p. 15).

Estas reflexiones son retomadas por investigadores más recientes como se ejemplifica en el siguiente pasaje de Ràfols-Vaillès:

La ética empresarial no es un concepto nuevo en absoluto. Como mostraron Max Weber y George Simmel, está implicada en la idea misma del capitalismo renano y en la tradición protestante. Tampoco puede entenderse el auge del capitalismo norteamericano a finales del siglo XIX sin el peso de las ideas éticas del grupo Concord y del pragmatismo. Pero en los países del sur de Europa el paternalismo y la falta de tradición liberal hicieron estragos en la ética empresarial. A pesar de no entrar en consideraciones de índole religiosa y política, estas temáticas no se deben obviar (2007, p. 189-190).

Las necesidades del mundo actual reclaman la inclusión de nuevos factores para la conducción ética de la empresa. Hoy es necesario tomar conciencia de la necesidad de la sustentabilidad en la gestión empresarial así como de la justicia social como parte de la responsabilidad social (p. 190).

No existe una definición única del concepto de responsabilidad social. Sin embargo, el Pacto Mundial de Responsabilidad (Global Compact) marca la pauta al respecto. Este pacto fue impulsado por el Secretario de las Naciones Unidas, Kofi Annan, en el Foro

Económico de Davos en enero de 1999 para que el sector empresarial responda al reto del respeto a los derechos humanos, los derechos laborales, del cuidado al medio ambiente y de su propia práctica ética¹¹. Los diez principios básicos que se engloban en el pacto son los siguientes:

Derechos Humanos:

Principio I: apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.

Principio II: no ser cómplice de abusos que vulneren los derechos humanos.

Derechos Laborales:

Principio III: apoyar los principios de la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva.

Principio IV: eliminar el trabajo forzado y obligatorio.

Principio V: abolir cualquier forma de trabajo infantil.

Principio VI: eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.

Derechos Ambientales:

Principio VII: apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.

Principio VIII: promover mayor responsabilidad medioambiental.

Principio IX: alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente.

Lucha contra la corrupción:

Principio X: actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno. (Mundo ejecutivo, 2005)

Mientras que la responsabilidad social corporativa se constituye dentro del pensamiento funcionalista como la relación entre la comunidad empresarial con el resto de la sociedad, abarcando las dimensiones sociales, económicas y ambientales desde la ciudadanía corporativa, la filantropía y el voluntariado pasando por el análisis de las decisiones estratégicas tanto como las de la operación diaria; al mismo tiempo surge el interés por relacionarla con las condiciones estructurales, el proceso globalizador, la economía política del comercio y las teorías de la ética vinculadas al poder en un marco analítico crítico desde la responsabilidad social corporativa (Blowfield, 2005, p. 174).

¹¹ United Nations (Octubre 29, 2007): United Nations Global Compact consultado en línea en Noviembre 7 del 2007 en <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>

5.3 *Respecto a la responsabilidad social empresarial y su relación con el desarrollo sostenible*

Actualmente hay una creciente conciencia del desgaste exagerado que hemos perpetrado contra el planeta como especie humana. La contaminación, el sobrecalentamiento global, la dilapidación de recursos no renovables y la sobrepoblación misma amenazan la continuidad de la vida tal como la conocemos. Brown (2003) manifiesta esta preocupación de la siguiente manera:

El mundo avanza hacia territorios inexplorados al tiempo que las demandas de la especie humana sobreexplotan los sistemas naturales más allá de los rendimientos sostenibles... Continuar con el sistema de negocios acostumbrado –el Plan A – claramente no está funcionando. Los riesgos son altos y el tiempo no está de nuestra parte... nuestra economía burbuja continuará creciendo hasta que eventualmente explote a menos que optemos por un nuevo enfoque – el plan B – que consiste en un reordenamiento de prioridades (p. 19).

Sobre las afirmaciones de Brown; Newell, del Instituto Mexicano para la Competitividad responde que:

No cabe duda que México enfrenta los problemas ambientales y económicos que Lester describe en *Plan B*. Los costos del despojo de nuestros recursos ambientales tienen repercusiones en las vidas cotidianas de todos los ciudadanos, y también en sus bolsillos. Aunque la liberalización económica es lo más prudente para el bien-estar de la nación, es esencial tomar en cuenta la necesidad de llevar a cabo la transición a un modelo de libre mercado de manera sustentable.

Mientras que México ha mostrado una insuficiente y tardía atención en el manejo sustentable del medio ambiente, lo que ha hecho que el país sufra una degradación de sus ecosistemas y que haya incrementado los riesgos de la salud humana, vulnerando a la vez el desarrollo competitivo de las zonas más productivas (IMCO, 2006, p. 164); hoy, a la luz de un nuevo gobierno y de una transformación social, se requiere que los distintos sectores: público, privado, sociedad civil organizada y la academia, se agrupen para proponer la estrategia nacional a favor de la sustentabilidad ambiental, que permita a nuestros hijos disfrutar de las riquezas naturales a que tienen derecho (p. 165).

Ante tan alarmante situación, es necesario que las empresas como CEMEX respondan con dinamismo decisivo para transformarse comprometiéndose con los

preceptos de la responsabilidad social más allá de lo que las leyes demandan hoy en día. Mientras que la competencia exige criterios de eficiencia de corto plazo, la sustentabilidad es una preocupación impostergable para asegurar la permanencia en el largo plazo tanto a nivel país como a nivel mundial. El estado ha sido rebasado en este ámbito y los requerimientos del planeta obligan a que la responsabilidad social empresarial deje de ser una opción y se convierta en una obligación ética. Hoy una alternativa para lograr la sustentabilidad requerida puede ser que a partir del sector empresarial socialmente responsable, encabezado por las empresas con papel de liderazgo como CEMEX, se logre la construcción de una nueva sociedad que pueda generar un desarrollo sustentable donde la prosperidad alcance para todos.

5.4 Respecto al análisis del discurso

Wodak explica que el análisis crítico del discurso analiza las relaciones de dominación, poder y control, tal como se manifiestan a través del lenguaje, y cómo la desigualdad social junto a determinado orden social viene expresada, señalada, constituida y legitimada por los usos del lenguaje, es decir, en el discurso (2003, p. 19). Asimismo señala la importancia de investigar la utilización del lenguaje en entornos institucionales, es decir, las prácticas discursivas en contextos institucionales reconociendo la contribución del contexto comunicativo al significado del texto. De esta manera, en el entorno institucional de CEMEX, la responsabilidad social manifestada en el lenguaje puede constituir el medio de legitimación del orden social.

El discurso que se maneja en la sociedad responde a un orden social y es compartido por sus miembros. El concepto de ideología funciona a través de prácticas discursivas inscritas en matrices de prácticas no discursivas por lo que la dominación ideológica consta

de dos componentes: por un lado la construcción y el mantenimiento de un orden discursivo; y por otro, las afirmaciones y acciones no discursivas (Therborn, 2005, p. 67) de modo que en este análisis se busca identificar los componentes ideológicos discursivos y las prácticas que los acompañan. Este planteamiento de Therborn nos lleva al análisis de la estructuración del discurso de Foucault. Él explica cómo los acontecimientos discursivos tienen una importancia tan grande como la de los acontecimientos no discursivos. Foucault (1995) describe el concepto de discurso como práctica de habla sometida a controles, apropiaciones y luchas en la sociedad (p. 235).

La propuesta de Foucault se refiere al proceso del análisis del discurso como una tarea arqueológica que estudia las formaciones discursivas de la sociedad en relación a la formación de estrategias, objetos y conceptos así como a las posiciones del sujeto. Foucault es ubicado por Haidar (2002) como el integrante de la Escuela Francesa del Análisis del Discurso más enfocado al estudio de la relación del discurso y el poder (p. 36) enfatizando la relevancia de sus conceptos para el estudio de la cultura por aludir al mecanismo de producción de sentido y de la persuasión (p. 64).

Halliday (1970, p. 142) distingue tres metafunciones del lenguaje que se encuentran en interconexión constante y que deben ser consideradas para efectuar el análisis crítico del discurso: La estructura ideacional que refleja e influye en la estructura social; la función interpersonal que fragua las relaciones entre los actores sociales; y la función textual que confiere coherencia y cohesión a los textos. Estas consideraciones son ejemplificadas por las investigaciones realizadas por Vasilachis (1997), quien explora mediante el análisis crítico del discurso la naturaleza discursiva de las representaciones de la legislación laboral en Argentina en los documentos oficiales y en los medios. Para el presente estudio, ésta se considera una referencia importante por la forma en que aplica la lingüística, las ciencias

sociales y las ciencias de la comunicación al estudio del discurso de la élite y su poder persuasivo en la construcción del consenso y de la hegemonía ideológica. Ella estudia la forma en que “los medios escriben (o guardan silencio) sobre el mundo cotidiano” (p. 16).

De la obra de Vasilachis se tomará la estructura básica de su análisis con la intención de aplicarlo, a partir de un estudio multidisciplinario de los discursos de las élites dominantes. Considerando a CEMEX como un importante ejemplo del discurso del grupo en el poder, se analiza su discurso, el cual es expresado en el sitio corporativo electrónico de la empresa y en sus discursos públicos oficiales, de manera que es posible identificar los procesos de control social y de “manufactura del consenso” (Chomsky, 2005, p.3).

Es tomando en cuenta las reflexiones de Haidar (2002) respecto a la constitución del macro-campo de las ciencias del lenguaje que se considera pertinente pretender una dimensión interdisciplinaria y transdisciplinaria para que “desde el objeto de estudio hasta las categorías y demás instancias pasen por el prisma de lo inter/transdisciplinario” (p. 9). De esta manera, Haidar considera a las prácticas semiótico-discursivas como constitutivas y constituyentes, al mismo tiempo, de todas las otras prácticas socio-histórico-culturales (p. 10), por lo que a partir del análisis del discurso público corporativo referente a la responsabilidad social se pueden apreciar las construcciones, representaciones y descripciones del concepto, mismo que a su vez se encuentra sometido a una serie de factores condicionantes (p. 11).

Wodak señala que “las nociones de ideología, poder, jerarquía y género, así como las variables sociológicas estáticas, han sido todas ellas elementos relevantes para la interpretación o la explicación del texto” (2003, p. 20). Al aceptar esta propuesta, podemos inferir que a partir del estudio del texto es posible llegar a conocer la ideología y los intereses de poder de quienes lo generaron, ya que “las estructuras dominantes estabilizan

las convenciones y las convierten en algo natural, es decir, los efectos del poder y la ideología en la producción de sentido quedan oscurecidos y adquieren formas estables y naturales: se les considera algo ‘dado’” (p. 20).

Van Dijk (1995) adopta como punto de partida en sus investigaciones una premisa que será compartida en el estudio que se propone: “Las ideologías son típicamente, aunque no exclusivamente, expresadas en el discurso y la comunicación... el discurso juega un rol prominente como el lugar preferido para la formulación explícita verbal y para la comunicación persuasiva de las proposiciones ideológicas” (p. 17). Esta proposición respalda la elección del camino del análisis del discurso para abordar el tema de la responsabilidad social como componente de la ideología de la élite económica en el caso regiomontano.

5.5 Respecto a los estudios de ideología al nivel de actitudes y valores de un grupo con intereses compartidos

Diversos autores han recurrido al análisis del discurso para el estudio de la ideología. Vinculando aún más el análisis del discurso con los estudios sobre ideología con visión crítica partimos de los conceptos de Wodak “Para el análisis crítico del discurso, la ideología representa un importante aspecto del establecimiento y la conservación de unas relaciones desiguales de poder... La teoría crítica trata de generar en los agentes la conciencia de los modos en que se engañan respecto de sus propias necesidades e intereses... Uno de los objetivos del Análisis Crítico del Discurso consiste en desmitificar los discursos mediante el descifrado de las ideologías” (2003, p. 30). Si la responsabilidad social es un compromiso ético genuinamente atendido por la empresa, podría considerarse

que existe una coincidencia de intereses; sin embargo, si esto no es así, a través del presente análisis crítico se podría desmitificar esta coincidencia aparente.

La ideología es la base para estudiar los mecanismos de persuasión discursiva. Haidar (2002), como especialista en análisis del discurso, explica que “existe un *continuum* entre la ideología en sentido restringido (como la distorsión, la alienación) y en sentido amplio (como la consciencia (*sic.*) del mundo y de la realidad)” (p. 52). En el campo del estudio de la ideología existen varias reflexiones de diversos autores que se toman en cuenta para la realización del presente análisis del discurso:

Therborn (2005) se refiere específicamente al proceso de formación ideológica de la burguesía en el mundo capitalista que aplicaría al caso de los dirigentes de CEMEX: “en un mercado competitivo corresponde una formación ideológica que subraya la creación de riqueza, la industria, la iniciativa, el riesgo pacífico, la competitividad, el logro individual y el dominio de la naturaleza” (p. 47), los cuales actuarán bajo el objetivo institucionalizado de la acumulación de capital “haciendo hincapié en la igualdad jurídica, la recompensa desigual para actuaciones competitivas desiguales, de las virtudes del trabajo mental práctico que genera riqueza, y en una conciencia del precio de los hombres y de los objetos” (p. 47).

Thompson (1990) subraya que la importancia del estudio de la ideología reside en que es “un medio para estudiar cómo el significado sirve para establecer y sostener relaciones de dominación” (p. 56), por lo que el examen de los significados incluye el de su interrelación con el poder en circunstancias particulares. La adopción de la responsabilidad social como preocupación básica o primordial de las empresas regiomontanas conlleva un significado que atañe a las relaciones de poder y dominación. Estas consideraciones se toman en cuenta al realizar el presente estudio. Por lo que se refiere al proceso de

transmisión cultural, este autor señala cómo las relaciones jerárquicas de poder ejercen también control sobre el mismo, impactando el acceso a los medios de comunicación tanto como el modo en que se difunden los mensajes (p. 166-67). Los discursos de los empresarios pueden tener una cobertura favorable en este contexto. Haidar (2002) reconoce la importancia de la obra de Thompson en lo que respecta a la materialidad ideológica y del poder en el discurso, ya que le da “especial énfasis a la construcción del sentido social en torno al poder” (p. 51).

Van Dijk (1999) dice de las ideologías que “son una clase específica de representaciones mentales (básicas) compartidas por los miembros de grupos, y, por lo tanto, firmemente localizadas en las mentes de la gente” (p. 71), con lo que manifiesta que su enfoque teórico reconoce a la ideología como integrada por un componente mental y otro social; esta característica socio-cognitiva del modelo de Van Dijk es lo que lo convierte en particularmente atractivo para el presente estudio. Al elaborar su teoría a partir de la cognición por un lado, y del papel de la sociedad, por otro, permite incluir tanto al individuo en tanto parte de un grupo, como a la influencia de la sociedad. Haidar (2002) apunta a la distinción que hace Van Dijk entre el poder persuasivo y el poder coercitivo, como dos formas de dominación diferentes (p. 53). El empresariado actuará como grupo sancionando y defendiendo los ideales de la responsabilidad social, en tanto que cada directivo o funcionario interpretará los mismos de acuerdo a su propia experiencia, aunque buscando al mismo tiempo la conformidad con su grupo.

La ideología es para Van Dijk el sistema de cognición social, es decir, la forma de ver el mundo donde el individuo construye su modelo mental como sistema de percepción y representación, mismo que es subjetivo y delineado desde la propia experiencia, pero dentro de las creencias generales de su grupo y de su cultura (p. 116). La interpretación de

la realidad y del discurso es realizada por el individuo de acuerdo a su modelo mental que estará conformado por información socialmente compartida. La paulatina introducción de los programas de responsabilidad social que consideran a la sustentabilidad como una prioridad se va integrando a la realidad y al discurso, pasando a ser parte de los modelos mentales individuales, y consecuentemente, a la hegemonía. Para el caso de CEMEX, se presume que los diversos grupos de interés irán aceptando la actuación de la empresa como socialmente responsable, a partir del discurso del mismo CEMEX, y con base en la interrelación con otros miembros del mismo grupo que irán confirmando dicha percepción hasta integrarla a su propia realidad.

En el modelo socio-cognitivo de Van Dijk, los modelos mentales son los que vinculan lo social con lo personal, permitiendo pasar desde la abstracción de la ideología hacia las actitudes y opiniones para pasar a las prácticas sociales, una de las cuales, es el discurso. Esto lo ilustra en este diagrama que nos permite visualizar con mayor claridad cómo se dan los nexos entre la mente y la acción individual pasando siempre por la sociedad, misma que a nivel general comparte una base cultural que a su vez es referente del pensamiento grupal.

Atajos posibles en ambos sentidos

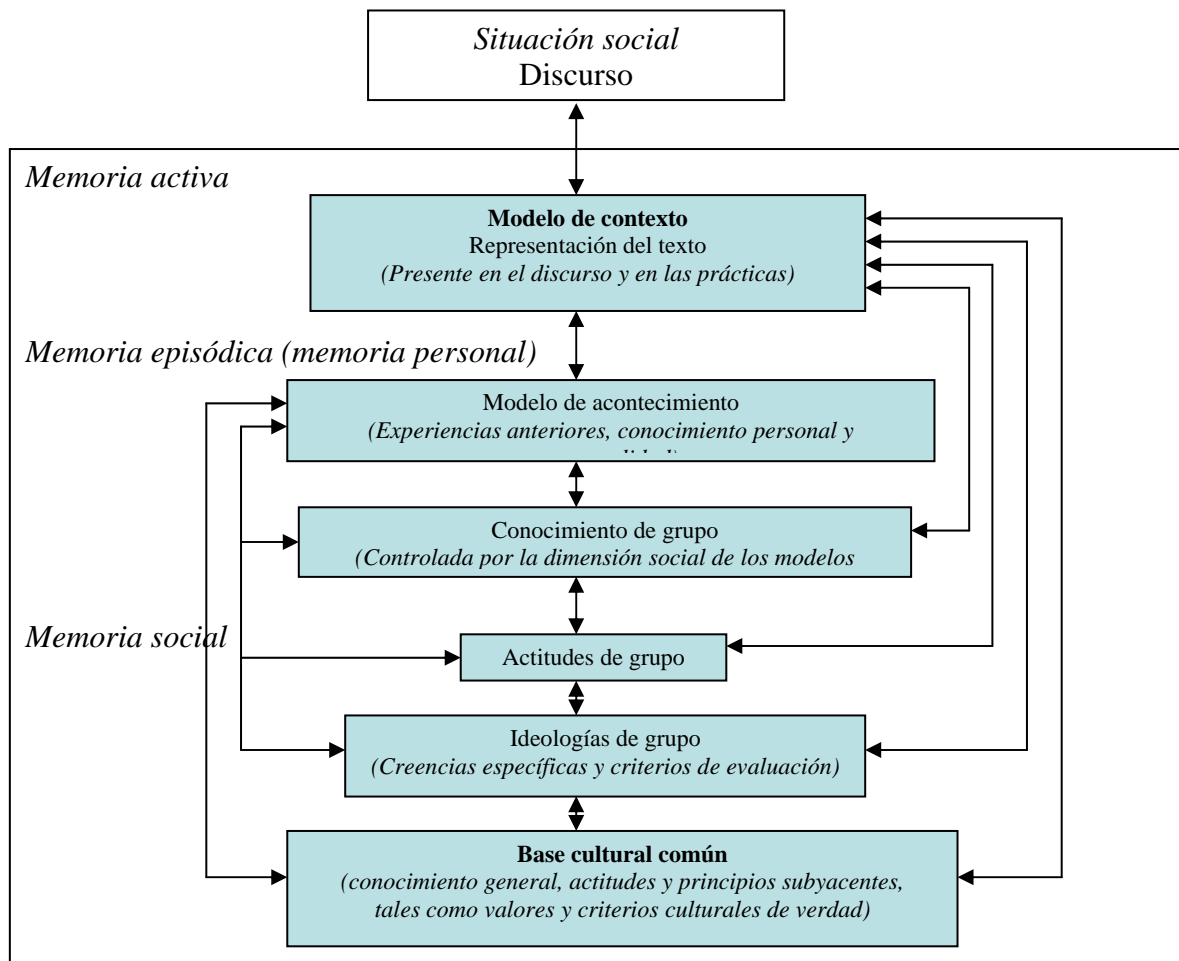


Diagrama 5.1. Modelo Sociocognitivo

(Van Dijk, 1999, p. 117)

Se reconoce de esta manera la participación de la sociedad en la definición de los marcos mentales de la responsabilidad social que conforman la ideología individual respecto a la sustentabilidad y la justicia social, que a la vez se refiere a las representaciones grupales e incluso a la base cultural común de toda la sociedad para los conceptos de responsabilidad social. El lograr un cambio en la base cultural común de la sociedad, en este caso, integrando los ideales de la responsabilidad social como parte de los criterios de verdad compartidos por los grupos sociales conllevaría, de acuerdo a los

culturalistas, un acercamiento a la hegemonía, y consecuentemente se obtendría la legitimación de CEMEX ante la comunidad.

En este apartado es necesario explicar el concepto de hegemonía a que nos estamos refiriendo. González explica a la hegemonía como:

La hegemonía es el concepto clave que nos permite entender la capacidad de un bloque de clases más o menos sólidamente aliado para convertir su cultura, su manera de definir e interpretar el mundo y la vida, en punto de referencia y valoración común del conjunto de las otras clases que se recorten en la sociedad. (1987, p. 20)

Y Marx expresaba a este respecto lo siguiente:

La clase que tiene el control de los medios de producción tiene al mismo tiempo el control sobre los medios de producción mental... la clase dominante domina también como pensadora, como productora de ideas, y regulan la producción y distribución de las ideas de su tiempo: por lo tanto sus ideas son las ideas que gobiernan una época determinada (2006, p. 9).

Tomando en cuenta el contexto de la globalización que se aborda más detalladamente en la siguiente sección, la hegemonía en los términos descritos podría ser alcanzada por el grupo dominante, que en este caso se refiere a la élite económica ejemplificada por CEMEX, al propagar al neoliberalismo como el mejor modo de elevar el nivel de vida de la población. De acuerdo con su postura ideológica, serían las empresas socialmente responsables, a través de su conducta ética expresada en los programas de responsabilidad social corporativa, quienes protegerían el ambiente y se preocuparían por la justicia social. El individualismo triunfaría sobre el colectivismo, el estado benefactor quedaría en la historia mientras que el gobierno pasaría a ser un facilitador de la gestión empresarial.

Como ya vimos, la relación entre el poder y las ideologías es tratada por Van Dijk (1998) con una perspectiva neo-marxista donde las relaciones sociales se organizan en torno a las mismas ideologías legitimando la estructura de poder y de desigualdad o

cuestionándola en su caso. La línea neo-marxista de Van Dijk es observable cuando interpreta la dirección de la reproducción de la ideología desde una élite dominante hacia las bases (p. 171). Aunque en el presente estudio no se tiene contemplado un análisis de la influencia sobre las bases ni un análisis ideológico de las mismas, la propagación de la responsabilidad social es considerada como integrante de la base cultural que legitima el orden económico prevaleciente y la posición de liderazgo de empresas como CEMEX. El poder que detenta CEMEX por su fuerza económica es reforzado por su desempeño socialmente responsable, mismo que le lleva a ser legitimado por los grupos de interés con que interactúa.

Este planteamiento se acerca a la postura de Smith (2006), investigador del centro BRESE de la universidad de Brunel en el Reino Unido, que busca el estudio interdisciplinario de la innovación empresarial, la sostenibilidad y la ética. Smith sostiene que en el intento de alcanzar la hegemonía, las élites buscan el consenso recurriendo a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Él subraya que la RSC debe ser analizada como una respuesta pro-activa a la transformación estructural de la economía capitalista mundial que provee el discurso base para la formación de nuevas formas de consenso en torno al neoliberalismo (p. 1). Pérez (2007, p. 278) apunta al respecto que esto sólo es posible si la RSC llega a formar parte del corazón ideológico de las organizaciones, convirtiéndose en su verdadera guía dentro de la filosofía empresarial y ética. Los hallazgos de su propia investigación muestran que, desafortunadamente, no parece ser el caso mexicano, puesto que los responsables del área de RSC de las empresas suelen laborar dentro del departamento de relaciones públicas o de mercadotecnia de las mismas.

6 *Estudios Previos*

A nivel mundial se ha estudiado ampliamente el tema de la responsabilidad social corporativa. Investigadores tanto del área de la sociología como de las ciencias administrativas han abordado el estudio del área. La inquietud por conocer la interrelación entre la responsabilidad social corporativa y las prácticas empresariales ha generado diversos estudios sobre la mejor forma de incorporar los conceptos de la responsabilidad social al quehacer diario de los negocios, así como sobre la mejor forma de evaluarlos y diagnosticarlos. Algunos ejemplos son Murillo (2007), quien explica que la “progresiva interiorización de este marco teórico, bajo la forma de un nuevo paradigma organizativo, es el elemento determinante en el acercamiento hacia la RSE (Responsabilidad Social Empresarial)” (p. 206). Samper (2007) desarrolla un sistema para la medición de la gestión ética y de responsabilidad social en las empresas utilizando ejemplos españoles. Las dificultades para la medición y las tendencias recientes son evaluadas por Barba (2007).

En el ámbito de los investigadores anglosajones también han surgido investigaciones sobre las implicaciones éticas de la conducta corporativa en el mundo global como Henderson (2000) y Blowfield (2005) quienes enfatizan la necesidad de que las decisiones empresariales vayan más allá del criterio monetario. Pasar de “doing good to look good¹²” a “doing well and doing good¹³” (Smith, 2003) es señalado como un cambio de estrategia que implica la adopción de compromisos a largo plazo para resolver problemas sociales sin olvidar los objetivos empresariales.

Para el caso de América Latina, Agüero (2002) ha estudiado las diferencias entre países. México ha seguido una línea cercana a la filantropía y ocasionalmente la RSE se ha

¹² “Hacer el bien para verse bien”.

¹³ “Hacer bien y hacer el bien”.

utilizado por las organizaciones empresariales con metas políticas o sectoriales donde las presiones sociales han orillado a los empresarios a responder con programas que aborden los problemas sociales. La inspiración religiosa está presente en segmentos de la comunidad empresarial al tiempo que las teorías administrativas extendidas por las escuelas de negocios de proyección global han fomentado activamente esta tendencia hacia la RSE. Al mismo tiempo, la crisis de valores y de liderazgo a nivel mundial enfrenta a las empresas a temas de legitimidad donde la RSE puede constituirse como una buena respuesta. En este sentido, existen además organizaciones internacionales interesadas en promoverla sobre las que se explica más adelante en este trabajo.

Para Agüero, “el rasgo principal de la RSE en México es su diversidad en términos de regiones, modalidades y objetivos. Aunque hay potencial para una mayor coordinación con las entidades públicas, queda todavía mucho por hacer. La ausencia de académicos y de analistas independientes ha impedido que el campo de la RSE incorpore y disemine una discusión crítica de estos temas” (2002, p. 24). Esto indica la oportunidad de tomar el tema en cuestión para profundizar en el mismo.

Por otra parte, no se han encontrado¹⁴ estudios que apliquen el enfoque del análisis del discurso por lo que se ha considerado que la presente investigación constituye una aportación al entendimiento de la respuesta de la sociedad a la responsabilidad social, particularmente en el caso regiomontano. Al mismo tiempo, y por las características de CEMEX en una economía emergente; el estudio puede ser un referente para otras empresas en entornos similares.

¹⁴ Se consultaron los catálogos electrónicos de las bibliotecas de las principales universidades mexicanas: ITESM, UANL, UNAM, Universidad Iberoamericana, ITESO, UdeM y en la base electrónica de revistas de investigación RedALyC así como también se realizaron búsquedas en las bases electrónicas de revistas de investigación Sage y ProQuest.

Sobre estudios de la empresa CEMEX, ésta ha despertado el interés de gran número de investigadores desde diversas disciplinas y puntos de vista tanto a nivel local como global. Sobre el tema particular de la responsabilidad social, se cuenta con las investigaciones de López (2004, 2007) que se refieren a la incorporación de la responsabilidad social en la empresa en el ámbito de la comunicación y sin vincularla con el estudio de la ideología, como se discute en la siguiente sección referente al ámbito local.

6.1 Estado de la cuestión a nivel local.

Es posible ubicar en las crónicas históricas ejemplos de posturas ideológicas del empresariado regiomontano en diversas investigaciones; de esta manera, al investigar sobre el desarrollo industrial, entendemos que nos encontramos al mismo tiempo con las actitudes y valores de los empresarios allí expresados. En la ciudad de Monterrey se gestó un importante desarrollo industrial desde finales del siglo XIX que ha presentado características especiales, mismas que han sido cubiertas por diversos autores como Vizcaya (2006), Cerutti (2006) y Saragoza (2007). Dado que la forma de conducirse de los principales industriales de esta ciudad ha tendido al consenso, se les ha venido denominando en su conjunto como Grupo Monterrey. Los lazos entre estos empresarios son tanto de sangre como de afinidad ideológica, por lo que se distinguen de los grupos empresariales de otras regiones (Ortiz-Rivera, 2002, Nuncio, 1982).

Don Eugenio Garza Sada (1892-1973), descendiente de los fundadores de la Cervecería Cuauhtémoc y líder de la comunidad empresarial de su tiempo (1917-1973)¹⁵ probablemente hereda actitudes y valores de antepasados judíos de la ciudad¹⁶ afines al

¹⁵ En 1917 se graduó de la Universidad e ingresó a trabajar tomando inmediatamente responsabilidad de liderazgo.

¹⁶ Las referencias a la ascendencia judía pueden consultarse en la obra de Nuncio: “La dinastía Garza Sada se inició hace más de 100 años cuando los cuñados Isaac Garza y Francisco G. Sada (quienes eran marranos, es

capitalismo, los cuales seguramente son reforzados al recibir su educación en el Massachusetts Institute of Technology, establecido en Boston, centro de valores y actitudes protestantes promotoras del éxito del capitalismo. Según Weber (1984) la tradición religiosa protestante le da importancia a la frugalidad, al trabajo y al ahorro, los que a su vez fortalecen al sistema capitalista¹⁷. Estos valores del sistema capitalista son centrales para el orden socioeconómico actual: “Es el código central para el funcionamiento de la sociedad en la modernidad” (Bluhm, 1974, p. 86). Meyer (2007) puntualiza cómo Weber busca una explicación sociológica a las desigualdades provenientes de actitudes y valores sin subrayar la explotación en la dinámica capitalista. De esta forma, la conciencia de solidaridad con los demás es difundida por este grupo a causa de sus creencias; Chapa (2005) señala “Una mayor solidaridad regional se traduce casi de inmediato en un beneficio para todos, el abandonar individualismos y egoísmos torpes e inservibles, a cambio de cooperación, apoyo y trabajo conjunto, da como resultado progreso que nadie puede detener” (p. 381). Al mismo tiempo que se refuerza la solidaridad regional, se hace patente la distancia del centro de México. Esta distancia histórica se vincula también con la cercanía a la frontera con Estados Unidos. Mientras en el centro del país la presencia de la jerarquía religiosa católica ejerce un control fuerte, en el caso regiomontano, los líderes empresariales reciben la influencia de los valores estadounidenses impregnados de la ética protestante:

Aunque muy tradicionales, orientados a la familia y católicos declarados, las principales familias empresariales de Monterrey desde hace tiempo han enviado a sus hijos a estudiar a los Estados Unidos y no ven contradicción en su sentido de apertura a los mercados y productos – educativos y de otro tipo – de los Estados Unidos, con su sentido de identidad y orgullo nacional (Camp, 2002, p. 187).

decir, judíos sefarditas convertidos al catolicismo durante la Inquisición) emigraron de España, la madre patria, a México” (1982, p. 278).

¹⁷ Ver explicación más amplia sobre la ética del capitalismo de Weber en la página 22.

A partir de la ética religiosa y del respeto a la libertad de elección, se crean condiciones muy satisfactorias que combinan, en elevadas proporciones, la razón, la responsabilidad y la libertad (Weber citado en Zietlin, 1997, p. 178). Basáñez (2006) expresa cómo estos valores son los detonantes del desarrollo en las diferentes sociedades. En el caso regiomontano, la distancia tomada por la comunidad empresarial respecto a sus pares en otras partes de México, parece haber creado una cultura empresarial local con un sello distintivo del resto del país abarcando los anteriores conceptos.

Rojas-Sandoval (2005) se refiere a la influencia de la cultura industrial norteamericana en la formación de la cultura industrial de Monterrey. Señala cómo la proximidad de la frontera influye en el conocimiento enfatizando la formación educativa de los líderes industriales de segunda generación en instituciones educativas norteamericanas. “El Massachussets Institute of Technology... era la institución más destacada en la difusión de la cultura industrial desde el siglo XIX, y la que influyó en la formación de los hombres que arrancaron la industrialización de Monterrey” (p.6). Igualmente, relata la fundación de escuelas por parte de los empresarios para satisfacer los requerimientos de personal con mano de obra local desde tiempos muy tempranos (p. 3). Coello-Macías (2006) explica sobre Eugenio Garza Sada: “Su obra más trascendente fue la creación del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), que fundó en 1943, y que ahora tiene 33 campus y 75,000 alumnos en todo el país, orgullo de México” (p. 5).

Al erigirse Garza Sada como líder empresarial, esta conciencia social se extiende entre los demás empresarios que lo emulan buscando un éxito similar, y la sociedad en general se apropia de estos valores y actitudes, que contrastan con las tradiciones de trabajo de otras zonas de México. Sin lugar a dudas, el líder empresarial de buena parte del siglo

XX fue Don Eugenio Garza Sada, a quien se identifica como liberal creyente en la libre empresa con evidente filiación religiosa y pensamiento conservador (Ortiz-Rivera, 2002, p. 117, 120). Él es un claro ejemplo de la participación humanista en la comunidad: además de haber fundado el ITESM, auspició la Sociedad Cuauhtémoc y Famosa, organización precursora de los derechos laborales, adoptando posiciones de vanguardia en su época (p. 61). Estas obras trascienden en dos ámbitos: favorecen el desarrollo socio-económico de la comunidad en general y al mismo tiempo legitiman el liderazgo del empresariado que se ha posicionado en la cúspide del poder económico. A la muerte de Don Eugenio Garza Sada, su hijo Eugenio Garza Lagüera prosiguió con sus labores siguiendo los mismos ideales. Él encarnó los mismos principios durante la época en que actuó como líder de la comunidad empresarial regiomontana, en un tiempo de cambios económicos y adopción de las políticas públicas que definen la apertura del país a la globalización.

Ante la llegada del modelo neoliberal que se profundiza con la implantación del proceso globalizador en México; la idiosincrasia y la cultura locales se transforman (Zarur, 1994). En este proceso el empresario juega un papel determinante, y su estilo de liderazgo va respondiendo a los nuevos requerimientos. Mientras que en la época de Don Eugenio la tendencia latinoamericana de liderazgo empresarial se acercaba a la tradición política del caudillismo, las tendencias actuales son más afines a la nueva cultura global de liderazgo colectivo. El liderazgo vinculado a la territorialidad, la empresa sólida y la estructura jerárquica del tiempo de Don Eugenio contrasta con el que se ejerce en la sociedad líquida, en red, funcional, flexible y opaca descrita por Bauman (1999, 2002). Este último liderazgo parece tener un nivel de responsabilidad diluido (Revenga. A, 2007, p. 83). En el tiempo actual, se requiere un liderazgo en el que converjan los principios bajo los que se administran las empresas lucrativas y las iniciativas de responsabilidad social,

compartiendo la necesidad de rendición de cuentas, desarrollo del talento y la confianza desde la firme convicción de que ante la menor fuerza del estado benefactor, la empresa interviene en la sociedad de forma responsable (Austin, Gutiérrez, Ogliastris & Reficco, 2007).

Actualmente, existe otro líder de la comunidad empresarial, quien encabeza la principal empresa exportadora nacional (DeCarlo, 2006) y también el Consejo de Administración del ITESM buscando propagar la responsabilidad social empresarial. Él es Lorenzo Zambrano, en quien es posible identificar su interés en la promoción social, cultural y educativa de la comunidad (Fuentes-Berain, 2007). El contexto en que estos líderes se desempeñaron ha sido muy diferente, y los ideales tradicionales del empresariado regiomontano han sido retados ante las condiciones cambiantes del entorno, aunque su posición en el poder ha sido sostenida, y el discurso ideológico ahora legitima el nuevo orden económico mediante los vínculos con la comunidad fortalecidos por sus líderes.

Ante las transformaciones del ambiente, los empresarios han respondido adaptándose en el ámbito económico y también en la forma en que atienden a su compromiso social. Ésta evolución apenas se ha empezado a estudiar. El tema de la responsabilidad social ha sido abordado por Pérez (2004), quien estudia la relación entre la responsabilidad social corporativa con la reputación de las empresas, en cuya investigación aparecen algunas de las principales empresas regiomontanas. En la misma línea, Guerrero (2005) estudia el desplazamiento de la filantropía empresarial hacia las actividades de responsabilidad social presentando el caso de CEMEX, Femsa y Alfa como representativos de las tendencias latinoamericanas.

Fuentes-Berain estudia específicamente la transformación de CEMEX, que pasa de empresa regional a ser una de las mayores cementeras del mundo, así como la gestión de su

presidente y accionista, ella señala que “el caso CEMEX, sin embargo, es emblemático, precisamente porque no se corresponde, como queda claro en la historia de la compañía y del propio Lorenzo H. Zambrano, con el ‘capitalismo de cuates’ de las privatizaciones Salinistas” (2007, p. 234). Asimismo, señala que “por el interés propio y por la visión de largo plazo que ha caracterizado a la administración de Lorenzo H. Zambrano, CEMEX podría contribuir a brindarles a la globalización y al capitalismo una legitimidad de la que hoy carecen en México” (p. 235). Ésta es precisamente la cuestión en la que la presente investigación se centra, enfocando como fuente de legitimidad a las acciones de responsabilidad social.

Particularmente tratando este tema de la responsabilidad social, se encontraron dos investigaciones doctorales previas que lo abordan a nivel nacional: “La responsabilidad social de la empresa: teoría y evidencia para México” por José de Jesús Salazar Cantú en el 2006 en la UANL, y “La responsabilidad social corporativa en México: un acercamiento desde la comunicación en las 25 empresas más importantes del país” por Mariela Pérez Chavarría en el 2007 en la Universidad de Málaga. Estas investigaciones no se enfocan sobre el estudio de la ideología, sino sobre la incidencia de la responsabilidad social y su estrategia de comunicación, abordando las motivaciones de las empresas. Por abarcar un grupo amplio de empresas, se omiten las reflexiones a profundidad al especular sobre las posibles motivaciones y la congruencia entre el decir y el hacer que puede arrojar el análisis del discurso institucional de CEMEX. Pérez (2007) concluye que la responsabilidad social es un tema emergente en el caso mexicano, y que CEMEX es una de las empresas en las que es más visible el proceso de adopción de este concepto. Sin embargo, hace notar el uso estratégico de los programas de responsabilidad social, así como el hecho de que los esfuerzos medioambientales y laborales obedecen a requerimientos legales o a medidas

fiscales que se apartan del espíritu de la genuina responsabilidad social legítima. El presente estudio de análisis del discurso se enfoca, por tanto, en este interesante proceso de adopción de la responsabilidad social específicamente en esta empresa.

7 *Diseño de las Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos*

7.1 *Descripción de la metodología de investigación a emplear.*

Considerando la particularidad y complejidad del caso específico de CEMEX como empresa de origen mexicano que se inserta exitosamente en el plano global, se decidió centrar el análisis exclusivamente en esta empresa, sus discursos públicos y el contexto en que se desenvuelve. CEMEX tiene relevancia intrínseca por el peso económico que conllevan sus actividades en la región, y también instrumental porque permite la comprensión general de la influencia globalizadora en la gestión administrativa de las compañías en el ámbito de la responsabilidad social y también de otras áreas (Torres & Gutiérrez, 2005, p. 13). El estudio del caso CEMEX permite reconstruir el contexto y las interacciones con el entorno, tomando en cuenta a los grupos de interés involucrados para comprender, mediante el análisis de los discursos sobre la responsabilidad social, la ideología legitimadora de un miembro de la élite económica. Se sigue la metodología del análisis de los discursos públicos de la empresa CEMEX provenientes de tres fuentes:

- Los sitios corporativos de la empresa en Internet
- El discurso público integrado en el Informe Anual a Accionistas 2006
- El discurso público integrado en el Informe de Desarrollo Sustentable 2006

Con estas tres fuentes discursivas se integró un corpus de análisis, el cual se complementa con información adicional de la empresa que permite contextualizar e interpretar mejor el discurso.

Se realizó una adaptación de la metodología seguida por Vasilachis (2002) que se centra en la formación discursiva, la convergencia discursiva y de continuidad aparente, conceptos que a su vez son tomados de Foucault. Este autor no interpela el origen de los

enunciados sino sus condiciones de existencia y las reglas según las cuales han aparecido (1995, p. 45). Él propone analizar la formación discursiva siguiendo cuatro direcciones:

7.1.1 La formación de estrategias

Foucault llama estrategias discursivas a temas y teorías “que forman, según su grado de coherencia, de rigor y de estabilidad” (Foucault, 1995, p.105), los discursos organizando conceptos, objetos y tipos de enunciación. Este recurso permite reflexionar acerca de la propia visión auto-explicativa de la realidad que es a la vez legitimadora por parte de los actores sociales de modelos interpretativos y de conceptos en el contexto de ajuste estructural y de economía de mercado que conlleva el proceso globalizador que viven las empresas regiomontanas. En el caso de CEMEX se busca identificar la visión explicativa de la realidad para conocer qué modelo interpretativo prevalece: económico, ecológico o social, así como la presencia de referencias o influencias externas (globales) en el contexto en que se desarrollan.

7.1.2 La formación de los objetos

Los objetos dependen de un conjunto de relaciones que permiten hablar de tales o cuales temas, tratar, nombrar, analizar, clasificar, etc. (Foucault, 1995, p. 75). Las condiciones de existencia de los objetos de los discursos se relacionan con las modalidades de enunciación, los conceptos y las elecciones temáticas. El tener presentes estas ideas conduce a la investigación a considerar en los discursos todas estas relaciones tanto como los temas elegidos y los modos en que son expresados en el caso de las empresas regiomontanas. Para esta investigación, se incluyen los temas de educación, salud, medio ambiente, laboral, y económico, en ocasiones tomando en cuenta también las modalidades de enunciación de los mismos en los casos más relevantes o repetitivos del corpus integrado para CEMEX.

7.1.3 *Las posiciones del sujeto*

Foucault se refiere al sujeto en términos lingüísticos de acuerdo al enunciado. Si una proposición, una frase, un conjunto de signos pueden ser llamados ‘enunciados’, no es en la medida en que ha habido, un día, alguien que los proferiera o que dejara en alguna parte su rastro provisorio; es en la medida en que puede ser asignada la posición del sujeto. (Foucault, 1995, p.159).

El sujeto de la enunciación no coincide con el sujeto de la frase, proposición o acto de habla: la titularidad para efectuar enunciados depende de estatutos, criterios de competencia, reparto de atribuciones, subordinación jerárquica... (Foucault, 1995, p. 82-83). De esta manera, al estudiar los discursos de CEMEX, se contempla al sujeto como dependiente de las relaciones de poder y jerarquía dentro de la sociedad.

7.1.4 *La formación de los conceptos*

Las unidades discursivas no deben buscarse con base en la coherencia de los conceptos, sino “del lado de su emergencia simultánea o sucesiva, de desviación de la identidad que los separa y eventualmente de su incompatibilidad” (Foucault, 1995, p.57). Estas unidades remiten a los cortes de las “unidades discretas” y para referir a ellas Foucault emplea los términos de ‘discontinuidad’, ‘ruptura’, ‘umbral’, ‘límite’, ‘serie’, ‘transformación’, etc. Empleando estos conceptos, Vasilachis se centra en la continuidad o discontinuidad aparente y en la convergencia o divergencia discursiva para realizar sus estudios de una forma que se considera compatible con el estudio de los discursos de CEMEX.

Con base en los siguientes presupuestos metodológicos se procedió a efectuar el análisis de los discursos mencionados, buscando responder a las preguntas planteadas (p. 15 de este estudio). Para llevar a cabo la indagación se parte del paradigma interpretativo de

Vasilachis (1997, p. 190) cuyo supuesto básico es la necesidad de comprender el sentido de la acción social en el contexto del mundo de la vida y desde la perspectiva de los participantes, es decir, se busca comprender el fenómeno social de la responsabilidad social corporativa en el contexto empresarial desde la perspectiva de sus propios protagonistas. De esta manera, se busca comprender las acciones respecto a la responsabilidad social de CEMEX en el contexto de los negocios en que participa (considerados como su realidad y mundo de vida) y desde la perspectiva de sus propietarios y principales funcionarios, ubicando la caracterización de los diversos grupos de interés considerados como los actores sociales a que se refiere Vasilachis e identificando la caracterización de los aspectos relevantes del contexto: cultura empresarial local y global, requerimientos fiscales nacionales y estándares internacionales.

Para interpretar el mundo social desde la perspectiva de CEMEX, se considera a los discursos como interpretaciones y construcciones de los miembros de un grupo social: CEMEX ejemplifica el discurso de la élite dominante, al mismo tiempo, el estudio de sus diversas expresiones permite una comprensión de los mecanismos de control social y de la manufactura del consenso neoliberal (Vasilachis, p. 19).

La conversión de estos conceptos a elementos identificables requiere del auxilio de conceptos del análisis lingüístico que Rodríguez-Alfano (2004) presenta en su investigación tomando ideas sobre la agrupación de categorías para el sujeto o actor social, así como para los temas y particularmente para los adjetivos. Es importante aclarar que, al igual que en el estudio de Rodríguez-Alfano, las categorías conceptuales a partir del corpus no tienen la extensión de la investigación lingüística tradicional ya que la unidad de estudio en el análisis del discurso es mayor a la oración, y los fragmentos seleccionados deben tener

siempre un sentido global identificable, ya sea en el nivel de lo explícito o de lo implícito (p. 30).

Por la naturaleza del discurso institucional, se seleccionan las expresiones más relevantes del documento, se buscan las expresiones en las *modalidad del deber ser*: “Referencias sólo al deber ser/hacer, en el plano de lo ideal” (p. 193) y se comparan con las expresiones en la *modalidad de lo que es*: “Referencias a lo real/conocido por el emisor” (*Íbid*) para poder conocer la percepción del mundo y la ubicación en el mismo de acuerdo a las acciones descritas por CEMEX en su discurso.

Se consideran los marcadores lingüístico-discursivos de la modalización en verbos particulares como “construir” y algunos otros que destacan dentro de los discursos de CEMEX por aparecer recurrentemente, considerando los recursos léxicos y morfológicos que se clasifican como modalizadores (Rodríguez-Alfano, 2004, p. 201-208): verbos de opinión, verbos preformativos, adverbios modales, verbos modales, adjetivos modales, adjetivos cuantificadores, tiempos y modos verbales (que indican la actitud del sujeto en cuanto remiten a la oposición realizado/no realizado), nexos disyuntivos, negaciones y otros indicadores de la modalización como la referencia indirecta, introducción de argumentos de autoridad, recurso lógico-retórico y otros (Siempre, más sustentable, constantemente preocupados...).

7.2 *Diseño de la muestra y descripción esquemática del proceso de análisis.*

Se ha decidido realizar un estudio del caso de CEMEX por ser una empresa exitosa en el proceso globalizador con origen en un país de economía emergente como es México. El centrar el estudio en un caso específico permite profundizar en detalles, que aportan datos nuevos en la comprensión del proceso de adopción de las prácticas de responsabilidad social en las empresas actuales.

Como expresaron Berle & Jeans (1932) en Estados Unidos ante las dificultades de la Gran Depresión: “La corporación es la institución dominante en el mundo moderno” y deducían que debido a que habían acumulado tanto poder sobre la comunidad, las empresas y los hombres que las dirigían estaban obligados a servir a los intereses de la sociedad en su conjunto; hoy la estructura económica demanda competitividad, mientras que la ética demanda la expansión de la conciencia en torno a la sustentabilidad para preservar la vida del planeta. A este respecto, Mullerat (2007) señala:

... la necesidad cada vez más sentida de que la empresa se convierta en un miembro de la comunidad, honesto, bueno y responsable, y se comporte como un buen ciudadano es una lógica consecuencia del gran poder e influencia que las grandes empresas han alcanzado en nuestros días (p. 92).

La presente investigación obedece al deseo de conocer cómo responden a este reto los líderes de CEMEX como representantes emblemáticos de la empresa regiomontana exitosa en lo económico, y aparentemente en lo social, dentro del proceso de globalización.

7.2.1 Características de CEMEX que la convierten en un caso atractivo.

Como se mencionó anteriormente (p. 36), la trayectoria de CEMEX y la visión de Lorenzo Zambrano sirven de inspiración a las empresas privadas y públicas mexicanas. Por su exitosa inserción en la globalización y por lograr alinear los intereses particulares con los intereses de la comunidad (Fuentes-Berain, p. 239) en el seno del capitalismo, CEMEX llama la atención tanto a empresarios como a estudiosos. Igualmente, por la disponibilidad de la información, se decidió centrar el estudio en CEMEX ya que es una empresa pública de gran dimensión como atestiguan las revistas Forbes (Marzo 2006 y 2007) y Expansión (Abril 2007) cuyos reportes y noticias son ampliamente difundidos.

De esta manera, la investigación se concreta al caso CEMEX, delimitando el alcance del estudio a esta empresa de amplia trayectoria regiomontana con éxito en el

entorno global, misma que sigue caminos distintos, estrategias diversas y participa en mercados muy variados. Esta empresa mantiene un sitio corporativo en Internet donde se puede consultar fácilmente una colección de informes preparados para sus inversionistas, así como los boletines de prensa encaminados a las relaciones públicas. Igualmente es posible consultar su página electrónica para conocer la misión, visión y valores que conduce a CEMEX. Las mismas páginas presentan a los integrantes de sus Consejos de Administración, y frecuentemente presentan una ficha curricular donde es posible constatar los otros Consejos en que participan, los cuales aportan datos sobre las organizaciones no lucrativas en que intervienen.

Dado que la presente investigación parte de la importancia del proceso de globalización en el ámbito empresarial, se considera que CEMEX cumple con el perfil requerido. La presencia de CEMEX es global según su propia descripción, aunque la mayor parte de sus ventas se encuentra concentrada entre México y Estados Unidos con un 43% de las ventas globales, y en segundo lugar Europa con un 41% de las ventas totales y con una participación muy importante de España y Reino Unido (RS'06, p. 7).

Distribución geográfica de ventas 2006

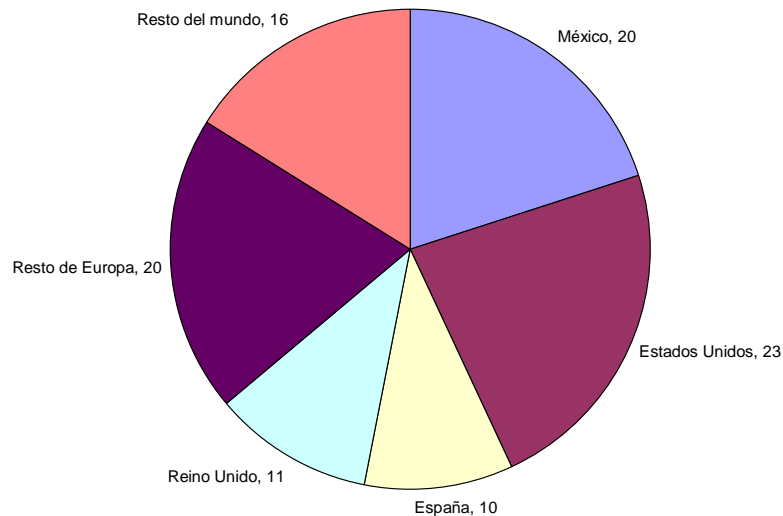


Diagrama 7.1

(Informe de Responsabilidad Social 2006, p. 7)

Asimismo, CEMEX es una empresa que ha implementado programas de responsabilidad social desde los años 1990's (Pérez, 1997, p. 49) por lo que es posible hacer un estudio sobre este tema. Alonso (2004, p. 13) señala que la sociedad civil mexicana está empezando a reconocer como un posible aliado coadyuvante en los procesos de desarrollo social al sector empresarial, mientras que el Observatorio de Corporaciones Transnacionales (2003) señala que las multinacionales no responden más que a sus propios intereses, muchas veces aprovechando las débiles leyes y economías de los países en que se establecen. Ante estos contrastantes puntos de vista, es importante estudiar la trayectoria en este sentido de una empresa mexicana que históricamente ha participado en acciones de responsabilidad social como CEMEX. Así será posible entender la legitimidad que dichos programas le confieren a la compañía y comprender esta vía de legitimación para empresa y capitalismo en el ámbito de la globalización.

7.2.2 *Tipo de muestra*

Para efectuar el análisis se ha conformado un corpus que integra ejemplos recientes de discursos de carácter público: El Informe Anual a Accionistas 2006¹⁸, El Informe de Desarrollo Sustentable 2006; y el sitio electrónico de la empresa donde expone su misión, visión y valores. En el anexo 1A (p. 211) se incluyen las referencias a los documentos del corpus. Adicionalmente, se ha integrado un compendio de artículos que mencionan a CEMEX y que proveen de información adicional que permiten contextualizar en análisis. La comparación entre los diversos discursos públicos permite conocer la convergencia discursiva entre aquellos dirigidos a diversos grupos de interés para conocer la congruencia y legitimidad en última instancia.

Así se hace posible conocer de qué manera la globalización, y la responsabilidad social definida en los términos de la agenda neo-liberal, han tomado importancia en la gestión de CEMEX con resultados exitosos económicamente.

Se considera que dada la disponibilidad de esta información, así como el carácter distintivo de cada uno de los tipos de discurso con que se expresa la empresa, es posible obtener conclusiones válidas del presente estudio.

7.2.3 *Descripción detallada de las relaciones, categorías, variables e indicadores de que parte el análisis de los discursos seleccionados.*

Existe una serie de interrelaciones entre los actores sociales con los factores del contexto interno y externo, todos ellos determinados por la realidad ambiental (mundo de la vida) que pueden ser ejemplificados en el diagrama elaborado en la División de Desarrollo

¹⁸ Aunque ya se encuentran disponibles los reportes para 2007, para el año 2007 CEMEX publica únicamente un reporte reducido sobre desarrollo sustentable, por lo que se decidió emplear los reportes correspondientes al 2006. CEMEX produce reporte de desarrollo sustentable completo cada dos años únicamente.

Sostenible y Asentamientos Humanos de CEPAL (Núñez, 2003, p. 15) y son tomados en cuenta para definir cómo efectuar el análisis del discurso en esta investigación:

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL MEJOR DESEMPEÑO AMBIENTAL Y SOCIAL DE LAS EMPRESAS

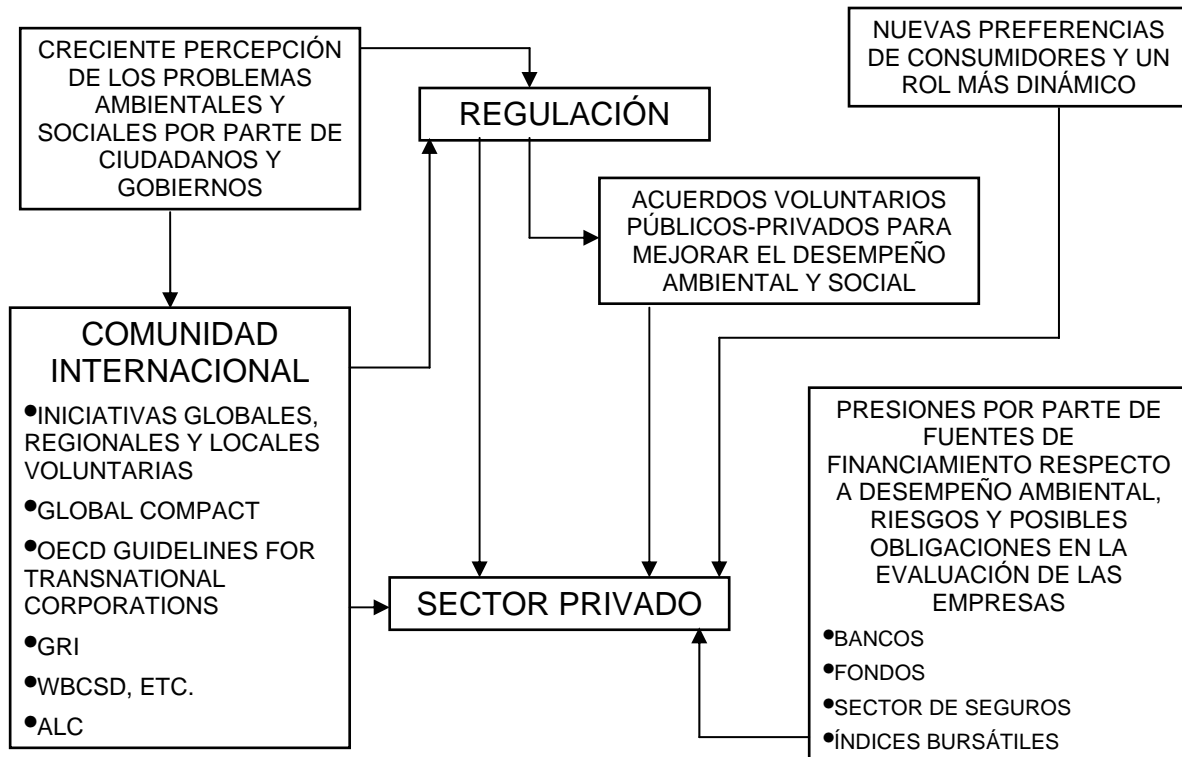


Diagrama 7.2

(Núñez, 2003, p. 15)

Tomando en cuenta este diagrama, se busca identificar en el discurso a los actores sociales, los temas prevaletentes en el discurso y las estrategias argumentativas seguidas por un lado; mientras que por otra parte, se ha integrado un mosaico que refleje el contexto en que se desenvuelve CEMEX para poder referir el análisis al mundo de la vida a que alude Vasilachis en su paradigma interpretativo (1997, p. 190): cultura empresarial local y global, requerimientos legales y trayectoria histórica de CEMEX. Por lo tanto, en cuanto al análisis del discurso se efectúan las siguientes acciones:

- A partir de la lectura de los diversos discursos, es posible identificar a los *stakeholders*¹⁹ a quienes se dirige CEMEX. Se procede por tanto a la caracterización de actores sociales o grupos de interés²⁰
 - Accionistas
 - Clientes y distribuidores
 - Proveedores y contratistas
 - Empleados
 - Gobiernos y reguladores
 - Organizaciones de la Sociedad Civil
 - Comunidades
- Por otra parte, los temas a que se refiere CEMEX en sus discursos sobre responsabilidad social aluden a: Energía, Plantas productivas, Materias primas, Medio ambiente, Investigación y desarrollo, Restauración, Conservación, Productos y servicios (Pp. 10-11 Inf. RS'06) al tiempo que se dirigen a los diversos actores sociales. Otros temas que también están presentes, incluso vinculados a la responsabilidad social, son los referentes a la rentabilidad, la competitividad y la maximización de beneficios.
- Para la interpretación de los textos se ha considerado necesario llevar a cabo la caracterización de aspectos relevantes del contexto – consultando fuentes adicionales de información que aporten datos sobre el caso CEMEX como son:

¹⁹ *Stakeholders* es el término en inglés para referirse a los grupos de interés en la literatura sobre responsabilidad social, mismo que no siempre es traducido en las publicaciones en español (Mullerat, 2007, p.26).

²⁰ Vasilachis (p. 39) estudia el discurso dirigido a actores sociales en tanto que el estudio de la responsabilidad social se refiere a los *stakeholders* o grupos de interés con que interactúa la compañía (Mullerat, 2007, p. 26), por lo que en este estudio se han unido ambos conceptos.

- Cultura empresarial local
 - Cultura empresarial global
 - Requerimientos fiscales nacionales
 - Estándares internacionales (organismos reguladores)
 - Participación en organismos internacionales de CEMEX e ideales de los mismos
- Estrategias argumentativas – Se presentan los indicadores de la argumentación tanto a nivel de lo explícito como en el nivel de lo implícito (Rodríguez-Alfano, 2004, p. 83), como “Lo que es bueno para la empresa es bueno para la sociedad” y “El deterioro ambiental es una catástrofe natural”. A través del registro de las formas lingüísticas empleadas por el hablante se identifica tanto a los actores como sus relaciones y presupuestos acerca del modelo de sociedad.
 - Actores
 - Modelos – “Adaptación de la lógica del mercado en las comunidades beneficiarias de los programas”
 - Programas
 - Valores sociales – “Valores comunes compartidos”

En el nivel de lo explícito se busca la definición y los rasgos del adjetivo, así como su delimitación incluyendo los calificativos mientras que en el nivel de lo implícito se ubica al adjetivo como indicador de lo propuesto (p. 83). Al estudiar la enunciación, se contempla al mismo tiempo a los sujetos participantes, a la situación comunicativa y a las condiciones de producción que dan luz sobre la ubicación espacio-temporal del emisor y receptor, así como de las coordenadas socio-históricas y del funcionamiento ideológico prevaleciente (p. 151).

- Modelos interpretativos. En referencia a dichas coordenadas socio-históricas y al funcionamiento ideológico se busca ubicar a los discursos entre las siguientes alternativas de modelos interpretativos de la realidad con su consecuente carga ideológica:
 - El mercado como paradigma
 - El neoliberalismo como paradigma
 - La empresa ética como única alternativa viable
 - Definición de la situación como contexto salvador
 - Definición de la situación como proceso de cambio (competencia-globalización)
 - Imagen positiva de los empresarios
 - Los modelos causales o condicionales predominantes
 - El deterioro ambiental no es resultado de la actividad empresarial directamente sino efecto secundario del progreso compartido
- Convergencia o divergencia – Finalmente, se comparan las representaciones de la realidad en los diferentes discursos para conocer la congruencia última de CEMEX hacia sí misma y para con los actores sociales de modo que se puede conocer si la legitimación de la empresa ante la sociedad es genuina por la convergencia de intereses entre los diversos grupos sociales, o bien, elemento hegemónico del discurso.
 - Representaciones del contexto ante los diversos grupos de interés
 - Representación de los diversos grupos de interés o actores sociales

8 Contexto: El mundo de la vida

Con la finalidad de llevar a cabo la interpretación y el análisis del discurso tomando en cuenta la perspectiva de los protagonistas del caso CEMEX²¹, la presente sección busca describir el mosaico socioeconómico desde el que se integra la responsabilidad social corporativa en la empresa. Para este fin se busca reflejar aquí en la primera sección una panorámica histórica de la compañía y su participación en programas de responsabilidad social seguida de las consideraciones en torno al desarrollo sostenible. Posteriormente, en la segunda sección se muestra el contexto cultural y económico tanto nacional como mundial en que se desenvuelve CEMEX. El análisis de la industria en sentido administrativo, de responsabilidad social y de gestión ética es discutido en la tercera sección mientras que en la cuarta sección se cubre el tema de los organismos promotores de la responsabilidad social corporativa a nivel mundial y local. Finalmente, la quinta sección ofrece una breve revisión de los requerimientos legales que se han impuesto en cuanto a la responsabilidad social en los distintos ámbitos en que opera CEMEX.

8.1 Contexto al interior de CEMEX

8.1.1 Descripción de la empresa

Esta semblanza de la compañía sintetiza la información dirigida principalmente a inversionistas combinada de varias fuentes (Fuentes-Berain, 2007; *Forbes*, 2007; *Economía*, 2005); nos muestra brevemente la trayectoria de crecimiento de CEMEX desde su origen hasta la actualidad:

CEMEX es una compañía global de soluciones para la industria de la construcción, que ofrece productos y servicio a clientes y comunidades en más de 50 países en el mundo.

²¹ El mundo de la vida es la forma en que Vasilachis se refiere al contexto pretendiendo entender la perspectiva de los protagonistas productores del discurso que se analiza.

Cemex, propiedad de Lorenzo Zambrano, repitió en el primer lugar dentro de las empresas mexicanas que figuran en el listado "Forbes Global 2000"²² de la revista *Forbes* sobre las 2 mil compañías privadas más grandes del mundo que cotizan en bolsa, al ocupar la posición 243 en el ranking general del 2005, cuando el año anterior (2004) había ocupado el lugar 361, mejorando gracias a la adquisición de la británica RMC²³. En el 2006 logró ocupar el sitio 250 asimilando exitosamente a las empresas recientemente integradas mientras que en el 2007 alcanzó el sitio 249 a pesar de enfrentar un complicado proceso de integración de adquisiciones recientes en un ambiente económico adverso en gran parte de sus mercados.

CEMEX tiene una participación del 11.02% en el Índice de precios y cotizaciones de la bolsa mexicana de valores, siendo de alta bursatilidad. Esto nos da una idea de su importancia en el mercado mexicano de valores; además, esta empresa participa en el mercado de valores de Nueva York logrando atraer inversionistas de diversas partes del mundo.

Fundada en México en 1906, con la creación de Cementos Hidalgo, en el norte de México, se constituye como la primera planta cementera moderna de Latinoamérica con un horno giratorio. Cementos Portland Monterrey, piedra angular de la compañía, inicia sus operaciones en 1920, con una capacidad de producción de 20,000 toneladas por año.

Desde mediados de la década los sesenta hasta la mitad de los ochenta, CEMEX se distingue por un crecimiento que le lleva a convertirse en el líder del mercado en México. Durante dicho período, la compañía dobla sus volúmenes de exportación, empieza a cotizar

²² Ventas, utilidades, activos y valor de mercado son tomados en cuenta para elaborar el puntaje de cada empresa.

²³ Empresa dedicada a la producción de materiales de construcción.

en la Bolsa Mexicana de Valores, y amplía su presencia hacia el centro y sur de la República Mexicana.

Con la firma de México del acuerdo del GATT²⁴ en 1985, que coincide con la entrada a la dirección de CEMEX de Lorenzo H. Zambrano, CEMEX inicia su transformación hacia ser un productor multinacional de cemento. Para poder competir con éxito en un mercado cada vez más abierto, la compañía adquiere operaciones cementeras estratégicas en España, Venezuela, Estados Unidos, Panamá y República Dominicana. CEMEX se enfoca aún más en su negocio central de cemento, para lo que se deshace de sus inversiones no estratégicas.

Desde 1996 hasta la fecha, CEMEX ha continuado su diversificación geográfica global, ingresando a mercados cuyos ciclos económicos operan -en gran medida- independientemente, y que ofrecen crecimiento a largo plazo. La compañía es ahora una de las tres cementeras más grandes del mundo, con operaciones en Norte, Centro y Sudamérica²⁵, Europa, el Caribe, Asia y África. Además, es la mayor comercializadora internacional de cemento y clinker del mundo.

- Tienen operaciones en más de 50 países.
- Capacidad de producción de 97 millones de toneladas de cemento al año.
- Principal empresa productora de concreto premezclado, con una capacidad de producción de aproximadamente 77 millones de toneladas métricas al año.

Esta expansión ha sido posible adoptando un estilo que se centra en la eficacia y la innovación, al que se ha denominado *Cemex Way*, mismo que ha pasado a formar parte del

²⁴ General Agreement on Trade and Tariffs, Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio.

²⁵ México y Estados Unidos aportan el 20% y 23% de las ventas totales respectivamente, mientras que el Reino Unido representa el 11% y España el 10% del total de ventas por lo que más del 60% de las ventas se realizan en únicamente estos cuatro países.

programa de estudio en las escuelas de negocios y es ampliamente discutido por las revistas especializadas en temas administrativos (Fuentes-Berain, 2007; Kettler & Benavides, 2002; Cárdenas-Estandia *online*; El Universal, 2006), los cuales reconocen la importancia de la rentabilidad empresarial aunque aún no dan igual relevancia a la sustentabilidad.

Su fuerza laboral está compuesta por más de 54,000 empleados (Informe de Desarrollo Sustentable 2006, p. 17), tres cuartos de los cuales se ubican en países diferentes a México (EconSouth, 2007), proporción muy cercana al 80% que aportan otros países al total de las ventas. Parte de la estrategia de expansión de CEMEX se ha basado en la capacitación del personal de las empresas recién adquiridas para que se acoplen a la cultura de la compañía. Existe un énfasis en la obtención de resultados y “periódicamente se revisan uno por uno los expedientes de sus empleados y se evalúan sus desempeños. En estos ejercicios, que él (Lorenzo H. Zambrano) llama “podas”, quienes a su juicio o en el de los superiores directos del evaluado no funcionan, son despedidos... Lo que Zambrano busca en su equipo es gente dispuesta a exigirse a sí misma de manera constante un crecimiento profesional” (Fuentes-Berain, p. 101).

8.1.2 Su trayectoria histórica en el campo de la responsabilidad social

La empresa ha participado en un gran número de proyectos educativos y de responsabilidad social de alcance internacional, como puede ser constatado en diversas publicaciones (BTL, 2008; El Economista, 2007; Olavarrieta, 2008). Sin embargo, Pérez (2007) distingue entre aquellos proyectos denominados por las empresas como de responsabilidad social, y aquellos que lo son realmente. En México existe la tendencia hacia el paternalismo y el mecenazgo, por lo que las acciones filantrópicas están ampliamente difundidas (p. 87, 98). Entre ellas se encuentra el Premio CEMEX, que otorga

reconocimientos a obras en las siguientes categorías: sustentabilidad, accesibilidad, construcción y arquitectura. Otro proyecto es la Cátedra Blanca-CEMEX, que opera en la *Universidad Iberoamericana*, en la Ciudad de México, en la Escuela de Arquitectura de Barcelona y en el *ITESM*, Campus Monterrey fomentando el estudio de la historia de la arquitectura, de los materiales y de los procesos constructivos difundiendo el uso del cemento (Martín & Ivars, 2003). Mediante el análisis del discurso público de CEMEX se hace posible distinguir la orientación de las acciones denominadas de responsabilidad social abarcando aquellas presentadas por la empresa misma, para así conocer si este concepto forma parte de su identidad de empresa.

Pérez (1997) detecta el interés en el medio ambiente en documentos públicos de CEMEX desde 1991, y señala que “la inquietud por la responsabilidad social como tal inició más recientemente” (2007, p. 192). En cambio, la participación en actividades de filantropía puede ser identificada desde mucho tiempo atrás, como parte de las prácticas comunes en empresarios regiomontanos, lo cual puede ser atribuido a la tradición religiosa que les caracteriza (p. 90). Podemos encontrar evidencias históricas de estas prácticas en algunas investigaciones como ésta: “El Grupo Monterrey fue pionero en otorgar prestaciones a los trabajadores en 1918, como servicio médico, despensas, club social, y, más adelante, viviendas y escuelas. Todo esto adelantándose a las leyes laborales” (Coello-Macías, 2006, p. 5).

8.1.3 *Desarrollo Sostenible*

En el área de sostenibilidad, CEMEX ha editado diversos libros sobre temas ambientales y ha apoyado la creación de importantes reservas naturales en México.

Entre sus programas ambientales se encuentran:



- Programa de eco-eficiencia
- Control de emisiones a la atmósfera
- Reforestación y áreas verdes
- Conservación de recursos naturales
- Relaciones con la comunidad y organizaciones no gubernamentales (ONGs)












Las acciones recientes (Kettler & Benavides, 2002, p. 20) incluyen la compra de 136,000 acres de tierras silvestres ubicadas en Maderas del Carmen, al norte del estado de Coahuila y colindando con el Parque Nacional *Big Bend* de Estados Unidos. Esta compra es parte de un esfuerzo por crear una reserva ecológica trans-fronteriza. Como parte de este proyecto ecológico, donde la flora y fauna habían sido amenazadas anteriormente, se han empezado a proteger especies y a reintroducir algunas otras que habían quedado extintas en esta parte del desierto de Chihuahua.

En relación a las acciones para favorecer a los más necesitados y reducir la pobreza, CEMEX ha abierto una cadena de tiendas llamada *Construmex*, donde los inmigrantes mexicanos que residen en Estados Unidos pueden adquirir sus materiales de construcción para que estos les sean entregados a sus familias en México. Al atender a este mercado, la compañía ayuda a este grupo social a satisfacer sus necesidades de vivienda al tiempo que logra un beneficio. La importancia de las remesas es cada vez mayor para los mexicanos; así lo señala Reyes-Trigos “En nuestro país existe una realidad cada vez más contundente: la importancia que para la economía mexicana tienen las remesas de dinero enviadas por los trabajadores que laboran en Estados Unidos o en el extranjero, ya se de manera legal o ilegal” (2004, p. 79). De esta manera, atender este segmento del mercado es cada vez más

atractivo para CEMEX; entre 1990 y 2006 las remesas familiares pasaron de \$2,494 millones de dólares a \$23,742 millones de dólares (Consejo Nacional de Población, 2008). Reyes-Trigos (2004) estudia el destino de las remesas, y encuentra que en repetidas ocasiones, los trabajadores migrantes y sus familias mencionan a la compra y mejora de la vivienda como uno de los principales usos de estos fondos.

En el IV Simposio de Responsabilidad Social Empresarial de las Américas, celebrado en Cancún en julio de 2006, Martha Herrera González, Gerente de Responsabilidad Social y Relaciones con la comunidad en CEMEX compartió el siguiente cuadro (Cuadro 8.1) que muestra la diversidad de acciones de la empresa en este ramo:

El objetivo de CEMEX en RSE es garantizar un entorno social sustentable  

Ética empresarial	Calidad de vida en la empresa	Vinculación con la comunidad	Medio Ambiente	Desarrollo económico de comunidades
Código de Ética Comité de Ética Foro Mty Empresas Socialmente Resp. Certificación de Proveedores Congruencia	Seguridad en el trabajo Encuesta de Clima Organizacional Salud: campañas de vacunación Universidad CEMEX Desarrollo Integral de la Mujer Desarrollo del Personal Vive CEMEX México Centros Recreativos Programa de Voluntariado	Programa de Voluntariado CEMEX Cerca de ti Centros Comunitarios Movimiento Congruencia Lazos Familiares Programa RSE Cadena de Valor	Uso de combustibles alternos Coprocesamiento de residuos Llancreto Cambio climático Energía Cultura ambiental Industria Limpia ISO 14001	Patrimonio Hoy Construmex Construapoyo Piso Firme Calle Digna Escuela Digna Bloqueras de Autoempleo
 		    		  

Cuadro 8.1 Acciones de CEMEX en RSE

(Herrera-González, 2006, p. 7)

En este documento podemos detectar que las acciones de CEMEX en el ámbito de la RSE nos permiten ubicarla como una empresa que sigue un comportamiento estratégico. A este respecto, Pérez (2007, p. 223) construye cuatro categorías para agrupar la conducta respecto a la RSE de las organizaciones:

Ella estudia a las principales empresas mexicanas a través de los sitios electrónicos y de encuestas a los responsables de la RSE; en su investigación detecta cuatro tipos de organizaciones: indiferentes, naturales, estratégicas e incongruentes. Las organizaciones indiferentes son aquellas que no toman en cuenta a la responsabilidad social como parte de su gestión administrativa ni de su cultura organizacional; las organizaciones naturales son las que por su razón de existir incluyen orgánicamente a la responsabilidad social, como podría ser una empresa de remediación de suelos; se considera organizaciones incongruentes a las que a pesar de declarar un compromiso con la responsabilidad social, sus prácticas administrativas atropellan estos principios; finalmente, las organizaciones estratégicas en el ámbito de la responsabilidad social están conscientes del impacto que ésta puede tener en su propia reputación, e intencionalmente han aprendido a gestionar su empresa en el campo de la responsabilidad social, rindiendo cuentas a los grupos de interés e incorporando el tema a la identidad organizacional.

En este grupo de organizaciones estratégicas respecto a la responsabilidad social se ubica la mayoría de las organizaciones estudiadas por Pérez y sobresale Cemex. Sobre estas organizaciones, Pérez señala que “Muchas de sus acciones de carácter social son filantrópicas, de mecenazgo y patrocinio; acciones que responden más a las presiones del mercado o las exigencias sociales y a la búsqueda de la aceptación y la notoriedad que a verdadera responsabilidad social entendida en su dimensión de interdependencia y diálogo.

Dichas acciones se acercan más a ser medios para que las empresas logren sus fines económicos, de permanencia y/o legitimidad” (p. 223).

Pérez encuentra que patrocinio y mecenazgo se convierten en instrumentos de promoción y de imagen para afirmar la personalidad de la gran empresa al grado de que los modelos de comunicación y de responsabilidad social tienen una relación asimétrica, que se inclina más por la búsqueda de la notoriedad y la imagen que por la RSE.

Es importante proceder al análisis del discurso de CEMEX para corroborar o refutar tales hallazgos desde esta perspectiva, ya que para Pérez, la cuidadosa inclusión/alusión de los grupos de interés (en las presentaciones oficiales) y la planeada difusión (gran facilidad para obtener información) de las acciones de RSE de la mayoría de las empresas como parte de la planeación estratégica no las acercan a la legitimidad mediante la RSE sino que parecen formar parte de la estrategia de imagen de la empresa. Para el caso de CEMEX Pérez (2007) encuentra resultados contrastantes: declara que CEMEX pertenece al 20% de las empresas mexicanas de mayor tamaño y que destina recursos a la responsabilidad social (p. 260). Considera a esta empresa un caso destacado, por realizar una intensa labor en el área de responsabilidad social que ha filtrado las prácticas sociales a su modelo de gestión (p. 192). Asimismo, y en sentido opuesto, señala que tras una revisión somera, encuentra un listado de buenas acciones cercano a la filantropía únicamente, y no una incorporación de programas de responsabilidad social (p. 201), mientras que en lo que respecta al cuidado del medio ambiente, detecta acciones compensatorias encaminadas a neutralizar los efectos de su operación (p. 216).

8.2 Entorno económico y cultural

8.2.1 A nivel país

México se ha caracterizado por ser una nación en la que la desigualdad prevalece. Al tiempo que algunos de los más ricos empresarios del mundo son de origen mexicano (*Expansión*, 2006), el 50 % de la población vive en condiciones de pobreza. “La brecha entre ricos y pobres es inmensa, alrededor de la mitad de la población vive con menos de 5 dólares al día” (*El Universal*, Agosto 7 de 2007).

El país es un importante productor y exportador de petróleo. Cerca del 30% del ingreso gubernamental (Páez, 2006, p. 49) y cerca del 40% del ingreso de divisas en México (p. 48) proviene de esta fuente aunque actualmente el nivel de producción está en duda. Hoy se está discutiendo una propuesta de reforma energética que pretende permitir la asociación de la empresa petrolera gubernamental PEMEX con la iniciativa privada y con empresas petroleras de otros países para la explotación de yacimientos en aguas profundas. El gobierno considera que la aprobación de esta propuesta es necesaria para la continuidad de los programas gubernamentales, particularmente contra la pobreza. (*El Universal*, Abril 8 de 2008). Esta dependencia de los ingresos petroleros puede deberse a la estructura de recaudación de impuestos de México, así lo expresa Caballero-Urdiales (2008): “Uno de los problemas estructurales más importantes de la economía mexicana es la insuficiente recaudación tributaria del gobierno federal... Los ingresos presupuestarios del sector público son dependientes de los ingresos petroleros” (p. 1).

La nación mexicana es una nación muy joven, donde el 45% de los inscritos en el padrón electoral tienen entre 18 y 34 años de edad. Hay un poco más de 19 millones de jóvenes de entre 15 y 24 años de edad que demandan educación, salud, cultura y deporte,

pero, sobre todo, empleo (Cordera-Campos y Sheinbaum, 2006). Estas demandas no han podido ser cubiertas adecuadamente, por lo que gran parte de la juventud, particularmente de origen rural, emigra a los Estados Unidos en búsqueda de oportunidades y envían remesas a sus familiares por una importante cantidad²⁶.

La política estuvo controlada por el Partido de la Revolución Institucional (PRI) durante 70 años, periodo caracterizado, en general, por una fuerte tendencia autoritaria, favoritismos hacia empresarios simpatizantes del régimen y corrupción en todos los niveles (BBC, *Mexico Country Profile online*). Este estilo de gobernar fue imposible de sostener a raíz del agotamiento del modelo de sustitución de importaciones como motor de la economía. Desde el gran terremoto de la Ciudad de México en 1985 y el ingreso de México al GATT²⁷ en 1986 la estabilidad del país fue insostenible, la sociedad civil adquirió mayor importancia y al mismo tiempo, las políticas económicas neoliberales fueron impulsadas por los gobernantes tecnócratas dentro del PRI. Estas políticas neoliberales consistieron en la apertura económica y financiera, el apoyo a la exportación, la menor participación del gobierno en la economía, una fuerte reducción en los subsidios y tarifas arancelarias y la promoción de tratados comerciales internacionales que se concretan con la ratificación del TLCAN²⁸ en 1994. La entrada en vigencia de este tratado coincide con el estallido de la rebelión zapatista que puso en primer plano el rostro indígena de México, el cual había venido siendo negado de manera sistemática en el país (BBC, *Mexico Country Profile online*). Al mismo tiempo se presentó una fuerte crisis económica que llevó a la devaluación de la moneda, a severas restricciones del gasto público y al control de salarios.

²⁶ En 2007 sumaron \$23,979 millones de dólares
(http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/newsid_7291000/7291114.stm)

²⁷ General Agreement on Trade and Tariffs (GATT), Acuerdo General sobre Tarifas y Comercio.

²⁸ TLCAN Tratado de Libre Comercio de América del Norte, también conocido como NAFTA, North America Free Trade Agreement.

Hubo múltiples cierres de empresas y un paulatino proceso de concentración de la industria en grupos industriales que empezaron a participar en el exterior (Fairbrother, 2007, p. 265).

Por otra parte, la ola de privatizaciones que acompañó la adopción del modelo neoliberal creó una nueva generación de industriales poderosos, probablemente con nexos hacia la clase política, que controlaron algunos de los antiguos monopolios estatales. A este respecto, Ortiz-Wadgymar explica que el neoliberalismo del gobierno mexicano cedió a muy buenos precios la mayoría de los bienes de la nación a los empresarios monopolistas de México, frecuentemente asociados al capital extranjero. La descripción de lo que aconteció con el proceso privatizador mexicano continúa así:

Puede decirse que alrededor de 24 grupos financieros fueron los más altamente beneficiados con esta política de privatización, lo que sólo propició una mayor concentración en manos de grupos oligopólicos, a quienes se les enajenaron los bancos, teléfonos, las minas de cobre, las aerolíneas, la petroquímica, el hierro y el acero, en fin todo lo construido en muchos años se les cedió graciosamente en sólo 6 años de gobierno y otros tantos del sexenio anterior... No se sabe con certeza si hubo prestanombres o si los socios minoritarios fueron extranjeros o funcionarios públicos encumbrados; lo que si se sabe es que hubo muchos casos de empresas que estaban operando bien y que se vendieron o remataron por debajo de su valor real en beneficio de un grupo selecto. (Ortiz-Wadgymar, 1994).

De esta manera, la concentración de la riqueza en unas cuantas manos fue así fomentada desde la política del estado mismo, Harvey lo resume en este pasaje: “La ola de privatizaciones que llegó a México con la administración de Salinas de Gortari en 1992 desató concentraciones de riqueza sin precedentes en las manos de muy pocas personas (Carlos Slim, por ejemplo, que tomó el control del sistema de telefonía estatal se convirtió en billonario instantáneo)” (2007, p. 34).

En el año 2000 fue elegido como presidente de México Vicente Fox, del Partido Acción Nacional (PAN), uno de los partidos opositores tradicionales de tendencia conservadora, acabando así con la hegemonía política del Partido Revolucionario

Institucional (PRI). Actualmente se vive una situación de alternancia política un tanto inestable, ya que el nuevo triunfo del PAN se dio en las discutidas elecciones de 2006 donde, por muy escaso margen, fue elegido Felipe Calderón del mismo partido. El candidato perdedor por el Partido de la Revolución Democrática (PRD), Andrés Manuel López Obrador, quedó inconforme con los resultados y ha buscado obstruir la gestión gubernamental buscando instaurar un orden matizado por idealismo revolucionario en forma paralela. Asimismo, el bajo nivel educativo, la falta de experiencia política de parte de Acción Nacional y las dificultades económicas han contribuido al desencanto popular.

Los años entre 1985 y el momento actual han estado llenos de redefiniciones políticas y económicas, de momentos apremiantes, de cuestionamientos sobre los paradigmas generalmente aceptados y del derrumbe de la hegemonía monopartidista del PRI. Al mismo tiempo, el aspecto cultural ha sufrido un embate de cambios.

La tradición cultural mexicana descansa en tres pilares tradicionales: el catolicismo español que proviene de la época de la colonia, el nacionalismo anti-español y anti-estadounidense y una ideología revolucionaria pro-estatal y anti-empresarial que provienen desde principios del siglo XX cuando se establecieron los gobiernos posrevolucionarios. La modernización y el neoliberalismo de finales del siglo XX han introducido un cambio en los valores emanados de los pilares culturales; la sumisión, la obediencia, la desconfianza en las instituciones y el rechazo al trabajo venían siendo rasgos culturales ampliamente difundidos. El nuevo paradigma del neoliberalismo propone idealmente suplantarlos por la aceptación y la apertura de la crítica o disenso, la confianza y el trabajo esforzado aunque aún hay un largo camino por recorrer (Basáñez, 2006) para olvidar los valores anteriores que implican una transformación tanto de la sociedad como de las estructuras donde la

confianza en las instituciones implicaría un abandono de las prácticas corruptas que han caracterizado al aparato gubernamental y a las relaciones de negocios en general. Respecto a la cultura empresarial mexicana, Pérez (2007, p. 99-100) reconoce la presencia del paternalismo y su relación con la responsabilidad social, ella explica las consideraciones de Hofstede (1991) para el caso mexicano apuntando que la cultura todo lo toca, porque como dice este investigador, es el programa colectivo de la mente lo que distingue a los miembros de un grupo de otro. Por lo tanto, está presente también en la manera como se concibe y lleva a cabo la RSC.

Pérez y Hofstede ubican cuatro características distintivas en la cultura mexicana que conforman el contexto o marco referencial básico en el que se inserta la cultura empresarial del país. Por lo tanto, de manera global en muchas empresas mexicanas puede esperarse encontrar los siguientes rasgos culturales:

- 1) Alto índice de distancia de poder, lo cual repercute en el tipo de organizaciones muy centralizadas y en las que predomina el liderazgo autocrático y paternalista.
- 2) Alto índice de temor ante la incertidumbre. Esto explica la preferencia por reglas definidas.
- 3) Bajo índice de individualismo y por lo tanto, colectivismo. Para los investigadores esta característica explica el que las personas se comprometan más con la organización porque valoran las relaciones y la seguridad.
- 4) Alto índice de masculinidad, debido –entre otras causas- a que la debilidad y femineidad son signos culturales que reflejan sometimiento o devaluación social en la cultura mexicana.

Pérez señala que el paternalismo se hace evidente cuando los administradores toman decisiones mientras que los trabajadores esperan instrucciones; igualmente, cuando se rinde culto al jefe... “la cultura mexicana tiende a ser muy jerárquica y con alta distancia de poder... el jefe es el patrón –figura paterna – que actúa con benevolencia y de esta manera protege y cuida a sus empleados, al mismo tiempo que obtiene su simpatía, así como la aceptación del público en general... además refuerza y perpetúa su poder” (p. 100-101).

Todo esto deja muy en claro la importancia de la situación económico-política y de la herencia de tradiciones en el carácter y proceder nacionales que inciden en la gestión de las empresas que participan en México. Tanto en lo político como en lo económico y cultural el país ha vivido momentos de turbulencia.

Como parte del contexto nacional, se consultó la aparición de las empresas y empresarios regiomontanos en las listas publicadas por las Revistas *Expansión* (2007) y *Forbes* (2007) respecto a las empresas públicas de mayor importancia. En el caso regiomontano se trata de una comunidad con tradición empresarial en la que la continuidad y la cohesión han sido distintivas. Ortiz-Rivera (2002) señala que “en Monterrey se advierte una acción paralela y combinada no sólo entre intereses económicos coincidentes sino diversos y antagónicos. El de Monterrey – y aquí su diferencia con otros “grupos” empresariales mexicanos – no es tanto asociación de intereses como comunidad de principios” (p. 38). La revista *Expansión* es la más importante publicación de negocios en México y es parte del grupo editorial internacional Time Inc. La revista *Forbes* es una publicación norteamericana de gran penetración especializada en negocios y finanzas. Ambas revistas publican listas ampliamente difundidas sobre las empresas y empresarios más sobresalientes del año. En la lista de la revista *Expansión* (2007) aparecen casi los

mismos nombres que los de los integrantes del Grupo de los 10²⁹, que representa a las diez empresas de mayor importancia originarias de Monterrey. A continuación se presentan los nombres de empresarios radicados en Monterrey que aparecen en la lista de *Expansión*, ordenados de acuerdo a la mayor a menor importancia económica de su empresa en el país; se indica entre paréntesis el lugar que ocupan a nivel nacional según esta revista. Se dan algunas excepciones relacionadas con el carácter público o privado de las empresas, puesto que la lista incluye a empresas de carácter público exclusivamente:

1. Lorenzo Zambrano/Cemex (2)
2. José Antonio Fernández Carvajal/Femsa (3)
3. Roberto González Barrera/GFBanorte³⁰-GRUMA³¹ (6)
4. Ricardo Martín Bringas/Organización Soriana (12)
5. Dionisio Garza Medina/Grupo Alfa (13)
6. Eugenio Garza Herrera/Grupo Xignux³² (14)
7. Marcelo Canales Clariond y hermanos/Grupo IMSA³³ Verzatec (19)
8. Manuel Barragán Morales/Arca (28)
9. Adrián Sada González y Federico Sada González/Vitro (29)
10. Humberto Garza González/Grupo Famsa (37)
11. Tomás Milmo Santos/Axtel (45)

²⁹ La importante comunidad empresarial que surgió en Monterrey llegó a ser conocida a nivel nacional como Grupo Monterrey, el cual para los años ochenta estaba compuesto por diez de las mayores empresas de México, también conocidas como el Grupo de los 10. Actualmente “en el que figuran empresarios como Lorenzo Zambrano, José Antonio Fernández Carbajal, Federico Sada, Dionisio Garza Medina, Eugenio Garza Herrera, Alberto Fernández Garza, Tomás González Sada y Enrique Zambrano, entre otros” (Celis, 2006).

³⁰ Grupo Financiero Banorte

³¹ Grupo Maseca, empresa que comercializa productos derivados del maíz a nivel global.

³² Consorcio industrial mexicano que participa en los mercados de cables y transformadores eléctricos, automotriz, petroquímico, iluminación y alimentos.

³³ Elaboradora de productos en acero rolado y galvanizado, aluminio y acumuladores eléctricos.

Al comparar esta lista de los 100 empresarios más importantes de México de la revista *Expansión* (Abril, 2007) con la lista de la revista *Forbes* (Marzo, 2007) de las principales 2000 empresas públicas a nivel mundial, también aparecen las siguientes empresas regiomontanas con su lugar a nivel global expresado entre paréntesis:

1. Cemex(250)
2. Femsa (607)
3. GFNorte (797)
4. Alfa (1179)
5. Soriana (1521)

Como se puede apreciar, las cinco empresas principales y sus dirigentes aparecen en ambas listas, por lo que hay una consistencia al respecto. CEMEX se encuentra en ambas ocasiones a la cabeza del grupo de empresas de origen regiomontano. Los empresarios que dirigen las empresas mencionadas tienen participación continua en los medios de comunicación y en diversas obras sociales donde se dirigen al público.

Entre los principios que comparten los industriales regiomontanos se encuentra la preocupación por los aspectos sociales más allá de los problemas directamente ligados a su empresa (Ortiz-Rivera, 2002, p. 55), lo cual se expresa en la participación en proyectos de desarrollo educativo, cultural y social en la comunidad. El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, una de las principales instituciones de educación superior en el país es resultado de esta preocupación. Mendirichaga (2006) señala que la revuelta revolucionaria entre 1910 y 1919 no fue tan severa en Monterrey como en el resto del país a causa de que la situación del proletariado era mejor, mencionando la conciencia social de los empresarios locales como un amortiguador importante (p. 335). Como ya se

comentó anteriormente, el Grupo Monterrey fue pionero en otorgar prestaciones a los trabajadores, tan variadas que incluyeron el servicio médico, despensas a domicilio, pertenencia a un club social, y, más adelante, viviendas y escuelas. Estas tendencias forman parte de la cultura empresarial regiomontana en la que se desarrolla CEMEX y le proveen de un marco de referencia que refuerza el apoyo paternalista a los empleados.

8.2.2 *A nivel mundial*

En el aspecto económico, la meta del crecimiento ha sido alcanzada en la mayoría de los países; sin embargo, este crecimiento no ha ido acompañado de un aumento en los niveles de empleo. La inflación continúa siendo un problema para muchos gobiernos, y los precios al alza de los energéticos contribuyen a este problema. Los desequilibrios comerciales entre países se han ido incrementando mientras que el nivel de inversión ha mostrado una tendencia decreciente en el largo plazo. Las dificultades económicas en los países ricos han despertado una tendencia hacia un renovado proteccionismo y las presiones sobre los tipos de cambio empujan las economías de los países con déficit comercial a ajustes dolorosos en sus políticas nacionales (Naciones Unidas, 2006). Todos estos factores obligan a replantearnos las políticas del neoliberalismo que han sido aceptadas en gran escala desde los años 80's.

Los ideales del liberalismo se han extendido a lo largo y ancho del planeta. La participación de los gobiernos en el sistema de mercado se ha ido reduciendo, limitándose a participar en la defensa de la propiedad privada, la libertad individual y la promoción del libre comercio. Las tareas educativas, de salud, de control de la contaminación y de seguridad social son principalmente absorbidas por el estado aunque también otros actores sociales, como las empresas, participan en ello. La creciente popularidad del neoliberalismo

obedece en parte a la debilidad de los estados para enfrentar los poderosos intereses de las corporaciones multinacionales. “El neoliberalismo se ha extendido por el mundo como una ola de reformas institucionales y de ajustes en el discurso” (Harvey, 2007, p. 23). A raíz de las políticas Thatcher/Reagan en el Reino Unido y los Estados Unidos durante los años 1980’s, las políticas neoliberales han sido adoptadas por un estado tras otro, “algunas veces voluntariamente y otras como respuesta a medidas de coerción” (*Íbid*). Entre los mecanismos de coerción se pueden mencionar a las condiciones de disciplina fiscal que exige el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a los países para tener acceso a los recursos que puede prestar. Desde la Ex-Unión Soviética hasta Sudáfrica, pasando por estados de tradición benefactora como Suecia y Nueva Zelanda, estas políticas se han popularizado modificando los esquemas de relación entre los actores sociales, la división del trabajo, las prestaciones laborales, los hábitos e incluso las formas de pensar.

8.2.2.1 *Metas del milenio de la ONU.*

El panorama global luce con impresionantes avances tecnológicos acompañado de disparidades y divisiones. La tecnología y el conocimiento necesarios para resolver la problemática actual ya está disponible, falta implementar las acciones correspondientes. El planeta ha sido objeto de grandes abusos por lo que los recursos naturales han sido sobre-explotados. La explosión demográfica no ha ido acompañada de los satisfactores mínimos para todos los seres humanos. Tomando conciencia de estos problemas, la Organización de las Naciones Unidas ha convocado a todos sus miembros para contribuir en la solución de los apremiantes problemas de escala planetaria. En septiembre del año 2000, en la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas los líderes mundiales acordaron establecer metas medibles y límites de tiempo para combatir la pobreza, el hambre, la enfermedad, el

analfabetismo, la degradación ambiental y la discriminación contra las mujeres. Se han definido 8 objetivos, conocidos como “Metas del Milenio” que se muestran a continuación (Diagrama 8.1) y que van acompañados de una serie de medidas que pretenden cristalizar una solución para el año 2015.

Los objetivos

- 1 Erradicar la pobreza extrema y el hambre
- 2 Lograr la enseñanza primaria universal
- 3 Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer
- 4 Reducir la mortalidad infantil
- 5 Mejorar la salud materna
- 6 Combatir el VIH/SIDA el paludismo y otras enfermedades
- 7 Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente
- 8 Fomentar una asociación mundial para el desarrollo

Diagrama 8.1 Las Metas del Milenio

Tomado de: <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/>

Ante estas condiciones, las acciones de responsabilidad social empresarial han ido adquiriendo mayor importancia. Rebolledo (2002) lo expresa así:

En este contexto, podemos visualizar que las empresas tienen grandes responsabilidades, no sólo frente a los procesos de desarrollo económico, sino que también y sobretodo, en términos sociales y medioambientales. En las últimas décadas, especialmente en el mundo desarrollado, cobra gran sentido el desarrollo teórico del concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como un modo de poner coto a una actitud empresarial, que está fuera de todo valor ético, centrándose únicamente en la obtención de ganancias (p. 1).

La crítica a las consecuencias de la globalización y a sus principales beneficiados lleva a una reflexión sobre las relaciones de la empresa y la sociedad donde las propuestas de responsabilidad social se identifican con los objetivos de desarrollo sostenible que procure una sociedad más justa y próspera en un medio ambiente más limpio, seguro y sano (p. 4). En este sentido, las empresas, como actores sociales de escala mundial, se ven enfrentadas a instrumentos de medición y requerimientos de información que las obligan a cumplir con los estándares de la responsabilidad social (p. 5).

8.3 *Condiciones de la industria*

CEMEX tiene tres competidores principales en el mercado del cemento. Estas empresas, todas ellas europeas, son Lafarge, S.A. de origen francés, Holcim, Ltd. de origen suizo, y Heidelberger Zement, de origen alemán (Kettler & Benavides, 2002).

La producción de cemento se ha incrementado en todas las regiones del mundo con excepción de Europa, como se puede advertir en la tabla que se muestra a continuación. La importancia del mercado asiático ha ido creciendo en los años recientes mientras que el mercado europeo ha permanecido estático en términos absolutos, con lo que su importancia relativa ha decrecido. El mercado latinoamericano ha tenido un crecimiento relativamente menor que el resto de las economías emergentes como se muestra en la el cuadro 8.2 (Hendriks, Worrell, de Pager, Blok y Riemer, 2004, p. 2).

	Cement Production						Average Annual Growth	
	1970	1975	1980	1985	1990	1995	1970-1995	1990-1995
Region/Country	Tg	Tg	Tg	Tg	Tg	Tg	%	%
China (incl. Hong Kong)	27	47	81	148	211	477	12.2%	17.7%
Europe	185	194	223	178	196	181	-0.1%	-1.7%
OECD-Pacific	69	83	113	100	126	154	3.3%	4.1%
Rest of Asia	20	31	49	57	89	130	7.8%	8.0%
Middle East	19	29	44	75	93	116	7.4%	4.6%
Latin America	36	52	76	71	82	97	4.1%	3.4%
Eastern Europe/ former Soviet Union	134	177	190	190	190	96	-1.3%	-12.7%
North America	76	73	79	81	81	88	0.5%	1.5%
India	14	16	18	31	49	70	6.6%	7.3%
Africa	15	20	28	35	38	44	4.5%	2.7%
World	594	722	901	965	1156	1453	3.6%	4.7%

Cuadro 8.2.- La producción de cemento por regiones (1970-1995). (Cembureau, 1998)

En este cuadro es posible observar el crecimiento que ha mostrado la producción de cemento a través del tiempo, así como la importancia relativa de los diversos mercados. En este sentido, es importante señalar que las exportaciones de cemento tradicionalmente no han sido importantes, ya que no se estima rentable transportar el cemento a distancias mayores a los 300 kilómetros (CSI³⁴). El crecimiento de la producción más pronunciado se da en China, mientras que la disminución más acentuada ocurre en Europa del Este. A nivel mundial es posible apreciar un crecimiento promedio importante (4.7%) a través del tiempo, lo cual es notorio si se toma en cuenta que otras industrias maduras tienen crecimientos menores. Esto puede relacionarse con las necesidades de infraestructura de los países con economías emergentes que buscan disminuir sus rezagos. Igualmente, la

³⁴ Cement Sustainability Initiative consultado en línea en Junio 2008 en www.wbcsdcement.org

propagación del estilo occidental de construcción que conlleva la noción de progreso, provoca que se perciba como deseable el hogar de cemento en el imaginario colectivo.

8.3.1 *Aspectos administrativos y acciones de responsabilidad social de la industria del cemento a nivel mundial*

- Lafarge, S. A.

Esta empresa francesa es la productora de cemento más grande del mundo. Interviene en 75 países y tiene 85,000 empleados. Con operaciones en los cuatro continentes, está comprometida con una estrategia de desarrollo internacional que busca, al mismo tiempo, incrementar su negocio en los mercados con mayor potencial de crecimiento y desarrollar productos para los mercados maduros en que participa aprovechando siempre las sinergias que se desprenden de su amplia participación en la industria. Su política de crecimiento está definida en el contexto de una estrategia de desarrollo sustentable, ya que el grupo es conocido por su protección al ambiente, su respeto a las sociedades y culturas en que está presente, y su cuidadoso uso de recursos naturales y energía. En sus propias palabras, esto es: “al enfocarnos en el desarrollo y avance de materiales de construcción, Lafarge coloca al cliente al centro de su estrategia y ofrece a la industria de la construcción y al público en general soluciones innovadoras que conllevarán mayor seguridad, comodidad y belleza a nuestras vidas cotidianas”³⁵.

- Holcim Ltd.

Es una empresa familiar de origen suizo que data de inicios del siglo XX y se ha convertido en un jugador global con una fuerte presencia en el mercado. Ofrece cemento, concreto, agregados y otros productos además de servicios de ingeniería, investigación,

³⁵ Sitio electrónico de Lafarge: http://www.lafarge.com/wps/portal/1_2_1-Lafarge_en_un_clic consultado en abril 27 de 2008.

consultoría, servicios de administración y comercio. Opera en 70 países y cuenta con 44,316 empleados. Su estructura de negocio está integrada en forma vertical por lo que tiene bajos costos. Hasta la fecha, no otorga gran importancia a las tecnologías de información ni al modelo de e-negocios en su gestión administrativa. Holcim tiene una orientación hacia la mercadotecnia social, por lo que se precia de poder determinar las necesidades, deseos e intereses de sus mercados meta para poder satisfacerlas con mayor eficacia y eficiencia que los competidores, de tal modo que se conserve y mejore el bienestar de los clientes y de la sociedad.

De acuerdo a sus propias palabras, “El Grupo Holcim es una de las mayores compañías cementeras del mundo. Nuestra visión es proveer los cimientos para la sociedad del futuro. Nuestra misión es ser la empresa más respetada y operada más exitosamente en la industria”³⁶. Holcim reconoce que el desarrollo sustentable y la rentabilidad son esenciales para su éxito futuro. Su compromiso con el desarrollo sustentable se ejemplifica con su iniciativa en el World Business Council for Sustainable Development Toward a Sustainable Cement Industry³⁷ desde el año 2000, sumado a sus propios esfuerzos para mejorar en el área de la responsabilidad ambiental y por la importancia que le otorga a la responsabilidad social en general. “Holcim es un mercadólogo centrado en el cliente, creativo y con capacidad de respuesta” (Kettler & Benavides, 2002, p. 10). Asimismo, es una empresa que da importancia a la cercanía con los grupos de interés, como se señala aquí: “comprometido con la satisfacción del cliente para construir relaciones de largo plazo con él” (*Íbid*).

- Heidelberger Zement

³⁶ Del sitio electrónico de Holcim, Ltd:
<http://www.holcim.com/CORP/EN/id/1610644572/mod/gnm0/page/editorial.html> consultado en línea en abril 27 de 2008

³⁷ Puede ser consultado en línea en www.wbcdcement.org

Esta compañía alemana opera en 50 países en África, Asia, Europa y Norteamérica. Cuenta con 68,000 empleados. El 80% de sus ventas proviene del cemento y del concreto aunque también vende otros productos de construcción como recubrimientos, ladrillos y químicos. Adicionalmente, produce y vende electricidad a empresas medianas y comunidades principalmente alemanas. Su reciente fusión con la compañía escandinava Scancem AB la ha posicionado como líder internacional en la producción de cemento.

Esta empresa, en sus propias palabras declara “Nuestra misión, como una de las compañías de materiales de construcción líderes en el mundo, es actuar responsablemente hacia nuestros empleados, clientes, accionistas, sociedad y el medio ambiente”³⁸. Buscan combinar la rentabilidad con el desarrollo sustentable respetando la economía y la responsabilidad social al tiempo que buscan el crecimiento orientado a las utilidades. Promueven la transparencia, las buenas relaciones con clientes y empleados, así como un estándar ético alto.

8.3.2 *Evaluaciones externas de la conducta ética en la gestión de CEMEX y de los principales competidores*

La responsabilidad social tiene un componente ético intrínseco para lograr otorgar legitimidad a las empresas que la practican; sin embargo, también se ha utilizado como herramienta de imagen sin privilegiar el interés en la comunidad y el ambiente. Más allá de las declaraciones de las empresas mismas, es importante conocer lo que instancias ajenas a la industria piensan de ellas.

³⁸ Del sitio corporativo de Heidelberg Cement: http://www.heidelbergcement.com/global/en/company/about_us/index.htm consultado en línea en abril 27 de 2008.

Transnationale (2006) es una organización francesa dedicada a dar seguimiento a las prácticas éticas de las corporaciones para proporcionar información a los consumidores con el fin de que puedan comprar localmente, éticamente y con buenos precios.

Transnationale surge para educar al pueblo partiendo del pensamiento de Mohandas K. Gandhi: se busca extinguir la explotación de los pobres a través de la educación que les muestra la información necesaria para que ellos mismos dejen de cooperar con las empresas no éticas. Transnationale evalúa a las transnacionales considerando varios parámetros donde define las prácticas aceptables para detectar desviaciones. Las áreas que toman en cuenta son:

- El impacto social de la empresa en relación a las condiciones laborales y respeto a los derechos humanos.
- El impacto social de la empresa en relación con los criterios de inversión, prácticas monopólicas, concentración de poder económico, desigualdad en el nivel de remuneraciones, uso de paraísos fiscales y respeto a la legislación.
- El impacto en el medio ambiente.
- El impacto en la vida pública, es decir en la vida diaria de la población.

Para el caso de CEMEX, Transnationale (2008) refiere lo siguiente: CEMEX se ha visto involucrada en dos actos de delincuencia financiera, tiene actividad en un paraíso financiero, sus ventas suman más de \$18,000 millones de euros anuales, los beneficios acumulados desde 1998 ascienden a más de \$3,000 millones de euros y ha sido denunciada por participar en tres actos de corrupción directa o cabildeo.

Estas cifras son equiparables a la evaluación de los principales competidores de la empresa: Para el caso de Lafarge, empresa de origen francés que ocupa el primer lugar en

producción de cemento a nivel mundial, fueron detectados durante el mismo periodo 5 actos de delincuencia financiera, participación en dos paraísos fiscales, ventas anuales por más de \$17,000 millones de euros, beneficios acumulados por más de \$4,000 millones de euros desde 1998 y tres actos de corrupción directa o cabildeo. Adicionalmente, Transnationale denuncia la existencia de dos prácticas dudosas de mercadotecnia y una disparidad muy pronunciada (de 408 veces) entre la remuneración del principal directivo y el sueldo más bajo de la empresa.

Holcim, empresa de origen suizo, es el segundo productor mundial de materiales para construcción y también muestra una trayectoria ética similar: fueron detectados 3 actos de delincuencia financiera, participación en 4 paraísos financieros, ventas por más de \$13,000 millones de euros, beneficios acumulados por más de \$8,000 millones de euros desde 1998 y un acto de corrupción directa o cabildeo.

Heidelberger Zement, empresa de origen alemán, es otro jugador importante en la industria de la construcción y su trayectoria ética es comparable con las demás empresas importantes del ramo: Se encontró que su planta laboral ha disminuido en 3% desde 1998, ha participado en dos actos de delincuencia financiera, participa en un paraíso fiscal, ha acumulado beneficios de más de \$2,000 millones de euros desde 1998 y se ha visto envuelta en un acto de corrupción directa o cabildeo.

Por lo que se muestra en esta sección, el ambiente de competencia en que se desenvuelve CEMEX es tal que las prácticas dudosas están extendidas en la industria de la construcción, por lo que la evaluación ética se aparta de los cánones deseables descritos por Transnationale y compartidos por los defensores de los movimientos de responsabilidad social corporativa.

Comparativamente, otras empresas de origen regiomontano con actividad en otros países no presentan esta tendencia según Transnationale: Sobre Femsa y Alfa únicamente se menciona un nivel de utilidades superior a los \$1,000 millones de euros, mientras que en referencia a Grupo Financiero Banorte, se detectó su presencia en un paraíso financiero exclusivamente.

8.3.3 *Descripción del impacto ambiental de la industria*

El proceso de producción del cemento tiene impacto ambiental negativo en todos sus momentos. El diagrama de flujo del proceso de producción de cemento es muy similar entre las compañías competidoras, ya que el cemento es un producto “commodity” que se fabrica mediante procesos ampliamente conocidos, tal como se ilustra a continuación en el diagrama 8.2. Las materias primas requeridas son piedra caliza y arcilla, las cuales son extraídas en canteras que son dinamitadas o taladradas demandando energía y liberando partículas a la atmósfera. Estos materiales son transportados y almacenados para luego ser triturados y trasladados en bandas para efectuar las mezclas proporcionales de las materias primas requeridas. Posteriormente, estas mezclas se pulverizan para proceder a su calcinación, con lo que la harina cruda se transforma en clinker. Esta parte del proceso es la más importante y requiere de enormes hornos rotatorios que elevan la temperatura hasta 1400° C con lo que se consume una gran cantidad de energía. El clinker resultante se muele finamente agregando otras sustancias que prolonguen el tiempo de fraguado y se procede a su empaque en sacos o a su distribución directa (Badino, Blengini & Dinis da Gama, 2004, p. 6). Las edificaciones de cemento tienen una vida útil prolongada y una vez que se desecha la construcción, es posible reciclar el material para otras construcciones.

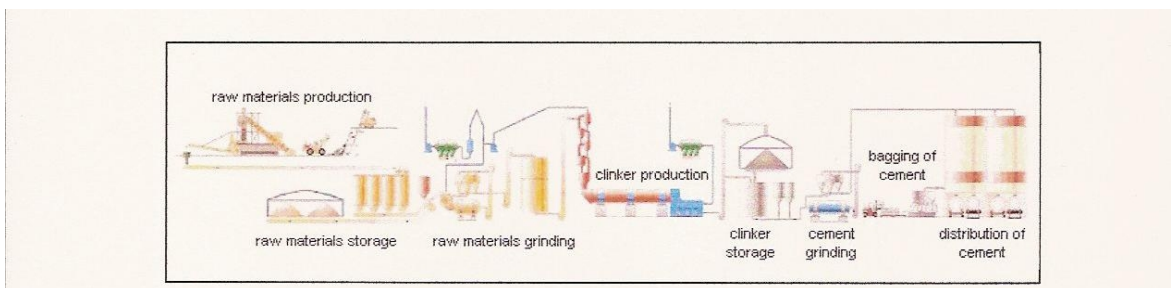


Diagrama 8.2.- Flujo de la producción de cemento.

(Buzzi-Unicem, 2001)

El ciclo de vida del producto desde la producción de las materias primas, hasta la disposición final del mismo cuando ha sido desechado, se divide en la fase de producción, uso y disposición final como se muestra en la figura 8.3.

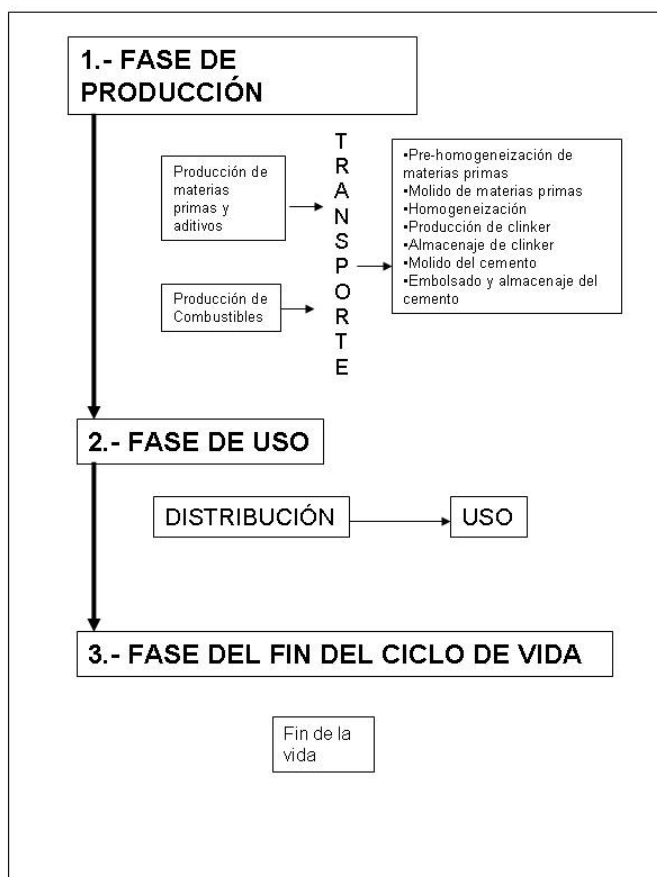


Diagrama 8.3.- Ciclo de vida del cemento. Fases de vida.

(Buzzi-Unicem 2001)

Aunque existen ciertas variaciones en los requerimientos de energía en las diferentes plantas y algunas diferencias en el proceso productivo, es en la fase de producción del clinker donde se demanda la mayor cantidad de energía fósil y donde se libera la mayor cantidad de bióxido de carbono a la atmósfera contribuyendo así al sobrecalentamiento global tanto por la combustión como por el proceso químico de la calcinación³⁹. Se ha calculado que el 5% del total de las emisiones globales de CO₂ proviene de la industria del cemento (1,126 millones de toneladas) mientras que consume el 2% de la energía primaria global (Hendriks *et al*, 2004, p. 1). Por lo tanto, es en la fase de producción en donde existe mayor posibilidad de hacer mejoras en cuanto a la sustentabilidad y en la que se han volcado las principales iniciativas de la industria para disminuir las emisiones dañinas.

8.3.4 *Iniciativas de la industria para atender la sustentabilidad*

Las externalidades son aquellos costos de producción o consumo que no se reflejan en el precio de un bien, por lo que los productores o consumidores no los pagan, y el costo total es absorbido por toda la sociedad (Johnson, 2005). En el sistema de mercado el precio de un bien refleja la interacción de la oferta y la demanda del mismo, sin incorporar externalidades como la contaminación del aire, suelo y agua que acompaña los procesos productivos, o el efecto positivo de la promoción de la educación y la cultura que puedan realizar ciudadanos o empresas. Para cubrir estas diferencias de precio (deficiencias del sistema de mercado) ocasionalmente el gobierno fija impuestos o subsidios que puedan

³⁹ El proceso de emisión de CO₂ en el proceso de calcinación se expresa en la siguiente ecuación: $\text{CaCO}_3 \rightarrow \text{CaO} + \text{CO}_2$ lo cual indica que además de la emisión de CO₂ por la combustión se produce aproximadamente .5kg de CO₂ por kilogramo de clinker (Hendriks *et al*, 2004, p. 4).

compensar estos costos o ganancias no considerados por el sistema de precios aunque es muy difícil cuantificarlos. Algunas empresas también se preocupan por esta situación.

Las empresas socialmente responsables reconocen la existencia de las externalidades y buscan activamente regresar a la sociedad, particularmente a los grupos de interés más negativamente afectados, una parte de los beneficios de su operación, o bien, disminuir su impacto negativo en la comunidad y el ambiente. En cuanto a sustentabilidad de los materiales de construcción, se entiende que aunque este sector productivo es prioritario para la economía y el empleo, se necesita adecuar el flujo de materiales y energía para minimizar el impacto negativo. Los materiales sustentables deben ser saludables, naturales, renovables, reciclables, no contaminantes y no provocar alto consumo de energía por lo que la tarea es compleja (Badino et al, 2004).

Reconociendo la importancia del impacto ambiental y la responsabilidad social que recae sobre las empresas, las principales compañías cementeras han creado la Iniciativa para la Sustentabilidad del Cemento (CSI)⁴⁰. Esta agrupación responde a una iniciativa lanzada en 1999 por Holcim bajo los auspicios del Consejo Mundial de Negocios para el Desarrollo Sustentable⁴¹ y fue suscrita inicialmente por CEMEX, Cimpor, HeidelbergCement, Holcim, Italcementi, Lafarge, RMC, Siam Cement, Taiheiyu y Votorantim. Su propósito es explorar el significado del desarrollo sustentable para la industria del cemento, identificar y facilitar acciones grupales o individuales para que las compañías avancen hacia el desarrollo sustentable, proveer un marco a través del cual las otras cementeras puedan participar y facilitar un esquema para el trabajo con grupos de

⁴⁰ [Cement Sustainability Initiative \(CSI\)](http://www.wbcscement.org/) en www.wbcscement.org/

⁴¹ www.wbcscement.org/pdf/brussels_final_stakeholder_report.pdf

interés externos⁴². Los proyectos que se han promovido desde su creación se relacionan con la protección ambiental y el manejo de las emisiones de CO₂, el uso responsable de combustibles y materiales, la seguridad y salud de los empleados, el monitoreo y reporte de las emisiones, la medición del impacto local en el suelo y en las comunidades y la comunicación con los diversos grupos de interés fijando metas para el 2050.

Los reportes de CSI se publican cada 5 años y en los resultados correspondientes al 2007 podemos identificar que desde 1990 hasta la fecha, a nivel industria, se logra un decremento en las emisiones de CO₂ por tonelada aunque ocurre un aumento en términos absolutos a causa del aumento en la producción, lo que no muestra un avance claro respecto a la protección del ambiente; el impacto de la industria cementera sigue siendo negativo en cuanto al cambio climático. Se empiezan a utilizar combustibles alternos no fósiles y materiales sustitutos del clinker en proporciones cada vez mayores en común acuerdo entre las empresas integrantes de CSI para aminorar el daño al ambiente. Las emisiones de NO_x y SO_x, así como de partículas de polvo son medidas y reportadas públicamente por las 11 empresas fundadoras de CSI. Igualmente se reconoce el impacto ambiental de la operación de las canteras a nivel local, por lo que se están implementando programas de remediación; por otra parte, se detecta un avance en la seguridad y salud del trabajador, así como en los sistemas de medición y en la rendición de cuentas, mismas que son evaluadas por organismos externos en todos los rubros.

Existen otras organizaciones de carácter regional que agrupan a las compañías cementeras como FICEM (Federación Interamericana del Cemento), que promueve la cultura del desarrollo sostenible y apoya el progreso y la calidad de vida de los habitantes de la zona, al tiempo que representa a sus miembros ante autoridades y organismos

⁴² Cement Sustainability Initiative (CSI) en <http://www.wbcscement.org/>

multilaterales⁴³; y Cembureau (La Asociación Europea del Cemento) que también alude al tema de la sustentabilidad buscando al mismo tiempo influir en las políticas ambientales implementadas por las autoridades representando el interés de sus miembros⁴⁴.

8.4 *Organismos promotores de la responsabilidad social*

Como se comentó en la sección de responsabilidad social y su relación con la ética (p. 20), las Naciones Unidas han fungido como el organismo mundial que pretende aglutinar los esfuerzos de responsabilidad social empresarial y extender su adopción entre el sector empresarial. Adicionalmente existen otros organismos que han laborado fuertemente para este mismo fin.

8.4.1 *A nivel mundial*

- La Comisión de las Comunidades Europeas

Esta instancia ha creado un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas: El Libro Verde. Este documento se ha convertido en un estándar que marca la pauta para las acciones de responsabilidad social a nivel mundial, ya que las empresas multinacionales que tienen presencia en Europa se ven obligadas a adoptar estas medidas en los términos discutidos en El Libro Verde. Al mismo tiempo, las organizaciones de la sociedad civil consultan esta publicación para demandar acciones similares en áreas fuera de la influencia regulatoria de la Comunidad Europea. En este libro la RSE se define como “La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. Para El Libro Verde, la responsabilidad social es también una opción a la que las empresas

⁴³ FICEM-APCAC en <http://www.ficem.org/site/index.html>

⁴⁴ Cembureau en <http://www.cembureau.be/>

pueden adherirse voluntariamente: Es “Un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio”⁴⁵.

- Global Reporting Initiative: Sustainability Reporting Guidelines

La Iniciativa de Divulgación Global (GRI⁴⁶), creada en 1997, llega a ser independiente en 2002. Es un centro de colaboración oficial del programa ambiental de Naciones Unidas (UNEP) y de trabajos en la cooperación con Global Compact⁴⁷ de la ONU. Es una institución cuya misión es desarrollar y divulgar las dimensiones económicas, ambientales y sociales de sus actividades, productos y servicios. El GRI incorpora la participación activa de representantes de negocios, de la contabilidad, de la inversión, de derechos ambientales, humanos, de la investigación y de organizaciones de trabajo alrededor del mundo. Intenta que la información sobre cuestiones sociales y ambientales, tengan la misma relevancia que la económica, para lo cual establece directrices para la elaboración de memorias anuales de las empresas⁴⁸. Los parámetros definidos por GRI son seguidos por las empresas suscriptoras del Global Compact en sus Reportes de Desarrollo Sustentable o de Responsabilidad Social por lo que han adquirido gran relevancia.

- World Business Council for Sustainable Development⁴⁹

El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, es una red de 150 empresas internacionales de más de 30 países. Se funda en 1992 durante el período previo a la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo, en Río de Janeiro. Ha publicado documentos que buscan dar a conocer las necesidades del planeta

⁴⁵ Documento completo disponible en línea, consultado en abril 27 de 2008 en: http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_es.pdf

⁴⁶ Por sus siglas en inglés.

⁴⁷ Una breve descripción del Global Compact se encuentra en la página 22 del presente trabajo.

⁴⁸ Global Reporting Initiative consultada en línea en abril 27 de 2008 en: www.globalreporting.org

⁴⁹ WBCSD en línea consultado en abril 27 de 2008 en: www.wbcsd.org

respecto a la sustentabilidad. Ha impulsado una serie de diálogos sobre los *stakeholders* (partes interesadas que rodean a las empresas: empleados, accionistas, proveedores, consumidores y comunidad en general), que se centran en desarrollar el concepto de RSE, identificando sus elementos constitutivos. Es precisamente de esta instancia de la que emana la Iniciativa para la Sustentabilidad del Cemento (CSI) de la que se habló en la sección anterior.

- World Environment Center⁵⁰

Es una organización no lucrativa que persigue el desarrollo sostenible a través de las prácticas de negocio de las compañías miembro en colaboración con los gobiernos, organismos multilaterales, ONGs, universidades y otros grupos de interés. Promueve a las empresas otorgando reconocimientos a aquellas que han mostrado avances respecto al desarrollo sustentable y organiza foros para promover el liderazgo basado en el criterio de sostenibilidad. CEMEX es una de las empresas del ramo de la ingeniería y la construcción que ha sido invitada a participar en este centro por su compromiso con la sostenibilidad global y colaboración con los grupos de interés con que interactúa⁵¹.

- Endeavor⁵²

Es una organización no gubernamental que promueve el desarrollo de las economías con mercados emergentes a través del apoyo de empresarios de alto impacto. Se selecciona a emprendedores con ideas destacadas para brindarles asesoría y acceso a capital para que se conviertan en ejemplo dentro de sus comunidades, incentivando en otros la innovación y el tomar riesgos, creando así un crecimiento económico sostenible. Endeavor busca

⁵⁰ World Environment Center en línea en abril 20 de 2008 en <http://www.wec.org/>

⁵¹ Del sitio WEC En línea en mayo 16 de 2008: <http://www.wec.org/about-wec/membership/members?searchterm=CEMEX>

⁵² Endeavor en línea en abril 20 de 2008 en <http://www.endeavor.org/>

incrementar el capital cultural, humano, intelectual, social y financiero de empresarios jóvenes con cualidades de liderazgo para generar una sinergia dentro de las comunidades de origen que favorezca a todos los grupos de interés. Entre los integrantes del consejo de Endeavor se encuentra Lorenzo Zambrano Treviño, director y principal propietario de CEMEX.

- Conservation International

Entre otras actividades, Conservation International como su nombre lo indica, busca preservar el planeta. Ha aglutinado a corporaciones preocupadas por la ecología para adquirir prácticas más respetuosas del balance ecológico junto a científicos investigadores, políticos, medios de comunicación y ciudadanos en general. En última instancia, en el renglón empresarial se busca involucrar a las corporaciones para beneficiar a las personas, los negocios y toda la vida sobre el planeta por lo que ha instituido el Centro para el Liderazgo Ambiental Empresarial buscando crear soluciones a los problemas ambientales en los que la industria juega un rol preponderante. CEMEX es miembro corporativo activo de esta organización.

8.4.2 *A nivel nacional en el caso particular del país de origen: México*

- El Centro Mexicano para la Filantropía CEMEFI⁵³

Organización nacional dedicada a impulsar fuertemente la RSC en el país, logrando reunir e integrar las acciones dispersas de filantropía empresarial que ya existían. El CEMEFI ha tratado de buscar soluciones al problema de la responsabilidad social y el desequilibrio social. Además, es la única organización que ofrece una “certificación” a las empresas en este asunto de la responsabilidad social.

⁵³ CEMEFI en línea consultado en abril 27 de 2008 en: <http://www.cemefi.org/spanish/index.php>

Su ámbito de acción es muy amplio y públicamente en su misión reconocen:

“Promover la cultura de filantropía y de la responsabilidad social en México, y fortalecer la participación organizada de la sociedad civil”, aunque se trata de una organización destinada a apoyar primordialmente a las empresas. En sus documentos se señala que la responsabilidad es conveniente porque “representa un valor agregado y una ventaja competitiva para la empresa”, es “un imperativo para los negocios” y la ven como uno de los pilares de una estrategia exitosa. Sin embargo, pese a esta orientación empresarial, hay que reconocer que el CEMEFI está impulsando una cultura de responsabilidad en las empresas mexicanas.

- Consejo Coordinador Empresarial⁵⁴

Esta agrupación de líderes empresariales surge en 1976 para trabajar conjuntamente en los temas económicos y sociales relevantes para las empresas mexicanas. Ha creado la Comisión de Estudios del Sector Privado para el Desarrollo Sustentable⁵⁵ y la Alianza para la Responsabilidad Social Empresarial⁵⁶, así como también ha promovido la adopción de prácticas responsables difundiendo el código de mejores prácticas corporativas entre sus asociados. Todas estas acciones consideran la participación del empresariado procurando preservar los intereses de los mismos y contribuir a la solución de los problemas actuales, tomando un papel de liderazgo, e implementando acciones voluntarias en el área más allá de las demandas de la sociedad o la autoridad mexicanas.

⁵⁴ Consejo Coordinador Empresarial en línea consultado en mayo 16 de 2008 en:

<http://www.cce.org.mx/cce/home.htm>

⁵⁵ CESPEDES en línea consultado en mayo 16 de 2008 en: <http://www.cce.org.mx/Cespedes/energia.aspx>

⁵⁶ ALIARSE aglutina un esfuerzo de CEMEFI con el CCE y otras instancias como la Unión Social de Empresarios Mexicanos y la Confederación Patronal Mexicana y algunas otras.

La adopción voluntaria de los principios de responsabilidad social es actualmente el único camino en México aunque algunas regulaciones laborales o ambientales inclinan el comportamiento empresarial en esta dirección.

8.5 *Requerimientos legales respecto a la responsabilidad social*

La normatividad para la responsabilidad social se ha ido incrementando ha medida que se toma conciencia del impacto de las externalidades de la operación de las empresas en la salud del planeta y en México, ésta se encuentra en etapa incipiente. La norma mexicana NMX-SAST-004-IMNC-2004 se publicó en marzo 1 de 2005, entrando en vigor 60 días naturales después de su publicación y proporciona las directrices para la implementación de un sistema de gestión de responsabilidad social para todas las organizaciones que deseen implementar o mejorar un sistema de gestión de responsabilidad social y con ello mejorar su desempeño social⁵⁷.

Desde el punto de vista de calidad, actualmente se discute la norma internacional RS/ISO 26000 que gira en torno al medio ambiente, los derechos humanos, el gobierno corporativo y el desarrollo social. Está previsto que se publique en el 2009, con lo que se convertirá en una herramienta importante para el desarrollo de la responsabilidad social en México y el resto del mundo. Esta norma guía es un resultado de la Organización Internacional de Estandarización y su aplicación será de carácter voluntario aunque no será certificable como otras normas generadas por esta organización.

La vanguardia en la responsabilidad social se ubica en Europa, donde la sociedad civil está sumamente politizada y consciente de las implicaciones de las acciones de las

⁵⁷ Declaratoria de vigencia de la Norma Mexicana NMX-SAST-004-IMNC-2004 en línea en mayo 16 de 2008 en [http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/APF/APC/SE/Declaratorias/01032005\(1\).pdf](http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/APF/APC/SE/Declaratorias/01032005(1).pdf)

empresas en el presente, sobre las opciones de vida en el futuro. La operación de CEMEX en Europa, así como el origen europeo de los principales competidores ha conducido a la industria cementera a ser de las más participativas en la creación de programas de responsabilidad social corporativa afines con el desarrollo sustentable. Al implementar programas de responsabilidad social al mismo tiempo que se logra mejorar la imagen corporativa, se cumple con la normatividad, se perciben beneficios económicos a través de créditos de carbono o se accede a exenciones fiscales. Así, las actividades de responsabilidad social tienen ventajas para todos los grupos de interés involucrados con la industria cementera.

El mundo de la vida que para CEMEX está influenciado por la trayectoria histórica de la empresa misma, así como por las características de su entorno incluyendo los aspectos culturales, económicos y políticos que se esbozan en este apartado. De esta manera, procurando asumir la perspectiva de los protagonistas del caso CEMEX, hemos podido advertir que la responsabilidad social se ha convertido en un asunto importante para el sector empresarial que ha empezado a transformar las relaciones del mismo, y particularmente en este caso, de la industria cementera, con los diversos grupos de interés. Las sinergias y las complicaciones de la globalización combinadas con las necesidades de las comunidades locales afectan las decisiones de inversión de CEMEX y de sus competidores; los requerimientos legales y las demandas de la sociedad civil introducen nuevos temas que acompañan a las tradicionales metas de la rentabilidad de las empresas privadas en todas las ramas de la actividad económica. La ética empresarial hoy toma en cuenta el cambio climático y la pobreza extendida a gran parte de la población del planeta de modo que se compromete socialmente en su operación diaria. En las siguientes

secciones se procede al estudio del caso CEMEX particular a través del análisis del discurso, mismo que se efectúa a la luz del contexto aquí descrito.

9 *Análisis de la Misión de CEMEX y secciones relacionadas en el sitio electrónico de la empresa*

La Misión es la declaración más importante de parte de la empresa para conocer sus prioridades, es por ello que el análisis parte de un estudio de la misma. “La misión de una organización es su propósito o razón de ser” (Kinicki & Williams, 2006, p. 145), por lo cual debe responder las siguientes preguntas:

¿Quiénes son nuestros clientes?

¿Cuáles son nuestros principales productos o servicios?

¿En qué áreas geográficas competimos?

¿Cuál es nuestra tecnología básica?

¿Cuál es nuestro compromiso hacia los objetivos económicos?

¿Qué creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas profesamos?

¿Cuáles son nuestras principales fortalezas y ventajas competitivas?

¿Cuáles son nuestras responsabilidades públicas y qué imagen pretendemos proyectar?

¿Cuál es nuestra actitud hacia nuestros empleados? (p. 176)

Al analizar la misión de CEMEX es posible conocer sus respuestas a estas preguntas y de esta manera, entender la importancia de la responsabilidad social corporativa en su cultura empresarial.

El proceso de planeación y lo que la empresa llegará a ser están íntimamente ligados a la declaración de la misión. La planeación puede convertirse en una ventaja competitiva

secciones se procede al estudio del caso CEMEX particular a través del análisis del discurso, mismo que se efectúa a la luz del contexto aquí descrito.

9 *Análisis de la Misión de CEMEX y secciones relacionadas en el sitio electrónico de la empresa*

La Misión es la declaración más importante de parte de la empresa para conocer sus prioridades, es por ello que el análisis parte de un estudio de la misma. “La misión de una organización es su propósito o razón de ser” (Kinicki & Williams, 2006, p. 145), por lo cual debe responder las siguientes preguntas:

¿Quiénes son nuestros clientes?

¿Cuáles son nuestros principales productos o servicios?

¿En qué áreas geográficas competimos?

¿Cuál es nuestra tecnología básica?

¿Cuál es nuestro compromiso hacia los objetivos económicos?

¿Qué creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas profesamos?

¿Cuáles son nuestras principales fortalezas y ventajas competitivas?

¿Cuáles son nuestras responsabilidades públicas y qué imagen pretendemos proyectar?

¿Cuál es nuestra actitud hacia nuestros empleados? (p. 176)

Al analizar la misión de CEMEX es posible conocer sus respuestas a estas preguntas y de esta manera, entender la importancia de la responsabilidad social corporativa en su cultura empresarial.

El proceso de planeación y lo que la empresa llegará a ser están íntimamente ligados a la declaración de la misión. La planeación puede convertirse en una ventaja competitiva

sustentable si logra colocar a la empresa en la mejor posición para responder a los clientes, innovar, ofrecer calidad y efectividad (p. 173). Sin embargo, la sustentabilidad en el sentido del Global Compact⁵⁸ conlleva la incorporación de otros factores: que el sector empresarial responda al reto del respeto a los derechos humanos, los derechos laborales, del cuidado al medio ambiente y de su propia práctica ética. Estos necesitan ser expresados en la misión de la empresa para poder alcanzarlos.

El Centro para la Planeación de Negocios señala que la misión debe ser “una representación clara y breve del propósito de existencia de la empresa. Debe abordar conceptos como la posición moral/ética de la compañía, imagen pública, mercado al que va dirigida, productos y/o servicios, dominio geográfico y expectativas de crecimiento y utilidad” (Business Resource Software⁵⁹, Inc., 2008).

9.1 *Análisis de la Misión*

9.1.1 *Misión Principal de CEMEX*

De acuerdo a los documentos públicos de CEMEX, se encontró que la empresa declara como su misión, es decir, su motivo de existir, lo siguiente:

- Misión de CEMEX (Ubicada dentro del Código de Ética, página 3)

Nuestra Misión

La Misión de CEMEX es satisfacer globalmente las necesidades de construcción de sus clientes y crear valor para sus accionistas, empleados y otras audiencias clave, consolidándose como la compañía de soluciones para la industria más eficiente y rentable del mundo.

En CEMEX, para lograr nuestra Misión contribuimos con nuestros clientes a la construcción de un mundo mejor, suministrándoles oportunamente productos y servicios de calidad, creciendo y posicionándonos mundialmente como la mejor opción para nuestros grupos de interés dentro de la industria global de la construcción.

⁵⁸ Ver descripción del Global Compact en la sección 5.2, página 22 del presente estudio.

⁵⁹ Consultado en línea en Marzo 3 de 2008 en <http://www.businessplans.org/mission.html>

Esta es una transcripción de la misión de CEMEX tal como la define la empresa, sin embargo no es ampliamente difundida. Una posible versión de misión corporativa mucho más visible para el público usuario de Internet fue encontrada en el sitio corporativo de CEMEX aunque no es denominada como tal. Puede entenderse como misión esta declaración que resume la anterior y que se encuentra en el sitio corporativo:

Misión⁶⁰ (no especificada como tal)

“Un líder global de la industria”

Nuestra meta es satisfacer globalmente las necesidades de construcción de nuestros clientes y generar valor para nuestras audiencias clave consolidándonos como la compañía de materiales para la construcción más eficiente y rentable del mundo.

De acuerdo a la metodología propuesta, se busca identificar las menciones de términos previamente definidos en la misión oficial, misma que se aproxima en la versión condensada para así conocer en el discurso central de CEMEX cuáles son sus consideraciones sobre responsabilidad social, la globalización y sus prioridades en la gestión administrativa.

9.1.1.1 Grupos de interés a quienes se refiere la misión:

En primer lugar se menciona a los clientes como grupo de interés, en segundo lugar a los accionistas, en tercer lugar a los empleados y en último lugar a otras audiencias clave sin distinguirlas específicamente. Los acreedores no aparecen explícitamente, y pueden ser las audiencias clave más que la comunidad en general.

⁶⁰ Consultado en línea en marzo 2007 en http://www.cemex.com/espa/tc/tc_lp.asp

En el segundo párrafo vuelve a enfatizarse la sinergia con los clientes para construir un mundo mejor. Finalmente, el discurso en la misión dice buscar ser la mejor opción para sus grupos de interés pero pareciera dirigirse nuevamente a los clientes por referirse a calidad de productos y servicios. Puede significar que todos los grupos de interés son entendidos como clientes o que solo se considera a los clientes.

El lugar prioritario de los clientes es natural en un entorno donde el mercado define la supervivencia de la empresa; sin embargo, los ciudadanos corporativos responsables dan importancia equitativa a todos los grupos de interés de la empresa y en el caso CEMEX no podemos afirmar que así ocurra. La misión no se refiere explícitamente a todos los grupos de interés identificados en el informe de responsabilidad social elaborado por la empresa. Las comunidades, las organizaciones de la sociedad civil, el gobierno y entes reguladores, y los proveedores no son mencionados.

9.1.1.2 Temas identificables en la Misión:

Los temas que se pueden identificar en la misión principal elaborada por CEMEX son los siguientes:

- Satisfacción de las necesidades del cliente (en la discusión Relacionar a Teorías de Calidad)
- Eficiencia
- Rentabilidad
- Calidad
- Posicionamiento (en el mercado) y delimitación del área de negocio
- Globalización

Esta lista de temas tiene como común denominador el criterio económico donde la rentabilidad, calidad y eficiencia se integran a un ambiente de competencia global y determinan el rumbo de la empresa, definiendo al negocio dentro del área de materiales para construcción. El tema de la responsabilidad social se insinúa sutilmente⁶¹ y el de la sustentabilidad no es abordado en la misión en forma alguna. Es difícil vincular la alusión a la creación de un mundo mejor con estos conceptos cuando las declaraciones que lo acompañan se refieren a la economía y las ganancias. Pareciera que en la perspectiva de CEMEX un mundo de concreto y cemento son el mejor de los mundos posibles. El discurso gira alrededor de los temas de índole económica señalando la prioridad del criterio de maximización de beneficios.

9.1.1.3 Contexto

La misión forma parte del código de ética de CEMEX. El código de ética es un documento que está dirigido a los empleados, ya que incluye una sección para ser firmada por la persona a quien se le entregó simbolizando el compromiso de seguirlo y respetarlo. Es una forma de promover la cultura empresarial que la empresa busca homogeneizar entre quienes allí laboran. La publicación de la misión es usualmente más abierta en las empresas y la definición de la misión es una práctica administrativa ampliamente aceptada.

La inclusión de la misión enfocada a la rentabilidad dentro del Código de Ética ejemplifica la profundidad con que se abraza esta prioridad dentro de la compañía. Se espera que el empleado ético sea aquel que persigue la mayor rentabilidad para CEMEX adoptando las mejores prácticas administrativas que maximicen el control de la empresa

⁶¹ Al referirse a las audiencias clave puede interpretarse que se considera a los diversos grupos de interés, aunque la ambigüedad deja esto abierto a interpretación.

sobre él mismo. En cambio no se alude a las prácticas éticas en el sentido de la conservación ambiental para las futuras generaciones en este apartado.

Adicionalmente es importante hacer notar que se puede acceder al código de ética al visitar el sitio corporativo, y que la misión puede ser consultada con cierta dificultad, tras realizar cuatro clicks, el último de ellos al final de la página. Se requiere oprimir desde la página principal del sitio electrónico de CEMEX las siguientes ligas: Pestaña de Inversionistas, de Gobierno Corporativo, de Código de Ética, acceder al texto completo del código de ética y leer hasta la página 3; o bien, consultar el índice interactivo del Código de Ética en la página 2 y oprimir la liga al apartado de Misión dentro del mismo. Por su ubicación en el sitio electrónico, el documento está disponible para la consulta de parte de los inversionistas.

La misión no está claramente expresada en ninguna parte visible del sitio corporativo ni es posible llegar a la misma a través de su propio motor de búsqueda sino que aparece una vez consultado el Código de Ética. En cambio, la mayoría de las empresas dan importancia a la publicación de la misión. Ésta ocupa un lugar prominente en el proceso de planeación y se acostumbra publicarla en los sitios electrónicos corporativos en un apartado llamado específicamente *Misión*, o bien, en la sección de *Quiénes Somos*⁶². La ausencia de la misión en un sitio visible de la página electrónica de la empresa puede ser interpretada como un rasgo cultural de la misma que denota una inclinación a reservarse sus motivos y metas. Esto contrasta con los señalamientos teóricos de los administradores de empresas y con la publicación abierta de la misión que llevan a cabo los principales

⁶² Es posible consultar la misión de los principales competidores y de otras empresas regionales importantes: <http://www.holcim.com/CORP/EN/id/1610644572/mod/gnm0/page/editorial.html> , <http://www.lafarge.com/wps/portal/1-Groupe> , <http://www.alfa.com.mx/espanol/qsomos/mision.htm> , <http://www.femsa.com/es/about/philosophy/>

competidores de esta empresa⁶³, así como también otras empresas con operaciones mundiales originarias de Monterrey. Por otra parte, en el sitio electrónico de CEMEX México es posible encontrar una misión social que será analizada en otro apartado dentro de esta misma sección del presente estudio.

9.1.1.4 Estrategias argumentativas

9.1.1.4.1 Actores (Emisor y receptor)

El Código de ética, donde se presenta la misión, es un documento aparentemente redactado por los miembros del comité de ética de la empresa. El comité de ética a nivel corporativo vigila el cumplimiento del código y es la más alta autoridad en asuntos éticos. Se ha establecido un solo código para toda la compañía considerando las diferentes culturas y marcos legales en que opera. Esta información se puede consultar en el Informe de Desarrollo Sustentable 2006 (p. 7)⁶⁴, en éste mismo se ubica al Comité de ética como dependiente inmediato del Consejo de Administración.

El emisor o generador del código de ética que contiene la misión se encuentra por tanto al más alto nivel en el organigrama corporativo. Los miembros de la más alta jerarquía, aquellos que detentan el poder tanto dentro de la empresa como en otros ámbitos sociales por su control de recursos económicos son los productores del documento. Aunque se publican los nombres de los altos funcionarios de CEMEX y de los miembros del consejo de administración en el sitio corporativo de la empresa, no son proporcionados los nombres de los integrantes del comité de ética que son los responsables de la elaboración del Código de Ética. Dicho documento, de acuerdo a su redacción, está dirigido a los empleados pero se ubica en el sitio electrónico de CEMEX en la sección de inversionistas,

⁶³ Ver sección del Contexto en el apartado 8.3.1 en las páginas 79-80.

⁶⁴ El capítulo 10 se enfoca al análisis del discurso de este documento.

lo cual sugiere que se le coloca allí para informar a los inversionistas de la importancia de la ética dentro de la empresa. Adicionalmente, este documento es accesible al público en general a través de Internet en el sitio corporativo.

Si en la misión no se menciona a los grupos de interés específicamente, es de presumirse que no todos estos actores son considerados como receptores de la misión. La posición asignada a los sujetos no es la misma en este caso, sino que alude a la prioridad de los inversionistas, y en la medida en que contribuyan a la rentabilidad, a los clientes y empleados.

9.1.1.4.2 Modelos

El modelo interpretativo de la realidad que aparece implícito en el texto es el modelo economicista básico donde el criterio de rentabilidad y eficiencia prevalece. Es palpable la presencia de las teorías neoliberales donde las utilidades y las ganancias guían las acciones de CEMEX. Con la manifestación de estos valores preponderantes es posible percatarnos de la presencia de un contenido ideológico que otorga relevancia primordial al criterio de la rentabilidad. Ante el peso del contexto actual del neoliberalismo ampliamente extendido este hallazgo no es sorprendente.⁶⁵

Asimismo, el mundo de “concreto y cemento” aparece como el mejor de los mundos posibles a juicio de la empresa. Sin referencia a la responsabilidad de conservar el planeta ni al impacto ambiental de la industria, se presenta la alternativa de la construcción con este material como el camino para un mundo mejor. Se expresa en el plano de lo ideal una percepción de parte de CEMEX de una posible contribución al mundo desde su propia labor.

⁶⁵ Ver Capítulo 4 sobre el contexto de globalización y neoliberalismo en la página 17.

9.1.1.4.3 *Programas*

Un programa activo de inculturización se hace evidente al ser necesario que los nuevos empleados se familiaricen con el Código de Ética de la empresa y el hecho de que lo firmen tiene un alto valor simbólico, ya que representa el compromiso de adherirse al mismo. La difusión de la misión junto al Código de Ética como parte del proceso de inducción de los nuevos empleados asegura la inmersión de los mismos en las prioridades de CEMEX, a saber, la rentabilidad de los accionistas y el servicio al cliente. La implementación de la misión a través de familiarizar a la planta laboral es esencial para que se extienda la cultura perseguida por la empresa. Como lo señala Hofstede⁶⁶, la cultura todo lo toca y distingue a los miembros de un grupo, por lo que CEMEX busca que los integrantes de su equipo compartan sus metas y valores educándoles sobre los mismos desde su incorporación a la empresa.

9.1.1.4.4 *Valores sociales*

Se aceptan como valores aceptados a la eficiencia y a la prioridad del cliente. No se menciona la sustentabilidad. Los términos “crear valor” y “generar valor” presentes en la misión (en sus dos versiones) se acercan al concepto de “construcción de valor”⁶⁷ (Informe Anual a Accionistas 2006, p. 16), y a través de la relevancia de la rentabilidad, explicitan la naturalización de la misma como expresión de la ideología. Al mismo tiempo se evita una denominación más directa como podría ser utilidades o ganancias mientras que se acepta que la creación de valor, entendida en el sentido de rentabilidad, es deseable para todos.

⁶⁶ Para una mayor explicación de la visión de Hofstede, ver página 70 del presente documento.

⁶⁷ Este concepto se analiza con mayor detenimiento en el capítulo 10 donde se analiza el discurso del Informe Anual de Accionistas 2006 a partir de la página 121 de este documento.

Las elecciones temáticas reflejan las prioridades de CEMEX, sobre todo por tratarse del documento que define su propósito de existir. Los valores que pueden ser detectados en la misión principal están vinculados con el criterio económico exclusivamente.

9.1.1.4.5 Nivel de lo explícito

El énfasis en la rentabilidad, en el cliente y en los accionistas declara abiertamente la afinidad ideológica con los principios neoliberales. La transparencia de esta declaración puede interpretarse como señal de la incorporación natural de estos principios al programa mental colectivo compartido por este grupo, es decir, de la aceptación del paradigma del neoliberalismo. Desde la ubicación explícita de la globalidad con vocablos como “global” y “del mundo”, se describe la importancia de estas metas económicas compatibles con el programa neoliberal, en tanto que los conceptos de responsabilidad social, sustentabilidad y conservación ambiental, que también forman parte del discurso global⁶⁸ como lo ejemplifica la existencia del Global Compact, están ausentes.

9.1.1.4.6 Nivel de lo implícito

La sustentabilidad no se menciona en la misión, esto parece indicar que no es prioritaria para la empresa. Si la responsabilidad social enraizada en la sustentabilidad es considerada en el presente análisis como la vía legitimadora de la gestión empresarial, en este caso se ve en duda la responsabilidad social de CEMEX. Esta omisión puede interpretarse como síntoma de un proceso de transición hacia la adopción de la responsabilidad social en todos los ámbitos de gestión de la empresa que podría confirmar los hallazgos de Pérez (2007, p. 223) en el sentido de que CEMEX puede ubicarse como organización estratégica en el ámbito de la responsabilidad social, por lo que busca

⁶⁸ Ver descripción del Pacto Mundial de Responsabilidad (Global Compact) en páginas 22-23.

aprender a gestionar su empresa e el campo de la responsabilidad social. Otra interpretación podría ser que la ausencia de los principios de sustentabilidad en la misión manifiesta que las políticas de responsabilidad social no se incluyen en una planeación estratégica⁶⁹ sino que ejemplifican la estrategia de imagen de CEMEX únicamente. El análisis del discurso de los otros documentos que integran el corpus del presente estudio muestra tendencias diversas que se discuten posteriormente.

Mientras que CEMEX establece un programa para incorporar el interés en la eficiencia y la rentabilidad como parte de la cultura de la empresa, la sustentabilidad y la conciencia ambiental no se incorporan con fuerza similar en este esfuerzo educativo que se lleva a cabo con los nuevos empleados. Tanto explícita, como implícitamente, la sustentabilidad se encuentra en un segundo plano en términos comparativos con la rentabilidad.

La opacidad de la misión de CEMEX, puesto que es difícil encontrarla, puede indicar la poca importancia que tienen los diversos grupos de interés para la visión de CEMEX. Aludir en la misión a “otras audiencias clave” resulta un tanto ambiguo, ya que podrían ser desde acreedores, grupos políticos y hasta beneficiados por los programas dirigidos a la comunidad.⁷⁰

La conexión entre la rentabilidad y otras audiencias clave no se aclara y queda abierta a interpretación insinuando quizá el deseo de complacer a quienes tienen interés en las utilidades de la empresa como accionistas o acreedores por sobre cualquier otro grupo de interés. Esta aparente desvinculación entre rentabilidad, creación de valor y beneficio

⁶⁹ Es necesario estudiar el discurso para entender el uso estratégico de los programas de responsabilidad social en el caso CEMEX

⁷⁰ Esta confusión empeora al ver cómo CEMEX presenta en el Informe de Desarrollo Sustentable una lista de grupos de interés que incluye factores de producción tales como materias primas. Esto se discute en el capítulo 11 del presente estudio a partir de la página 144.

para todos los grupos de interés podría ser la causa de la dificultad para encontrar la misión principal de CEMEX.

Un mensaje que resume la concepción del mundo de acuerdo a CEMEX radica en que un mundo construido con cemento y concreto es el mundo ideal. Esto se desprende implícitamente de la lectura de la misión principal de la empresa.

9.1.1.5 *Calificativos empleados.*

En el par de párrafos que componen la misión, es posible encontrar una riqueza de adjetivos, entre los que destacan: *Globalmente, eficiente, rentable, oportunamente, mejor, clave, nuestros, mundialmente, global.* Estos calificativos realzan el sentido prioritario de las ganancias, del servicio al cliente, de la importancia del tiempo y de la conciencia de la globalización. Repetir “mejor” señala el compromiso de la empresa con la eficiencia como vehículo para alcanzar la meta de la rentabilidad. La presencia de las condiciones globales de la competencia en la industria del cemento y materiales para construcción se menciona repetidamente.

9.1.1.6 *Verbos empleados.*

Los verbos utilizados en la redacción de la misión principal son: *Es, satisfacer, crear, consolidándose, contribuimos, suministrándoles, creciendo, posicionándonos.* Estos verbos son representativos de los que utilizan las empresas concentradas en el crecimiento económico para definir sus estrategias de negocio. Aquí es notorio que se emplean verbos descriptivos que muestran alto grado de certidumbre y se evitan los verbos de opinión (Rodríguez-Alfaro, 1995), por lo que se percibe en la exposición de ideas que se busca

transmitir la sensación de solidez. Posteriormente se analizarán los contrastes entre estos verbos y los empleados en otros discursos públicos de la misma compañía CEMEX⁷¹.

La misión de CEMEX muestra la importancia de la eficiencia y la rentabilidad en la gestión de la empresa. Se concede un papel prioritario al cliente mientras que la sustentabilidad es un concepto inexistente en la misión por lo que es cuestionable desde este momento el compromiso genuino con la misma de parte de la empresa. El concepto de responsabilidad social puede identificarse en forma incipiente por la alusión a las audiencias clave, sin que quede claramente expresado. CEMEX se concibe a sí misma como un ente interesado legítima y abiertamente en la maximización de ganancias, se considera una empresa más en el ámbito global donde, desde su propia concepción del mundo, el objetivo universal de las empresas es la rentabilidad. Prevalece el interés económico sobre cualquier otro como forma de determinar las acciones. La hegemonía del capitalismo y del valor de los recursos económicos está presente; en cambio, no se encuentra en esta sección la responsabilidad social. Es necesario proceder al análisis del resto del discurso público para profundizar en el análisis de este vacío de congruencia respecto a la responsabilidad social.

9.1.2 La misión social de CEMEX

En tanto que la misión principal de CEMEX es difícil de localizar en el sitio electrónico de la empresa, llama la atención la publicación de una misión de carácter social exclusivamente en un lugar mucho más visible. Esto hace que se requiera, como parte del

⁷¹ Esto contrasta particularmente con el empleo de los verbos en el Informe de Desarrollo Sustentable 2006 donde se establecen juicios de valor y criterios de verdad con verbos de decir y de opinión al mismo tiempo, como se puede ver en el capítulo 11 del presente estudio.

análisis de la misión, también analizar la misión social de CEMEX, misma que se encontró en el sitio corporativo⁷² de CEMEX México:

- Misión social y medio ambiente

“Actuamos de manera respetuosa, honesta y responsable”

Nuestro compromiso en CEMEX va más allá de producir cemento y concreto de calidad mundial. Al asumirnos como un ciudadano corporativo responsable con su entorno, integramos en nuestra estrategia de negocios los intereses sociales de las comunidades que impactamos, esto en todos los países en donde operamos.

Esta actitud nos conduce necesariamente al desarrollo de programas con los que contribuimos al mejoramiento de la calidad de vida de nuestra gente y de las comunidades, desde las mejores prácticas en materia de medio ambiente, seguridad y salud en todas nuestras plantas en el mundo, hasta la colocación de piso de concreto en las viviendas de las familias mexicanas menos favorecidas.

Es notoria la publicación de una misión social apartada de la misión principal de la compañía. No parece viable atender a dos misiones distintas dentro de una misma empresa. Así lo señala Pérez (2007, p. 39) cuando señala que la responsabilidad social debe ser transversal en toda la organización como parte de la cultura e identidad, por lo que debe ser integrada en la misión. Igualmente, el Instituto para la Investigación en Sustentabilidad de Canadá⁷³ recomienda vincular la responsabilidad social a los valores de la compañía activamente⁷⁴. La misión usualmente refleja los valores y creencias de la empresa (Kinicki & Williams, 2006, p. 145), por lo que se percibe la presencia de dos grupos de valores que deben ser conciliados⁷⁵ en el caso de CEMEX. Podemos repetir el análisis de la misión corporativa para poder comparar ambas misiones:

⁷² Consultado en línea en abril 2007 en http://www.cemexmexico.com/rs/rs_cr_mm.html

⁷³ Consultado en línea en septiembre 2007 en <http://www.sustreport.org/home.html>

⁷⁴ Una revisión del índice del código de ética muestra que sí se cubren aunque en páginas interiores y con menor intensidad que la promoción de la rentabilidad.

⁷⁵ La misión de HeidelbergZement

(http://www.heidelbergcement.com/global/en/company/about_us/index.htm consultado en línea en abril 27 de 2008) y la premiada (Dow Jones Sustainability Indexes consultado en línea en junio 12, 2008 en

9.1.2.1 Grupos de interés a quienes se refiere la misión social:

Esta misión atiende a las comunidades a las que impacta la actividad de CEMEX. La expresión “Nuestra gente” puede referirse a los empleados y sus familias tanto como a los habitantes de los países en que opera la empresa, mostrando un discurso incluyente, y quizá, un tanto paternalista⁷⁶. Al referirse al medio ambiente se dirige a diversos grupos de interés, entre los que se incluyen las comunidades locales, la sociedad civil, los medios de comunicación y también a la comunidad internacional. Se da especial importancia a las personas de menos recursos cuando habla de los beneficios para “las familias mexicanas menos favorecidas”.

9.1.2.2 Temas identificables en la Misión social:

Es posible detectar un conjunto de temas en la misión social de CEMEX, todos ellos apartados de los temas presentes en la misión principal de la empresa:

- Compromiso
- Estrategia de negocios
- Responsabilidad corporativa
- Calidad de vida
- Mejores prácticas
- Medio ambiente
- Seguridad
- Salud

http://www.sustainability-index.com/07_html/sustainability/sustinvestment.html) gestión de Holcim muestran ejemplos de una combinación exitosa de los criterios de rentabilidad y responsabilidad social que incorporan la sustentabilidad.

⁷⁶ Aunque CEMEX busca no crear relaciones de dependencia, es probable que las comunidades busquen establecerlas de cualquier forma influidas por su trayectoria histórica.

Se explica que todos estos temas forman parte de la responsabilidad corporativa por lo que se atienden estos intereses sociales dentro de la estrategia de negocios. Aunque no se habían mencionado estos intereses sociales ni a estos actores en la misión principal, en la misión social CEMEX se declara ciudadano corporativo responsable y reconoce la importancia de estos temas y actores. Como se desprende del Pacto Mundial de Responsabilidad⁷⁷, ser un buen ciudadano corporativo implica respeto a los derechos humanos, los derechos laborales, el cuidado del medio ambiente y de la propia práctica ética sin apartarse necesariamente de la meta de la rentabilidad, sino buscando combinarlos.

9.1.2.3 Contexto

Al ingresar al sitio de CEMEX México, se puede acceder a la misión social en 3 clicks: oprimir en la pestaña de *Responsabilidad Social* para de ahí seleccionar la pestaña de *Crecimiento Responsable*; entonces se puede seleccionar la pestaña de *Misión Social y Medio Ambiente*. El sitio presenta exclusivamente aquello que subraya la acción social de la empresa con grandes imágenes a color rodeadas de verde que resaltan la bondad de las políticas, particularmente con la naturaleza. En esta parte del sitio corporativo no es visible el interés en las utilidades y se magnifican las dimensiones de las acciones sociales. Implícitamente se plantea a CEMEX en contexto salvador; gracias a su interés en la comunidad y el medio ambiente se puede aspirar a mejorar los problemas.

Este documento está dirigido al público mexicano que es usuario de Internet. Únicamente puede ser consultado por una pequeña parte de la población, que muy probablemente no sea la beneficiada por los programas de CEMEX para los menos favorecidos. La misión social está presentada en el sitio electrónico de CEMEX México y

⁷⁷ Para la descripción del Pacto Mundial de Responsabilidad, ver capítulo 5, página 22.

se integra dentro de la sección de responsabilidad social aunque pareciera ser la sección de relaciones públicas; no se encontró un equivalente en la página electrónica de CEMEX mundial aunque sí se presentan apartados referentes a la responsabilidad social con otras denominaciones donde se declara lo siguiente: “Nuestro compromiso con la responsabilidad social guía nuestra estrategia para el desarrollo sustentable, que en esencia es administrar un negocio eficiente y rentable, y al mismo tiempo atender las necesidades de nuestro medio ambiente y nuestras comunidades”⁷⁸. La diferencia entre ambas declaraciones puede deberse a que CEMEX busca adaptar su gestión a los rasgos culturales característicos de cada comunidad en la que opera, y puesto que la tradición paternalista de la cultura mexicana es fuerte (Pérez, 2007) así como también las necesidades sociales, el contexto local podría requerir de la publicación de una misión de esta naturaleza.

A nivel mundial, en la industria de los materiales de construcción existe una fuerte tendencia a tomar en cuenta las cuestiones sociales, las regulaciones ambientales son cada vez más exigentes y la sociedad civil ha tomado mayor conciencia del impacto negativo de gran cantidad de procesos industriales, entre los que se encuentra la producción de cemento⁷⁹. Ante esta situación, se puede interpretar que la misión social de CEMEX es una respuesta a las demandas del contexto en que se desenvuelve esta empresa.

9.1.2.4 Estrategias argumentativas

9.1.2.4.1 Actores (Emisor y receptor)

No se sabe quién es el emisor de la misión social, puede suponerse que es la empresa misma como ente con voz, o bien, la expresión de los administradores

⁷⁸ Consultado en línea en febrero 11, 2008 en http://www.cemex.com/espa/cc/cc_lp.asp

⁷⁹ Para una descripción más detallada del contexto, ver el apartado de las condiciones de la industria en las paginas 76-88 y el apartado de entorno económico y cultural en las páginas 65-75.

responsables. En base al organigrama de la empresa (Informe de Responsabilidad Social 2006, p. 6), los miembros del Comité de Ética reportan directamente al Presidente del Consejo. Este comité parece estar integrado por personas pertenecientes al consejo de administración, es decir, la misión social es declarada como tal por parte de miembros del consejo de administración. Por el estilo y cantidad de fotografías, pareciera que se dio una importante participación del departamento encargado de la imagen de CEMEX en la preparación de esta sección del sitio electrónico; otra posibilidad es que por sus características, la misión social se dirige a un público general no financiero que aprecia más la imagen que las cifras duras.

El receptor es el público que navega en Internet, considerando al inversionista que da seguimiento a la empresa, al posible cliente y particularmente al ciudadano inquieto por conocer a la empresa o al profesionalista que se encuentra buscando empleo.

9.1.2.4.2 Modelos

En esta sección CEMEX se presenta como la instancia social ética y responsable en posición de crear un mundo mejor en términos sociales. Las teorías neoliberales individualistas no se manifiestan en la misión social sino que la empresa se proyecta como participante responsable que mejora el entorno construyendo lo que la sociedad necesita. Es importante señalar cómo se une el resultado de la operación de CEMEX con el beneficio de la comunidad a través de una mejora en la calidad de la vivienda gracias al concreto. Se refleja un paradigma que plantea cómo todos los actores sociales reciben mejoras por la construcción con cemento y concreto al tiempo que se mencionan mejores prácticas en

materia de medio ambiente, lo cual tiene implicaciones que se discuten posteriormente en el presente estudio⁸⁰.

9.1.2.4.3 Programas

Puede identificarse un programa de relaciones públicas en el que la imagen de CEMEX se presenta constantemente vinculada al altruismo en la sección de responsabilidad social donde está inserta la misión social. La legitimidad ante la sociedad se busca activamente a través de la difusión de este contenido. Igualmente, se promociona entre los empleados la sensación de bienestar o tranquilidad de conciencia al ser parte de una empresa socialmente responsable. Para los inversionistas con inquietudes de responsabilidad social CEMEX les ofrece en una sección especial una muestra de su compromiso con estos preceptos.

9.1.2.4.4 Valores sociales

CEMEX apela a valores con alto grado de consenso en la sociedad para recibir la aprobación de los diversos actores sociales: Responsabilidad con el entorno, mejores prácticas de medio ambiente, seguridad y salud para los empleados y las comunidades son valores que se tienen en alta estima entre comunidades locales, académicos, gobernantes, organizaciones no gubernamentales y representantes de los medios de comunicación. En la misión social se incorporan estos valores importantes compartidos por la sociedad presentándolos como propios.

9.1.2.4.5 Nivel de lo explícito

Abiertamente se menciona que CEMEX busca ir más allá de la producción de cemento y concreto de calidad para favorecer el medio ambiente y el bienestar de

⁸⁰ Ver el análisis del discurso del Informe de Desarrollo Sustentable 2006 en el capítulo 11.

empleados o comunidades cercanas. La empresa se declara ciudadana corporativa responsable y dice integrar los intereses de todos los grupos de interés en la estrategia de negocio. Como ejemplo específico, únicamente se menciona la aportación de pisos de concreto como vehículo de mejora en las viviendas mexicanas mientras que se alude vagamente a otras medidas que aumentan el nivel de vida.

9.1.2.4.6 *Nivel de lo implícito*

A partir de un ejemplo de donativo de productos de construcción, CEMEX generaliza y se presenta como ciudadana corporativa responsable en todos los aspectos posibles. La colocación de piso de concreto se entiende como una mejora en la vivienda y un paso hacia el desarrollo. En estas referencias se sugiere la presencia de un modelo progresivo de evolución hacia la modernidad afín al paradigma epistemológico positivista (Vasilachis, 1997, p. 152) que parte del mito del progreso para todos en una especie de línea continua ascendente edificando un mundo moderno con los materiales que CEMEX fabrica. No se menciona en este apartado el impacto positivo en las ventas de la empresa al ofrecer su colaboración para la instalación de pisos de concreto en las viviendas mexicanas, aunque se entiende implícitamente su impacto positivo en la rentabilidad.

9.1.2.4.7 *Calificativos empleados.*

El grupo de calificativos que acompaña a la misión social difiere de los calificativos empleados en la misión principal: *Mundial, responsable, sociales, nuestro, mejores, de concreto, mexicanas, menos favorecidas*. En contraste con la misión general de CEMEX, aquí los calificativos realzan la importancia de las acciones de responsabilidad social a nivel global. La calidad es importante y la presencia de la globalización se encuentra en ambos casos aunque en la misión social se menciona lo mexicano.

9.1.2.4.8 *Verbos empleados.*

La mayoría de los verbos de la misión social se expresa en primera persona del plural, al emplear el “nosotros” se transmite una sensación de compromiso compartido: *Va, asumirnos, integramos, impactamos, operamos, conduce, contribuimos*. Todos estos verbos contribuyen a presentar la participación activa y comprometida de CEMEX con la sociedad en que se desenvuelve.

Esta misión social expresa una meta distinta a la misión principal de la empresa, se introduce claramente el interés por la responsabilidad social encaminada principalmente a la ayuda filantrópica. Aunque se menciona la preocupación por el medio ambiente, no proporciona directrices claras en este sentido. Las prioridades de cada una de las dos misiones son contrastantes, por lo que es necesario continuar analizando a CEMEX para poder identificar cuál es el criterio que prevalece en su gestión o si la empresa logra combinarlos.

9.2 *Cultura y Valores en CEMEX*

La misión en sus dos versiones está apoyada por un conjunto de valores que marcan los estándares de desempeño y dirigen la implementación de la misión. Los valores publicados por CEMEX acompañados de la descripción de su cultura así como su estrategia de negocio son otra parte del análisis necesario (vehículo complementario) para conocer la postura y prioridades de la empresa con el fin de identificar su ideología.

- Cultura y valores CEMEX⁸¹

“Voluntad para emprender retos”

Cultura

Creativa, estratégica, emprendedora... estos son algunos de los rasgos que simbolizan la cultura de nuestra compañía. CEMEX es un lugar de trabajo retador y un gran sitio para desarrollar las habilidades necesarias para crear valor y cementar relaciones duraderas con los clientes, colegas, inversionistas, comunidades y otras audiencias clave.

Valores

Nos esforzamos por alcanzar la excelencia en nuestro desempeño, desarrollando relaciones de largo plazo construidas sobre la confianza y nuestros valores esenciales de colaboración, integridad y liderazgo.

- **Colaboración: Trabajamos en conjunto y compartimos conocimiento en una búsqueda constante de la excelencia.**
- **Integridad: Nos comportamos honesta, responsable y respetuosamente en todas nuestras interacciones.**
- **Liderazgo: Vemos a futuro y enfocamos nuestros esfuerzos en el servicio al cliente, la excelencia y una mayor competitividad.**

Incluidos en nuestro Código de Ética y Conducta de Negocios, nuestros valores guían nuestras acciones y nos sirven de marco de referencia para nuestras decisiones y contribuciones a cada nivel de nuestra organización. Fomentan el completo desarrollo de nuestras destrezas y habilidades individuales y desempeñan un papel integral en el crecimiento y desarrollo sustentables de nuestra compañía.

En estas secciones es notable que la empresa proyecta una cultura creativa, estratégica y emprendedora que coadyuva a la creación de valor en relaciones de largo plazo. Los representantes de la empresa se dirigen al público en general en el sitio electrónico corporativo para compartir lo que ellos definen como la cultura de la empresa muy en consonancia con la misión principal de CEMEX, no aparece mención de rasgos culturales vinculados con la solidaridad o la conservación sino el valor entendido dentro de la hegemonía capitalista que se reduce a lo económico. Se aclara lo que se espera de los

⁸¹ Consultado en febrero 10, 2008 en http://www.cemex.com/espa/cp/cp_cv.asp

empleados para poder cumplir con la misión atendiendo a los diversos grupos de interés que se toman en cuenta en la misión principal (Inversionistas, clientes y empleados) dentro de un ambiente que da prioridad al desempeño productivista.

En lo que se refiere a los valores, se manifiesta explícitamente la importancia de la colaboración, integridad y liderazgo necesarios para poder alcanzar la misión principal de la empresa. El trabajo en equipo dentro de estándares éticos es necesario para una administración eficiente enfocada a maximización de utilidades, lo cual es el valor primordial aunque no sea mencionado. Al igual que al referirse a la cultura empresarial, nuevamente se omiten valores expresamente vinculados con la conciencia social y ecológica en este apartado. Aunque se menciona el papel integral de los valores para alcanzar el crecimiento y desarrollo sustentables, no es posible encontrar la relación entre estos valores con el componente social. Una empresa donde la colaboración, la integridad y el liderazgo son fomentados no necesariamente avanza hacia la sustentabilidad si la misión no es expresada en estos términos. Puede presumirse que CEMEX se dirige hacia la rentabilidad y el crecimiento a partir de la lectura de su misión principal. La misión social se entiende como la expresión de un objetivo que expresa los deseos de la sociedad en general, mas no se integra a la gestión administrativa si permanece separada de la misión principal.

9.3 Estrategia de Negocio de CEMEX

Asimismo, es importante analizar las declaraciones de la empresa respecto a la estrategia de negocio.

- Estrategia de negocio⁸²

“Nuestra base para un crecimiento rentable”

En los últimos 15 años, hemos creado una cartera de activos con potencial de crecimiento a largo plazo, rentable y sustentable. A futuro, aspiramos a fortalecer nuestra posición de liderazgo mundial:

- **Concentrándonos en nuestro negocio central de cemento, concreto premezclado y agregados**
- **Ofreciendo a nuestros clientes la mejor propuesta de valor**
- **Creciendo de manera rentable a través de posiciones integradas en toda la cadena de valor de nuestra industria**
- **Asignando capital de manera eficaz mejorando continuamente nuestra productividad y eficiencia operacional**

La estrategia de negocio está diseñada para apoyar las prioridades delineadas en la misión principal. La sustentabilidad no es parte de la estrategia de negocio aunque es mencionada en el párrafo inicial puesto que no se encuentra relación con la misma en la estrategia mencionada: alejada del sentido de responsabilidad social, se inclina por la continuidad del éxito financiero.

Se delimitan las operaciones de CEMEX a las actividades relacionadas a la construcción buscando calidad para lograr utilidades a través de la productividad. La estrategia se enfoca a la satisfacción del cliente mediante los parámetros tradicionales de la industria que pueden tener efectos negativos en la sustentabilidad. La productividad y la eficiencia también se refieren al aprovechamiento de recursos indiscriminadamente sin consideraciones de largo plazo, mientras que el marco legal lo permita, las externalidades inherentes al proceso de producción de cemento no son incluidas entre los parámetros de eficiencia y calidad.

⁸² Consultado en línea en febrero 11, 2008 en http://www.cemex.com/espa/ic/ic_cp_bs.asp

El análisis del discurso del sitio electrónico de la empresa CEMEX indica una preferencia hacia el criterio económico para la toma de decisiones. Los criterios ecológico y social son inexistentes en los discursos medulares aunque sí aparecen en otras secciones. La preocupación por la sustentabilidad, la conservación y la comunidad tiene un lugar secundario excepto en la sección de responsabilidad social, lo que indica que puede ser un apartado desvinculado de la operación diaria que denota falta de compromiso por parte de la empresa; parece más bien una parte de la estrategia de imagen y relaciones públicas. En lo que se refiere a las actitudes y valores de CEMEX, no es posible ubicar la presencia de la responsabilidad social en esta sección más allá de aquella que contiene la misión social. La imagen de la empresa, como un aspecto de la mercadotecnia, se presenta amigable con la comunidad y el medio ambiente en esta misión social, mientras que la estrategia de negocio se encuentra claramente dirigida a la maximización del rendimiento para los inversionistas y el crecimiento de la empresa implicando un potencial conflicto para cumplir con las dos misiones a la vez. La globalización es un referente que provee de contexto a ambas misiones al presentar a CEMEX como una empresa con presencia en todo el mundo aunque la mayor parte de sus operaciones se llevan a cabo en México, Estados Unidos y Europa⁸³.

Para estudiar con mayor profundidad los hallazgos sugeridos en el estudio de la misión, visión y estrategia de CEMEX, a continuación se procede al análisis del discurso en los documentos oficiales publicados por la empresa: el informe anual a accionistas y el informe de responsabilidad social.

⁸³ Para consultar la distribución geográfica de las ventas ver diagrama 7.1 en la página 51 donde se aprecia que allí se concentra cerca del 80% de sus ventas, dejando gran parte del mundo sin cobertura.

10 Análisis del discurso del informe anual de accionistas 2006 “Construyendo los Próximos 100 Años”

Los documentos oficiales con que se presenta CEMEX ante la comunidad, principalmente la comunidad de inversionistas, son el informe anual de accionistas y el informe anual de desarrollo sustentable. En esta sección se pretende analizar el informe anual a accionistas para proseguir con el estudio de la cultura empresarial de CEMEX, específicamente en lo que se refiere a la responsabilidad social y la atención a la rentabilidad en el contexto de la globalización.

El informe anual a accionistas, como su nombre lo indica, presenta un compendio de los resultados financieros obtenidos por la empresa durante el año. De esta manera, presenta el Balance General y el Estado de Resultados correspondientes a cada periodo anual acompañados de notas aclaratorias. Estos documentos de carácter contable⁸⁴ suelen ir acompañados de cartas y presentaciones que buscan complementar la información numérica con explicaciones sobre las perspectivas futuras, dificultades o éxitos pasados, y una exposición de motivos que, además de proyectar una imagen, externalan también la ideología de la empresa.

La guía para inversionistas (Milner) recomendada por la Universidad de Texas en El Paso⁸⁵, en su guía de negocios, se refiere a los informes para inversionistas de la siguiente manera:

Estos documentos son un trabajo corporativo que no se lee como un libro normal.

No tienen un autor único ni una trama aunque sí una continuación a través del tiempo

⁸⁴ En el caso de las empresas públicas como CEMEX estos estados financieros son auditados por empresas especializadas y entregados a las autoridades de la Bolsa Mexicana de Valores para ser difundidos entre quienes lo requieran.

⁸⁵ Recomendado por la biblioteca de negocios de UTEP: <http://utminers.utep.edu/lfernand/index12.htm> y se puede consultar en esta página: [http://www.zpub.com/sf/ar1/ar1-read.html](http://www.zpub.com/sf/arl/ar1-read.html)

que muestra el progreso de la entidad empresarial sobre su crecimiento, adquisiciones, fusiones y cierres. La mayoría de los informes a accionistas tienen nueve partes identificables:

- Carta del presidente de la compañía presentando las condiciones cambiantes, metas pendientes, metas alcanzadas o por alcanzar y las acciones correspondientes.
- Sección con información sobre ventas y mercadotecnia que muestra lo que vende la compañía, cómo, dónde y a quién. Muestra de dónde proviene la mayor parte del flujo de operación.
- Resumen de los resultados financieros históricos para comparar la evolución de las utilidades y de los ingresos.
- Discusión sobre el tipo de administración y sus implicaciones financieras explicando las tendencias. Esta sección permite evaluar la transparencia y precisión de la información proporcionada.
- Carta de la empresa dictaminadora sobre la situación financiera de la empresa.
- Estados financieros acompañados de notas explicativas sobre el nivel de ventas, las utilidades, el gasto en investigación y desarrollo, los niveles de inventario y de deuda.
- Información sobre las subsidiarias, las marcas y las direcciones en que se ubican reflejando por tanto la fuerza de los canales de distribución.
- Lista de los directores principales y miembros del Consejo proporcionando información sobre sus credenciales así como sobre la cantidad de personas externas a la empresa que participan en el Consejo.

- Gráfico que muestre la evolución del precio de la acción a través del tiempo.

En general el informe debe ser claro y atractivo, buscando equilibrar lo interesante con lo conciso y apoyándose en gráficos e imágenes. Tomando en cuenta estas consideraciones, podemos darnos cuenta de la riqueza discursiva de este documento anual, por lo que se ha hecho una revisión de las partes más importantes del informe a accionistas 2006 para el caso de CEMEX.

Elementos para el análisis del discurso:

Empleando el esquema seguido en la sección de del análisis del discurso de la misión, visión y estrategia⁸⁶, en este apartado se procede a realizar un procedimiento similar que permita comparaciones posteriores.

10.1 Grupos de interés a quienes se refiere el informe a accionistas:

Este documento es elaborado por un equipo de financieros y administradores de CEMEX con la idea de que será el inversionista, o el inversionista potencial, quien lo reciba. Igualmente, una vez presentado ante el grupo de inversionistas en la asamblea anual de accionistas, el documento se pone a disposición de la comunidad en general, de los medios de comunicación, de los analistas de inversión y de los acreedores.

Es posible identificar cómo este documento “habla” a los inversionistas: la carta introductoria empieza con las palabras “estimados accionistas”, y en repetidas ocasiones vuelve a dirigirse a ellos solo de manera implícita. Adicionalmente, se refiere a los otros grupos de interés en repetidas ocasiones; por ejemplo, en la presentación inicial se dirige a la comunidad en general, un poco más adelante, se refiere a los clientes (p. 3) y a los

⁸⁶ Ver capítulo 9, p. 96.

empleados (p. 6). Es especialmente importante la declaración de Lorenzo Zambrano⁸⁷ “Sabemos que nuestra compañía sólo prosperará si todos nuestros grupos de interés también prosperan” (p. 7).

El informe anual a accionistas proporciona información que atañe a los grupos de interés donde es posible detectar algunos conflictos con esta postura en que se plantea la prosperidad para todos en una situación de ganar-ganar, ya que los mayores rendimientos para los accionistas pueden significar menores apoyos a las comunidades o mayores impactos ambientales. En algunas secciones se alude someramente a hechos reportados de acuerdo a las leyes o estándares reglamentarios que contrastan con el discurso enfatizado en el documento de beneficios para todos los grupos de interés. A continuación se presentan las principales referencias a los diversos grupos de interés a los que alude el informe:

10.1.1 Inversionistas

El informe menciona que se busca “alinearse mejor los intereses de nuestros ejecutivos con los de nuestros accionistas” donde se manifiesta el interés de compaginar las prioridades de los ejecutivos con las de los inversionistas; al ofrecerles opciones de participación accionaria a los ejecutivos, se logra una mayor coincidencia de intereses. Este es el espíritu que prevalece en todo el informe. Se hace referencia a la rentabilidad como el fin último del inversionista y se promete un futuro de crecimiento y “creación de valor”, concepto que se discute más adelante.

10.1.2 Empleados

Se declara a la gente de CEMEX como su principal activo (p. 2), término financiero que refiere a las utilidades potenciales. El cuidado de estos activos se explica porque su

⁸⁷ Director General y principal accionista de la empresa.

desarrollo y capacitación se traduce en “resultados positivos para nuestros clientes, comunidades, accionistas y sus mismos compañeros” (p. 2). La capacitación del personal en diversos ámbitos es ampliamente implementada en todos los niveles incrementando la contribución de los empleados a la compañía: “Nuestro éxito pasado y futuro se lo debemos a nuestra gente. Por ello, estamos comprometidos con su desarrollo personal y profesional” (p. 8).

Los requerimientos legales son cubiertos en cada país procurando mantener los costos bajos, ya que se busca proporcionar “una remuneración y prestaciones competitivas” (p. 7), aludiendo así a las condiciones del mercado como determinantes de las compensaciones e ingresos de los empleados. De esta manera, procurando mantener los costos bajos, el acceso a los planes de jubilación con beneficio definido que asegurarían un ingreso equivalente al del momento de jubilación, ha quedado cerrado para los nuevos empleados desde enero de 2004 (p. 70). Otro ejemplo de la importancia de minimizar los costos que se refleja en las condiciones de los empleados consiste en que, en el caso de los jubilados de algunos países, únicamente se conservan los beneficios de servicios médicos por un cierto número de años después del retiro (p. 71). Al mismo tiempo se reconoce la importancia de la seguridad en el empleo, las pensiones y el servicio médico cuando se declara lo siguiente: “También promovemos la salud, la seguridad y el bienestar de nuestra gente en toda la organización” (p. 8).

10.1.3 Comunidades cercanas a las plantas o canteras

CEMEX manifiesta su interés en mejorar el desempeño ambiental empleando materias primas alternativas y reduciendo el consumo de energéticos, particularmente en

Europa (p. 13) con lo que la sociedad sufre menores impactos negativos sobre todo en donde la legislación y la comunidad así lo exigen (p. 12).

Por otro lado, hay programas creados específicamente para mejorar el nivel de vida de las comunidades marginadas aledañas a plantas de CEMEX, como “Patrimonio Hoy”, que venden a bajo costo y con financiamiento material de construcción. Existe además interés en escuchar a los líderes de la comunidad y funcionarios de gobierno para beneficiar a las comunidades (p. 15). Asimismo, el avance en la integración de la compañía permite ahorros por la concentración de compras tal como se menciona en este fragmento: “Gracias a la implementación del proceso global de abastecimiento centralizado de CEMEX, estas operaciones están generando ahorros significativos de costos” (p. 12), aunque los proveedores locales pueden verse perjudicados en este proceso.

El daño ambiental por las partículas suspendidas vinculadas a la operación de las canteras y las emisiones de CO₂ son una parte de los pendientes que no se han resuelto entre CEMEX y la comunidad; estos problemas se cubren de forma implícita al explicar sucintamente sobre el uso de materias primas alternas o el ahorro de energéticos que contribuyen a mejorar el desempeño ambiental de la empresa (p. 12).

10.1.4 Clientes

El discurso promete que se busca establecer relaciones de largo plazo con los clientes y proporcionar soluciones de construcción integradas verticalmente⁸⁸ en la organización (p. 22). La prioridad de atender al cliente es una parte de la estrategia de la empresa para alcanzar sus objetivos de rentabilidad en el corto y largo plazo. Se identifica

⁸⁸ La estrategia de negocio de CEMEX, al igual que muchas otras empresas, busca la integración vertical entendida como adquirir las unidades de negocio desde la etapa de producción de la materia prima hasta la distribución directa al último consumidor. De esta manera, se aseguran estándares de calidad y se eliminan intermediarios logrando además mayores rendimientos.

implícitamente en esta alusión la prioridad de los inversionistas; la importancia de los clientes está definida en función de la importancia que tienen para obtener la rentabilidad que se ofrece al grupo de inversionistas.

10.1.5 Gobierno

CEMEX expresa también contribuir con el gobierno y otras instancias al mejoramiento de las comunidades en que opera como se muestra en este pasaje: “En todos los lugares del mundo donde tenemos operaciones fomentamos una mejor calidad de vida y el bienestar de nuestras comunidades vecinas. Siguiendo nuestra política de Puertas Abiertas (sic), se celebran reuniones periódicas en muchas de nuestras instalaciones con líderes de la comunidad, funcionarios de gobierno y grupos de empleados” (p.15). Este acto del habla sugiere un rol protagónico de la empresa, una posición de liderazgo y su investidura de poder que lo coloca como interlocutor del gobierno en las más altas esferas.

En este Informe a Accionistas 2006 no se describen con detenimiento las acciones por la comunidad que se detallan en el Informe de Desarrollo Sustentable⁸⁹, sin embargo se menciona el programa de “Patrimonio Hoy” que ayuda a la gente a alcanzar sus metas de vivienda (p. 15). Al mismo tiempo, la empresa procura minimizar el pago de impuestos recurriendo a todas las instancias legales disponibles por lo que promueve amparos para protegerse de nuevas cargas fiscales, como se especifica en las notas de los estados financieros dentro del cuerpo del informe en las notas aclaratorias (nota 22, p. 84).

10.1.6 Competidores

Los competidores no son mencionados abiertamente en el discurso aunque están presentes en las consideraciones de inversión y en la participación en cámaras donde

⁸⁹ Donde sí se describe la colaboración con el gobierno en instancias que benefician a la comunidad.

también se encuentran los competidores. Igualmente, se menciona en las notas aclaratorias de los activos financieros los procedimientos legales en que ha participado CEMEX con otras compañías que le han denunciado por prácticas desleales como el “dumping”⁹⁰.

10.2 Temas identificables en el informe a accionistas:

10.2.1 El tiempo. Se alude al presente, al pasado y al futuro.

“Celebramos nuestro primer centenario... Recordamos nuestra historia, al mismo tiempo que nos preparamos para un futuro aún más promisorio. Este año marca el inicio del segundo siglo de CEMEX” (p. 5-6). Este fragmento muestra un deseo de transmitir confianza en la permanencia de la empresa a partir de la trayectoria de la misma y de la planeación. Por otra parte, se plantea que la construcción humana busca perdurar: “resistir el paso del tiempo y el rigor de la naturaleza. Exige cimientos sólidos” (p. 3) como si fuera parte de una inclinación natural del ser humano.

10.2.2 Rentabilidad y eficiencia.

CEMEX declara su compromiso estratégico de crecer mediante la asignación disciplinada de capital. Esta asignación queda determinada por el criterio de la rentabilidad: “Estamos dedicados a crecer en forma rentable, no a buscar el crecimiento por sí mismo” (p. 6). Esta declaración es muy significativa, ya que es la aceptación de sus principios abiertamente, los cuales están claramente influenciados por la ideología neoliberal que antepone la acumulación sobre la conservación o la conciencia social. El cuerpo del documento proporciona detalles sobre los índices de rendimiento, el flujo y los gastos de operación. Igualmente, en relación desempeño rentable y eficiente, se expresa lo siguiente:

⁹⁰ Se refiere a la táctica de competencia desleal donde una empresa vende sus productos en un mercado internacional a un precio inferior al que se vendería en su propio país.

“Siempre buscamos formas de mejorar nuestra eficiencia y productividad operativa” (p. 23) donde se transmite la idea de continuidad a través del uso del vocablo “siempre”.

10.2.3 *Inversión y crecimiento.*

Existe un apartado en el Informe Anual a Accionistas 2006 denominado “Construyendo Crecimiento” donde se enfatiza su importancia. Se define la estrategia de negocio apuntada a la creación de valor duradero y prosperidad económica para todos empatando la “creación de valor” con los beneficios para todos los grupos de interés como se ejemplifica aquí: “Volvimos a tener un buen desempeño en todos nuestros mercados, generando valor para nuestros clientes, comunidades, colaboradores y ustedes, nuestros accionistas” (p. 5). Estos argumentos se presentan al lado de la rentabilidad y eficiencia como valores incuestionables que muestran una ideología capitalista centrada en la maximización del beneficio económico en consonancia con lo anterior. Se proclaman las inversiones en nuevo molino, nuevo horno, expansión de planta, adquisición de RMC⁹¹ (p. 16) junto a gráficas que muestran una tendencia ascendente muy marcada: Las ventas netas consolidadas muestran un incremento de 19% de 1996 a 2006; la utilidad de operación de 18% en el mismo periodo; el flujo de efectivo libre de 22% en ese lapso de tiempo y el total de activos en 12% durante ese periodo (p. 16).

Se especifican detalles sobre los proyectos de inversión⁹² y se explica sobre las expectativas de crecimiento en ventas que se espera que acompañen las nuevas adquisiciones: “Observamos importantes oportunidades para adquirir nuevas operaciones y, apoyados en nuestros activos, experiencia e infraestructura existentes, intensificamos

⁹¹ Empresa de materiales de construcción de origen británico comprada por CEMEX en \$5,800 millones de dólares en marzo de 2005.

⁹² \$746 millones de dólares en activos fijos, destinados entre otros, a la construcción de nuevos hornos en Yaqui y Tepeaca, nuevo molino en Cartagena y Dubai, nueva molienda en Tilbury... (p. 22).

nuestro crecimiento rentable a lo largo de la cadena de valor” (p. 22). No se mencionan proyectos de inversión para control de emisiones o para reconversión de procesos sino para crecimiento rentable, respetando la estrategia definida por la empresa.

10.2.4 Calidad.

Se declara el compromiso inquebrantable con la mejora continua, término que se emplea en las teorías de calidad que han sido imprescindibles en la administración de negocios que buscan conservar la competitividad⁹³. Asimismo, se busca aplicar las mejores prácticas⁹⁴ como lo señala la reglamentación europea para inversiones y nuevas construcciones en cuanto a procesos. Ambos conceptos, tanto la calidad total como las mejores prácticas, apoyan las acciones encaminadas a concretar las metas de la ideología capitalista: maximizar los beneficios al optimizar procesos. No se inclina por la calidad ambiental ni laboral o social por si mismos, sino a la limpieza de procesos para la maximización de rendimientos.

10.2.5 Sustentabilidad.

Se menciona la sustentabilidad entendida como satisfacción del cliente, ya que el discurso se refiere a satisfacer las necesidades de los mismos (p. 11); otra acepción de la sustentabilidad consiste en ser buen vecino de las comunidades estimulando el crecimiento a través de la propia actividad productiva (p. 11), respetando el medio ambiente y cuidando el interés de los empleados (p. 7). CEMEX declara que “Tomamos en serio nuestra responsabilidad social” en grandes titulares y proporcionando algunos datos que, aunque

⁹³ Edwards W. Deming fue un consultor norteamericano que contribuyó al desarrollo japonés. Él desarrolló una revolución de calidad en los 1950's al publicar un manual basado en 14 puntos que permiten alcanzar la calidad total en la empresa, de modo que cada miembro de la misma busca la excelencia en todas sus acciones, dentro y fuera del trabajo.

⁹⁴ Se entiende como mejores prácticas a aquellos procesos que implican el uso de la tecnología con menor impacto ambiental y mayor eficiencia energética disponibles.

son enfatizados, no parecen ser equiparables al monto de inversiones y ventas. En tanto que CEMEX vendió en 2006 \$18,249 millones de dólares, los recursos destinados a acciones de responsabilidad social son mucho menores, como se explica posteriormente⁹⁵ donde se analiza el discurso del Informe de Desarrollo Sustentable 2006, y cuyo monto no se especifica en este apartado. Por otra parte, se mencionan los nuevos productos como ejemplo de sustentabilidad sin que se puedan apreciar en este apartado los vínculos entre unos y otra, así ocurre cuando se describen las ventajas para lograr la satisfacción de las necesidades del cliente al producir concreto translúcido en la sección “Construyendo Sustentabilidad” (p. 11). Mientras que el discurso enaltece la ideología capitalista de maximización de beneficios, la sustentabilidad aparece con dos significados: por un lado alude a mantener el crecimiento deseado (p. 27), y por otro, a los principios de la responsabilidad social sin aclarar los modos, los tiempos ni las cantidades en forma específica en este documento.

Las explicaciones cuantitativas sobre las acciones de sustentabilidad como “Gracias a nuestros esfuerzos de restauración de canteras, ahora una de ellas produce 1,000 toneladas de fruta al año” (p. 10) son presentadas junto a grandes imágenes a color con tamaño de letra mayor recurriendo al auxilio de la semiótica para reforzar estos esfuerzos. Se subrayan en el documento hechos como el anterior que son relativamente insignificantes al compararlos con el tamaño de la producción⁹⁶ y de las utilidades de la empresa. Mediante estos hechos se construye una imagen institucional que se difunde como “preocupada por el ambiente” y que “se toma en serio la responsabilidad social” muy de acuerdo a las

⁹⁵ Ver capítulo 11, p. 144

⁹⁶ Únicamente en 2006 se produjeron alrededor de 78 millones de toneladas métricas de cemento.

tendencias sociales donde la conciencia colectiva aprueba estas conductas, sin proporcionar información cuantitativa específica.

Se engrandecen estos hechos y los de apoyo a la comunidad⁹⁷ mientras que se omiten las cifras sobre inversión en disminución de emisiones, el monto de la huella de carbono que acompaña la actividad de la empresa, u otros indicios que proporcionen una idea clara de la dimensión del problema ecológico que acompaña sus procesos productivos. Se menciona que “Los combustibles alternos ahora representan el 25 por ciento del total utilizado en nuestras plantas en Europa” (p. 13) en un desplegado similar al de la fruta sin aclarar que se está respondiendo a los requerimientos legales de aquella región, mientras que en las regiones donde esto no es obligatorio, el criterio de maximización de beneficios inclina las decisiones de producción en otro sentido.

El cuerpo del documento que muestra los resultados consolidados no hace referencia al ambiente o a la comunidad.

10.2.6 Demandas de la globalización.

La presencia de la globalización se hace palpable por las referencias a las operaciones en diversas partes del mundo, así como a la integración de operaciones. En la sección de presentación de la compañía, CEMEX se autoproclama “una de las principales compañías globales en nuestra industria”, argumento que se potencia a lo largo del documento para fortalecer esta imagen, la cual se entiende como deseable tanto para el emisor como para el receptor del mensaje.

La carta que el presidente del consejo dirige a los accionistas coloca en un lugar prioritario la adaptación a la globalización y el modo en que se obtienen ventajas con ella:

⁹⁷ “Se ha beneficiado a 2,500 niños en las escuelas de Costa Rica” (p. 11).

la amplia cobertura geográfica permite diversificar el riesgo al operar en la economía mundial y la expansión lleva a la integración de fuerzas con lo que se logran economías de escala en la operación. Al tiempo que se declara el apego a las mejores prácticas para seleccionar los procesos productivos en exceso de las reglamentaciones ambientales de las naciones donde operan, también se busca respetar las leyes de todos los países buscando minimizar los costos compitiendo por el mercado mundial.

El empleo del calificativo “global” es un tanto ambicioso en el caso de CEMEX, ya que opera principalmente en cuatro mercados diferenciados. El 80% de las ventas de CEMEX se limitan a unos cuantos países donde el cemento y el concreto cuentan con alta penetración en el mercado de la construcción, así como también con múltiples proyectos constructivos. Participan en aquellos lugares que consideran mercados atractivos a pesar de enfrentar algunas de las regulaciones ambientales más severas del mundo: La Unión Europea y Estados Unidos integran el 60% de las ventas mientras que México suma otro 20%. Muchos países en los que CEMEX ha empezado a participar tienen una importancia estratégica y actualmente solo aportan ventas marginales; en algunas regiones donde la construcción muestra un gran crecimiento, CEMEX ha decidido no participar hasta la fecha, como son India y China. México aún no tiene requerimientos ambientales tan fuertes y la decisión de CEMEX de incursionar en otros mercados con mayor exigencia en este ámbito puede indicar un compromiso en el desarrollo de tecnologías limpias.

10.3 Contexto

La celebración de los primeros 100 años de la empresa enmarca la presentación de este informe. Asimismo, la regulación ambiental y fiscal es considerada en las decisiones de la compañía. Las condiciones de la competencia y la globalización son también una parte del contexto. Los estándares de operación así como contables, de auditoría y de presentación

del documento se apegan a los requerimientos legales ante las autoridades de los países en que operan, particularmente, la Bolsa Mexicana de Valores y las Normas de Información Financiera Mexicana, así como con la ley de Sarbanes-Oxley⁹⁸ de 2002 de Estados Unidos. CEMEX opera en Europa obligándose a reducir las emisiones de CO₂ (p. 53) por mandato legal y por acuerdo de la industria bajo la política de adopción de mejores prácticas⁹⁹; sin embargo, las prácticas de información financiera comúnmente aceptadas no incluyen referencias a la huella de carbono del proceso productivo ni reconocen el impacto de las externalidades en que se incurre durante la fabricación¹⁰⁰. En cambio, usualmente sí se contemplan los costos de remediación de sitios¹⁰¹ o medio ambiente, y los activos intangibles como el crédito mercantil se contabilizan sin mencionar la existencia de pasivos intangibles como las emisiones de CO₂ (p.49). En el caso de obligaciones ineludibles¹⁰², CEMEX valúa el valor presente neto de los flujos de efectivo que se estima incurrir en la restauración de los sitios operativos.

10.4 Estrategias argumentativas

El Informe Anual a Accionistas recurre a una serie de estrategias argumentativas donde se manifiesta la multiplicidad de voces y discursos que reconoce las prioridades, en

⁹⁸ Esta ley norteamericana promueve las mejores prácticas éticas en las corporaciones públicas tras los escándalos de corrupción que llevaron a serios problemas a empresas como Enron, Adelphia y WorldCom entre otras.

⁹⁹ Descrita en la sección 10.1.4, p. 130 en este mismo capítulo dentro del apartado del tema de calidad.

¹⁰⁰ El régimen contable generalmente aceptado no considera a las externalidades y reconocer estos costos sociales tendría un impacto negativo en la rentabilidad. Para una descripción sobre el concepto de externalidades se puede pasar al capítulo 4 sobre las iniciativas de la industria para atender la sustentabilidad en la página 86.

¹⁰¹ La CSI (Cement Sustainability Initiative) estima que actualmente, a nivel mundial considerando a todas las empresas productoras de cemento, la mitad de las canteras en uso cuentan con planes de remediación.

¹⁰² “Obligaciones ineludibles, legales o asumidas” (p. 50), esto significa que en ocasiones CEMEX sí reconoce su compromiso de restablecer el medio ambiente al término de la operación; principalmente en las canteras de materias primas, en las terminales marítimas y en otros sitios productivos. Es interesante en cualquier caso el uso del calificativo “ineludible”, ya que puede referir a la existencia de otros pasivos de carácter ambiental que pueden ser calificados como “eludibles”, lo cual tiene implicaciones éticas cuestionables.

ocasiones contrarias, de los diversos grupos de interés. A continuación se exponen las estrategias argumentativas identificadas en el documento.

10.4.1 Actores (Emisor y receptor)

CEMEX, es decir, sus propietarios y funcionarios principales elaboran este documento para cumplir con los requisitos contables y legales al tiempo que se dirigen a los capitalistas inversionistas actuales y/o potenciales principalmente. Como el documento se hace disponible al público en general, el receptor está formado además por analistas, personas que trabajan en las compañías de medios e investigadores, particularmente, quienes tienen acceso a Internet.

10.4.2 Modelos

Se identifica al desarrollo y el crecimiento en una línea continua donde el paradigma del progreso se presenta como natural y la presencia del cemento también, al igual que la construcción: “Los seres humanos son constructores por naturaleza” por lo que estas actividades son presentadas como deseables e inevitables independientemente del daño que puedan causar al ambiente. CEMEX “ayuda” a la sociedad a cumplir con sus necesidades de construcción presentando el modo de producción de edificaciones con cemento como el más conveniente en todo tiempo y lugar. Para el grupo social al que se dirige el documento, tanto como para quien lo elabora, se muestra una unión entre la construcción y el cemento como si fuera obvio, por lo que se detecta la reproducción de un discurso aprendido previamente que hace evidente un contexto social en el que se ha convertido en natural el empleo del cemento.

Los modelos de la realidad que se identifican en la misión, visión y estrategia de la compañía también se encuentran en este documento: el bienestar de la población se

incrementa al incrementar la superficie pavimentada, así como al aumentar las construcciones de cemento y concreto.

10.4.3 Programas

CEMEX ayuda a la sociedad a cumplir con sus necesidades de construcción presentando el modo de producción de edificaciones con cemento como el más conveniente en todo tiempo y lugar. Al mismo tiempo se lleva a cabo un programa de educación de la sociedad para que asimile este método de construcción como el único y natural, y de esa forma se espera seguir reproduciendo una visión del mundo edificado con cemento y mantener una necesidad en los consumidores, por lo tanto; se está desarrollando un mercado al tiempo que se sirve a las comunidades.

10.4.4 Valores sociales

El discurso alude al concepto de creación o generación de valor para clientes, comunidades, colaboradores y accionistas (p. 5) con lo que se refuerza la rentabilidad y la maximización de beneficios vinculándolo a todos los grupos de interés con la selección de la palabra “valor” que puede atenuar la fuerza del interés económico en el discurso y despertar menos enfrentamientos.

Los mismos valores que se detectaron en la misión, visión y estrategias se encuentran en el informe a accionistas: la eficiencia, la rentabilidad, la prioridad del cliente están presentes en el documento mientras que se menciona a la sustentabilidad sin proporcionar datos concretos que respalden el compromiso de CEMEX con ésta. Por la naturaleza del documento, el criterio económico es altamente prioritario y está presente a todo lo largo de él.

El valor de la globalización: se presenta como un logro de parte de CEMEX el haberse convertido en una empresa global. Aunque las operaciones de la empresa no se dan en todo el planeta sino en los mercados más atractivos por su potencial de rentabilidad y seguridad, la empresa se enorgullece de este avance y de la homogeneidad que ha logrado en la cultura de la empresa en todas sus ubicaciones. Para CEMEX el establecer un estilo uniforme que se apege a la maximización de rendimientos, denominado mejores prácticas sin vincularlas a la ética necesariamente, es un logro de la globalización de la empresa.

10.4.5 Nivel de lo explícito

La estrategia de inversión para el crecimiento mediante adquisiciones: “Estamos dedicados a crecer en forma rentable, no a buscar el crecimiento por sí mismo” (p. 6) hace patente la fuerza del programa neoliberal en el estilo de administración de CEMEX que prioriza las utilidades por sobre cualquier otra consideración. Se proporcionan datos exactos de naturaleza económica para convencer a inversionistas actuales y potenciales de la solidez financiera de la empresa.

10.4.6 Nivel de lo implícito

Varios mensajes implícitos están presentes en el discurso del informe anual a accionistas. Son particularmente importantes para el presente análisis los siguientes:

- El mundo de cemento y concreto es el mejor de los mundos posibles.
- La conservación ambiental es importante pero la construcción no se puede detener porque es parte del progreso.
- El beneficio del cemento está por encima del impacto negativo que conlleva su producción.

De esta forma, tanto en lo implícito como en lo explícito se refuerzan los mismos valores y se puede identificar la ideología neoliberal con criterio economicista aparejada de la necesidad de legitimar la construcción con cemento ante la sociedad.

Por otra parte, el apego a los lineamientos legales y a las exigencias políticas de la responsabilidad social¹⁰³ no se menciona abiertamente como razón para iniciar diversos programas, aunque es evidente el cumplimiento de los requisitos por el formato de presentación del documento y la escueta información disponible.

Las fotos refuerzan la presencia de la globalización al presentar a personas de diverso origen étnico, y la bondad de la globalización se muestra en la alegría de estos mismos sujetos. Hay una foto al inicio (Ver imagen 10.1, p. 139) del documento cargada de significado: El edificio de la Bolsa de Valores de la ciudad de Nueva York con un pendón de CEMEX que muestra un conjunto de edificios de concreto junto a una revolvedora con los colores de CEMEX proyectando su dominio sobre el mundo corporativo global. La imagen ideal del mundo construido con cemento se ejemplifica con los rascacielos ubicados el un lado mientras que la infraestructura de CEMEX se magnifica al centro: el camión con los colores de la empresa no guarda proporción sino que tiene un tamaño monumental. El horizonte muestra la leyenda *de CEMEX: Construyendo un mejor futuro* junto a la cifra 100 años insinuando la permanencia en el tiempo.

¹⁰³ La pertenencia a CSI es una exigencia implícita para participar en el mercado europeo de materiales de construcción, y el apego a formatos de rendición de cuentas sobre responsabilidad social es un compromiso que emana de la pertenencia a dicho organismo.



Imagen 10.1: Póster de 100 años de CEMEX en el New York Stock Exchange

Asimismo, las gráficas de valor (p. 16) muestran una tendencia de crecimiento pronunciada que puede inducir una sensación de solidez, continuidad y confianza en los inversionistas. Identificar valor con rendimiento es una maniobra sutil que puede ser una estrategia lingüística no declarada pero que traslada el término valor a su significado de prioritario o guía, así como también al sentido económico sin nombrarlo. Esta estrategia discursiva puede reflejar la escala de valores de la cultura de la maximización de rendimientos prevaleciente, o bien, un recurso para suavizar el término ante los diversos grupos de interés.

10.5 Calificativos empleados

Dinámica, sólida, mejor, exitoso, prometedor, inquebrantable, sustentable, líder, duraderas, económico, orgulloso, bueno, diversificado, récord, estratégico, global, jóvenes, disciplinado, rentable, fundamental, vital, en serio, translúcido, especial, idóneo, social, ambiental, alternativo, europeo, fósil, amigable, estandarizado, centralizado, significativo,

creciente, comunitaria, histórica, estrechamente, profundo, profesional, vecinas, periódica, principal, libre, relevante, neto, consolidado, mayoritario, cementera, constante son algunos de los adjetivos que transmiten cualidades que CEMEX considera valiosas. Con ello CEMEX construye su imagen ante la sociedad de acuerdo a un sistema cultural que en cierto modo comparte, y de alguna manera busca propagar entre la comunidad lectora del informe anual de accionistas.

Agrupando estos calificativos se pueden identificar las características deseables que CEMEX considera sobre sí misma, así como la percepción que tiene sobre el mundo actual. Repetidamente se alude a la importancia de la flexibilidad y la capacidad de respuesta que tiene la empresa por lo que se integraron los calificativos que pueden referirse a la misma en la columna 1. En la columna 2 se enlistan los calificativos que aluden a la permanencia a través del tiempo, característica que la empresa parece mostrar como una de las claves de su atractivo para los inversionistas. La capacidad de dar resultados inmediatos asegurando al mismo tiempo la continuidad parece el elemento central de la cultura empresarial de CEMEX. Igualmente, se refiere a sí misma con una serie de calificativos que se presentan en la columna 3 donde se muestra la inclusión estos conceptos clave acompañados de aspectos sociales que no aparecen con la misma frecuencia enmarcados todos por el contexto de la globalización. CEMEX reconoce la importancia de algunas circunstancias de su entorno que impactan sobre su gestión como la existencia de una economía global basada en el consumo de combustibles fósiles y en la edificación de construcciones de cemento; una problemática ambiental que abarca desde la situación atmosférica hasta el agotamiento de recursos y un liderazgo europeo para atender la problemática ambiental.

CAPACIDAD DE RESPUESTA FLEXIBLE	PERDURABLE EN EL TIEMPO	PARA AUTODESCRIBIRSE	PARA DESCRIBIR AL MUNDO ACTUAL
Dinámica	Sólida	Global	Fósil
Mejor	Inquebrantable	Rentable	Ambiental
Exitoso	Fundamental	Social	Europeo
Diversificado	Serio	Comunitario	Cementera
Récord	Estratégico	Estandarizado	Global
Tanslúcido	Disciplinado	Creciente ¹⁰⁴	
Jóvenes	Especial	Libre ¹⁰⁵	
Vital	Significativo	Idóneo	
Amigable	Histórico		
Alternativo	Profundo		
Relevante	Centralizado		
Profesional	Consolidado		
Neto	Mayoritario		
	Periódico		
	Constante		

Cuadro 10.1.- Clasificación de los calificativos empleados en el reporte anual 2006

La construcción ideológica manifestada en el manejo discursivo es por tanto, ejemplo de la ideología de CEMEX y de su visión del mundo: un mundo global donde el rendimiento y el crecimiento son el eje motriz y donde las edificaciones de cemento y concreto son el termómetro del bienestar comunitario.

10.6 Verbos empleados

CEMEX emplea el verbo “construir” como una herramienta llena de significado: Construir, construyendo, construcción tienen una presencia constante, aludiendo a la construcción con cemento y a la construcción de gente, sustentabilidad, conocimiento, relaciones, “valor” o rendimientos, un mundo mejor. Para CEMEX construir consiste en la edificación de un ambiente óptimo para vivir, educar, crecer, trascender... y todo ello es perdurable y eficiente cuando se usa el cemento.

¹⁰⁴ Unido a lo perdurable en el tiempo

¹⁰⁵ Unido a la capacidad de respuesta flexible

Otro vocablo empleado con un sentido múltiple es “concretar”. Para CEMEX concretar es hacer realidad y al mismo tiempo refiere al concreto trasladando al lector al mundo ideal de cemento y concreto.

Celebrar, honrar, contribuir, compartir, resistir, ayudar, albergar, conectar, forjar, aprovechar, recordar, conmemorar, redoblar, necesitar, prosperar, cumplir, retener, promover, fomentar, producir, organizar, apoyar, transformar, incrementar, reducir, acortar, representar, dirigir, apreciar, superar, continuar, adquirir, ofrecer, introducir son algunos de los verbos que se emplean en las páginas introductorias del informe anual. En conjunto, pareciera que CEMEX transmite con estos verbos continuidad para el futuro con raíces históricas, espíritu de superación e innovación, tendencia de crecimiento, colaboración y cumplimiento. Sin fincar la legitimidad en la sustentabilidad, estos verbos contribuyen a que CEMEX se legitime en base al éxito económico partiendo de que éste es un valor compartido con el resto de la sociedad.

Al agrupar los verbos en listas por afinidad con los conceptos planteados al estudiar los calificativos, también es posible detectar las prioridades de CEMEX, así como la manera en que busca que se le perciba y la forma en que concibe al mundo. Es particularmente interesante en la auto-descripción el énfasis en la posibilidad de “contribuir” a la prosperidad general que se une a las acciones para responder con flexibilidad y a la actuación para asegurar la permanencia en el tiempo. Se puede identificar el paradigma utilitarista de “aprovechar” los recursos disponibles de forma óptima para “ayudar” a alcanzar la prosperidad general omitiendo las preocupaciones ambientales que esto conlleva.

CAPACIDAD DE RESPUESTA FLEXIBLE	PERDURABLE EN EL TIEMPO	PARA AUTODESCRIBIRSE	PARA DESCRIBIR AL MUNDO ACTUAL
Superar	Continuar	Construir	Aprovechar
Organizar	Resistir	Concretar	Prosperar
Reducir	Retener	Ayudar	
Acortar	Recordar	Prosperar	
Ofrecer	Cumplir	Contribuir	
Introducir	Fomentar/Promover	Adquirir	
Transformar	Forjar	Representar	
Conectar		Dirigir	
		Celebrar/Honrar	

Tabla 10.2.- Clasificación de los verbos empleados en el reporte anual 2006

En general, el informe anual a accionistas 2006 se apega a los postulados de CEMEX en su misión, valores y estrategias. La rentabilidad se muestra como la prioridad de CEMEX de modo que se entiende la importancia de los inversionistas mientras que los otros grupos de interés quedan supeditados al logro de la rentabilidad. Los clientes y los empleados guardan una importancia relativa por sus aportaciones a la rentabilidad mientras que la maximización de beneficios para todos los grupos de interés no se define con precisión. La sustentabilidad se menciona como una meta importante sin especificarse la manera en que se puede alcanzar. El análisis del discurso de este documento comprueba los hallazgos de la sección anterior (Capítulo 9) y hace necesario el estudio del informe de desarrollo sustentable 2006 para conocer cómo se mezcla en esta instancia el criterio económico de maximización de beneficios con los intereses de la responsabilidad social.

11 Análisis del discurso del informe de desarrollo sustentable 2006

El informe de desarrollo sustentable es el documento que elaboran las empresas para informar sobre sus acciones en el ámbito de la sustentabilidad. La Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo definen el desarrollo sustentable como “aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer las capacidades que tienen las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades”¹⁰⁶. Actualmente la sociedad civil global, y en algunas regiones también la legislación, requieren incorporar la sustentabilidad en los procesos productivos y en la gestión administrativa de la empresa, considerando las dimensiones económica, humana, ambiental, institucional y tecnológica. Se han desarrollado indicadores para monitorear el progreso en cada una de estas áreas donde se reconoce la importancia de invertir en proyectos sustentables coherentes con las capacidades regenerativas y asimilativas de los sistemas globales que sostienen la vida y proveen alta rentabilidad social. El informe de desarrollo sustentable es presentado principalmente por compañías pertenecientes a agrupaciones promotoras de este concepto, suscriptoras del Global Compact¹⁰⁷ conforme a los indicadores aceptados ampliamente como GRI¹⁰⁸, y de acuerdo a metas fijadas en común acuerdo con la industria específica, la cementera en este caso, es decir, CSI¹⁰⁹.

De acuerdo al Instituto para la Investigación e Innovación en Sustentabilidad de Canadá¹¹⁰ la elaboración del reporte de sustentabilidad sirve para informar a los grupos de

¹⁰⁶ Induambiental en línea consultado en junio 3 de 2008 en <http://www.induambiental.cl/1615/propertyvalue-37256.html>

¹⁰⁷ Ver sección de responsabilidad social y su relación con la ética para la descripción del Global Compact (p. 23)

¹⁰⁸ GRI Global Reporting Initiative, puede ser consultada en línea en www.wbcsdcement.org

¹⁰⁹ CSI Cement Sustainability Initiative

¹¹⁰ En The Sustainability Report en línea consultado en junio 3 de 2008 en <http://www.sustreport.org/home.html>

interés sobre retos y logros enfrentados por una empresa, refleja el compromiso interno con la responsabilidad ambiental y social, puede ser una herramienta de mercadotecnia e imagen sustentable y ofrece la oportunidad de monitorear el avance en los principios de la sustentabilidad, así como de extender el paradigma entre los involucrados con la empresa y de asumir un rol de liderazgo mundial en sustentabilidad conservando la competitividad. Usualmente el informe de desarrollo sustentable inicia como un listado de las acciones tomadas para cumplir con la normatividad ambiental tales como la adopción de procesos más eficientes. En una etapa posterior, las empresas publican los beneficios económicos, sociales y ambientales asociados con operar más sustentablemente. Así, al mismo tiempo que se promueve la imagen de la empresa se genera una oportunidad de ubicar ineficiencias diversas.

La atención que han recibido las empresas cementeras por parte de autoridades y organismos no gubernamentales las ha obligado a tomar el tema de la responsabilidad social con seriedad y a sujetarse a parámetros formales de medición y rendición de cuentas. El nivel de aplicación de la GRI3¹¹¹ es de B en el caso de CEMEX mientras que Holcim, la empresa líder en ventas del ramo de la construcción y ganadora del primer lugar del sector de la construcción en el Dow Jones Sustainability Index, alcanza el de A+.

Se considera que la justificación de la elaboración de un reporte de desarrollo sustentable necesita estar vinculada con los valores de la compañía; de lo contrario, se despertarán suspicacias en la sociedad respecto al compromiso de la empresa. En este

¹¹¹ El formato actualmente empleado por CEMEX para expresar la responsabilidad social es el tercer nivel, lo cual alude a la variedad de factores reportados. Con la misma cantidad de factores y el mismo formato, Holcim alcanza el nivel de aplicación A+ mientras que CEMEX el grado B. Los niveles denotan el grado de apego a los parámetros de elaboración del reporte.

sentido, el Instituto para la Investigación e Innovación en Sustentabilidad de Canadá¹¹² expresa lo siguiente:

La selección del vocabulario es importante. Frases trilladas como “Construyendo un mejor futuro” no son convincentes y son difíciles de medir. Decir que la sustentabilidad es importante pero no reflejarlo como parte de los valores de la compañía provoca dudas sobre la sinceridad del compromiso.

Esta recomendación contrasta con el discurso que se estudió sobre la misión, visión y estrategia del caso CEMEX donde las modalidades discursivas se asemejan a lo anterior. La interrogante obligada por la coincidencia del slogan con el de “construcción de un mundo mejor” en la misión de CEMEX (el cual se repite en el informe anual con una serie de frases como “construyendo sustentabilidad, construyendo gente, construyendo conocimiento, construyendo relaciones, construyendo valor” que efectivamente son difíciles de medir), se aminora porque en este caso la construcción es central al objeto de negocio. Sin embargo, es necesario seguir explorando la forma en que la responsabilidad social se introduce en la cultura empresarial de esta empresa por lo que en seguida se procede al análisis del discurso del informe de desarrollo sustentable de CEMEX en el 2006 en sus partes más importantes.

Elementos para análisis del discurso:

11.1 Grupos de interés a quienes se refiere el informe de desarrollo sustentable:

El informe de desarrollo sustentable fue elaborado por un equipo multi-regional que tomó en cuenta el resultado del diálogo con los diversos grupos de interés y las evaluaciones externas. La teoría de la responsabilidad social requiere que este informe

¹¹² Consultado en línea en septiembre 2007 en <http://www.sustreport.org/home.html>

considere los grupos de interés con que se relaciona la empresa directamente, tal como ocurre en este caso.

CEMEX identifica 15 grupos de interés¹¹³, entre los cuales se encuentran los accionistas, los clientes y distribuidores, los proveedores y contratistas, los empleados, los gobiernos y reguladores, las organizaciones de la sociedad civil y las comunidades. El documento se dirige a ellos y responde las inquietudes sobre sus necesidades, retos y alianzas. Asimismo forman parte de los grupos de interés de CEMEX la energía, las plantas productivas, las materias primas, el medio ambiente, la investigación y desarrollo, la restauración, la conservación y los productos y servicios; estos grupos de interés difícilmente se equiparan con los demás, ya que parecen ser más bien factores que impactan en el desempeño socialmente responsable de la empresa. No queda claro por qué CEMEX los incluye en su listado de audiencias clave y no son tomados en cuenta como tales en el presente análisis.

El documento se divide en cuatro partes principales que abordan algunos de los aspectos de la agenda con los grupos de interés identificados al principio. La sección *Nuestro mercado* cubre los aspectos que preocupan principalmente a los accionistas, acreedores, clientes/distribuidores y proveedores; las necesidades de los empleados se abordan en la sección *Nuestra gente*, mientras que las de las comunidades, conjuntamente con las de los reguladores y gobierno, son tratadas en las secciones de *Nuestro compromiso ambiental* y *Nuestro compromiso social*.

En atención a los miembros de la sociedad civil y a los analistas el documento se elaboró siguiendo el formato de GRI3 y alcanzó un nivel B, lo cual no refleja la calidad del

¹¹³ Informe de desarrollo sustentable 2006 CEMEX p. 9-10.

contenido sino el grado de apego al formato GRI3¹¹⁴. De esta manera, se detecta que la empresa ha adoptando una postura de transparencia donde ésta acepta implícitamente ser sujeto de evaluación y crítica, ya que el informe elaborado en formato GRI3 puede ser comparable con el de otras empresas con parámetros similares.

11.2 Temas identificables en el informe de desarrollo sustentable.

En este documento se introducen algunos temas y se repiten algunos de los temas centrales identificados en el informe anual a inversionistas (Capítulo 10) y en la sección de de misión, valores y estrategias (Capítulo 9):

11.2.1 SMS (Sistema de Gestión de Sustentabilidad)

La implementación de un Sistema de Gestión de Sustentabilidad (SMS¹¹⁵) que eficiente la compañía y aporte valor a la sociedad es el tema principal del Informe de Desarrollo Sustentable 2006. Este sistema no había sido mencionado en los otros documentos aunque aquí es presentado como uno de los datos clave de la empresa. La misión social puede estar aludiendo indirectamente al SMS al mencionar el desarrollo de programas para mejorar la calidad de vida.

El SMS cubre los temas de tipo económico, social, ambiental, de salud y seguridad industrial, prácticas laborales, derechos humanos y de responsabilidad de producto buscando apearse a los lineamientos de la GRI¹¹⁶.

11.2.2 Impacto económico

Mientras que el discurso del Informe de Desarrollo Sustentable declara lo importante que es el efecto económico multiplicador de las actividades de CEMEX entre

¹¹⁴ Según se explica en la página electrónica de la Global Reporting Initiative GRI: www.globalreporting.org

¹¹⁵ Por sus siglas en inglés: Sustainability Management System

¹¹⁶ Global Reporting Initiative

los grupos de interés, la preocupación por el rendimiento sobrepasa el deseo de contribuir a la sociedad. Ante un nivel de ventas de \$18,249¹¹⁷ millones de dólares, las remuneraciones a los 54,635¹¹⁸ empleados alcanzaron un nivel de \$1,200¹¹⁹ millones de dólares. Los donativos ascendieron a \$35 millones de dólares y las compras de abastecimientos sumaron \$5,000 millones de dólares distribuidos entre más de 150,000 proveedores. La importancia económica de CEMEX es innegable y desencadena una serie de derramas monetarias indirectas aún mayor. Sin embargo, la prioridad de incrementar eficiencia y de lograr economías de escala puede interferir con los beneficios derramados en las pequeñas comunidades locales donde participa la empresa, ya que al buscar minimizar costos se centralizan las adquisiciones. El impacto económico no se extiende tan ampliamente en el modelo de proveedores centralizado y el monto de las remuneraciones es inferior al de los competidores¹²⁰, por lo que la derrama económica es también menor.

Por otra parte, las ventas por empleado y la relación de ventas/remuneraciones de CEMEX muestran una eficiencia que rebasa la de Holcim, la principal empresa del ramo, al tiempo que muestra menores remuneraciones a los empleados. CEMEX logra \$334,016¹²¹ en ventas por empleado mientras que Holcim apenas alcanza \$215,976¹²², lo cual puede ser indicativo de la productividad de CEMEX; sin embargo, en el caso de CEMEX las

¹¹⁷ Reporte Anual a Accionistas 2006, p. 19

¹¹⁸ Informe de Desarrollo Sustentable 2006, p. 20

¹¹⁹ Informe de Desarrollo Sustentable 2006, p. 5

¹²⁰ \$1,200 millones en remuneraciones/54,635 empleados=\$21,963 anual promedio por empleado para CEMEX y \$4,063 millones en remuneraciones/88,783 empleados=\$45,763 anual promedio por empleado para HOLCIM

¹²¹ \$18,249 millones de dólares en ventas (p. 9, Informe de Desarrollo Sustentable 2006 y p. 19, Reporte anual 2006) /54,635 empleados (p. 20, Informe de Desarrollo Sustentable 2006)= \$334,016 en ventas por empleado

¹²² \$19,175,000,000 (Holcim_AnnualReport06_e_KeyFigures.pdf)/88,783 empleados (Holcim_Corporate_SD_Report_2007.pdf)=\$215,976 en ventas por empleado

remuneraciones a los empleados son el 6.5%¹²³ de las ventas totales mientras que en el caso de Holcim las remuneraciones a los empleados llegan al 21.2%¹²⁴ de las ventas totales, por lo que puede inferirse que probablemente la carga de trabajo por empleado es mayor para la empresa mexicana mientras que el nivel de sueldo es menor.

Las diferencias anteriores desaparecen cuando se compara el monto de los donativos realizados por ambas empresas, ya que ambas derraman aproximadamente el .2% de sus ventas en donativos a través de programas de servicio comunitario. Asimismo, los \$35 y \$38.9 millones de dólares donados por CEMEX y Holcim respectivamente suelen contener beneficios fiscales que disminuyen la carga impositiva al tiempo que mejoran la imagen corporativa ante la sociedad. Con una muy pequeña parte de sus ingresos, CEMEX contribuye al desarrollo comunitario o al saneamiento ambiental, al tiempo que recibe trato preferencial al pagar impuestos y proyecta una imagen de compromiso social: una situación ganar-ganar para los diversos grupos de interés con un impacto económico relativamente pequeño para la empresa y con alto potencial de beneficios no económicos.

11.2.3 Eficiencia y maximización de beneficios

En la sección introductoria *Nuestra empresa* se manifiesta el beneficio que aportan los procesos estandarizados y centralizados así como de las economías de escala haciendo referencia indirecta a la eficiencia y a la maximización de beneficios. Este ha sido un tema común en todos los documentos analizados, desde la misión hasta la estrategia de negocios y el Informe Anual de Accionistas.

¹²³ \$1,200(p. 5 Informe de Desarrollo Sustentable 2006) /\$18,249=.06575 El 6.5% de las ventas es la proporción del costo de las remuneraciones a empleados.

¹²⁴ Remuneraciones \$4,243 millones Francos Suizos CHF (\$4,063.5 USD universal currency converter en línea en Junio 8 de 2008) (Holcim_Corporate_SD_Report_2007.pdf, p. 3) \$4063.5/\$19,175=.2119 El 21.2% de las ventas es la proporción del costo de las remuneraciones a empleados.

En esta misma línea de pensamiento, se reafirma la estrategia de crecimiento, integración y diversificación geográfica (p. 9) que ya se había declarado en los documentos previos.

En la sección *Nuestro Mercado* se expresa abiertamente la importancia de la eficiencia para atender oportunamente a los clientes (p. 14). Aunque este informe se enfoca en el desarrollo sustentable, gran parte de las descripciones proporcionadas por la empresa se centran en el tema de la eficiencia y la maximización de beneficios.

11.2.4 Mejores prácticas éticas y apego a los lineamientos legales

Se hace énfasis en el cumplimiento de los lineamientos legales de las diversas naciones en que opera CEMEX sin aclarar hasta qué punto la empresa sobrepasa en forma voluntaria los mínimos legales en cada país. El código de ética se difunde ampliamente y debe ser suscrito por cada empleado activo de la empresa para cumplir con las mejores prácticas¹²⁵ de gobierno corporativo. De esta manera se protege el interés de la empresa de tener mecanismos de control que aseguren la eficiencia y al mismo tiempo se marcan las pautas en la relación con los grupos de interés y las expectativas de conducta en cuanto a seguridad industrial y responsabilidad ambiental. La eficiencia operativa requiere del consenso y de la aplicación de controles que permiten eliminar la corrupción y otras malas prácticas condenadas en el código de ética al tiempo que se escucha a las ONGs, a los accionistas y a los fondos de inversión socialmente responsables al implementarlo.

Se describe una estructura jerárquica de administración y supervisión del código de ética que llega a todos los niveles de la compañía insinuando una relación autoritaria en el proceso de implementación (p. 7).

¹²⁵ Entendidas aquí como las mejores prácticas éticas que se espera sean seguidas por los empleados.

11.2.5 Innovación

CEMEX muestra su interés en innovar en varios frentes de operación al mismo tiempo. Pareciera que busca empatar la satisfacción del cliente, la ubicación de nichos de mercado atractivos en sentido económico y las necesidades ambientales al proponer iniciativas que consideren las necesidades de los grupos de interés y del planeta conservando siempre la meta de maximizar beneficios. Esto es una consideración inevitable en una empresa, aún más en el entorno de la globalización donde la competitividad dentro de políticas neoliberales orilla a las empresas como CEMEX a transitar hacia la sustentabilidad con muchas dificultades.

De esta forma, se busca minimizar costos con procesos que logren mayor eficiencia energética, considerando el aspecto económico que interesa a los inversionistas y el ambiental que preocupa a la sociedad en general; sin embargo, al no hacer las transformaciones de fondo en los procesos productivos intrínsecamente agresivos que conlleva la producción de cemento con el entorno, es muy difícil alcanzar la sustentabilidad. Igualmente, se desarrollan concretos especiales que se ajustan a las necesidades del cliente buscando asegurar mayores ventas y resolviendo riesgos de inundaciones dentro del paradigma del desarrollo en base a cemento y concreto (p. 15).

Enmarcados por el mismo paradigma de la eficiencia competitiva neoliberal, CEMEX lanza modelos de negocio donde se “ayuda” a los sectores de menor ingreso a adquirir materiales de construcción para edificar viviendas resistentes (p. 36) aunque sin características térmicas. Cabe cuestionar si no se alcanzaría una mayor calidad de vida con una casa de adobe con techo de palma y madera, donde sus materiales impiden el paso del calor o el frío extremos, que con una casa de block y cemento con techo de concreto donde las cualidades térmicas son inferiores, el costo es mayor y la huella de impacto ambiental

también. Sin embargo, igualmente es necesario preguntarse si CEMEX podría enfrentar a la competencia y al mismo tiempo proponer estas alternativas de construcción.

El discurso muestra una tendencia hacia la innovación que introduce las prácticas sustentables acompañadas de un compromiso de mantener la competitividad, la rentabilidad y el crecimiento.

11.2.6 Cuidado del personal

CEMEX declara la importancia del factor humano enfatizando la capacitación de los empleados, mostrando la variedad de cursos impartidos y las inversiones de la empresa en el desarrollo de su personal (p. 20). Se manifiesta el interés por incrementar la productividad y al mismo tiempo desarrollar las capacidades de los trabajadores expresando así la preponderancia del criterio de rentabilidad en un esquema de ganar-ganar que respeta el interés de los empleados y también el de los inversionistas. De esta forma vemos cómo el paternalismo tradicional de la empresa regiomontana preocupado por la seguridad en el empleo se convierte en una serie instrumentos para promover el desarrollo individual en un ambiente competitivo.

Las condiciones laborales de CEMEX son variables de acuerdo a las condiciones del mercado de trabajo en las distintas zonas geográficas por lo que aunque declaran buscar que las políticas y prácticas laborales sean consistentes en toda la compañía, las remuneraciones y prestaciones responden al mercado y a la legislación local de cada lugar. Nuevamente, el criterio de rentabilidad obliga a la empresa a sujetarse a reglas de oferta y demanda aunque conservando siempre un rango de sueldo y prestaciones superior al promedio de cada país. De esta manera, se menciona en el apartado de *Nuestra gente* que “La compensación que ofrecemos se compara favorablemente con el salario mínimo en los

países donde operamos” y que “Para que nuestro éxito continúe, es esencial atraer y retener a la mejor gente y aprovechar el talento existente en los puestos clave” (p. 20).

En esta sección no se aclaran los ahorros en los sistemas de pensiones y servicio médico que se explican en las notas aclaratorias de los estados financieros presentados en el Informe Anual a Accionistas 2006¹²⁶. En cambio, se mencionan los programas para proteger los derechos humanos, de promoción de la diversidad y de seguridad industrial, mismos que se encuentran integrados al Sistema de Gestión de la Sustentabilidad.

11.2.7 Cuidado del ambiente

El esfuerzo por ahorrar energía, minimizar las emisiones de dióxido de carbono y optimizar el uso de agua y materias primas es una parte importante de la reconversión sustentable de CEMEX. Buscando un equilibrio donde se beneficien todos los grupos de interés, la empresa invierte recursos económicos con la finalidad de minimizar costos al tiempo que responde a las exigencias sociales, legales y éticas de minimizar el impacto ambiental, así como también proyectar una imagen de buen ciudadano corporativo ante la comunidad.

Se puede identificar nuevamente en el apartado referente al cuidado ambiental el paradigma ideológico de que el cemento es un elemento central para el desarrollo de la sociedad con lo que implícitamente se justifican los impactos globales de las emisiones de CO₂ y las emisiones locales de partículas de polvo (p. 26). La inmersión de la empresa y de buena parte de la sociedad en este paradigma conduce los esfuerzos hacia adaptaciones del proceso productivo en vez de una redefinición completa del mismo. De esta forma, se reconoce la importancia del cambio climático, de las emisiones atmosféricas, de la

¹²⁶ Analizados en el capítulo 10, p. 125 de este trabajo, Reporte Anual a Accionistas p. 70 y 71.

demanda de recursos naturales y del manejo de los residuos implementando programas que los atienden probablemente a un ritmo menor que los requerimientos del planeta. El papel de CEMEX es responder a estas necesidades ambientales tratando de equilibrar las inversiones en este ramo con las demandas de rentabilidad y competitividad. Parece claro que, mientras que las regulaciones ambientales no lo exijan de otro modo, las empresas como CEMEX no van a realizar transformaciones con mayor rapidez.

Dentro del ámbito ambiental, se reconoce la importancia de llevar a cabo programas de conservación de la biodiversidad, por lo que CEMEX destina recursos a proyectos como la restauración de canteras. Estos proyectos pueden ser considerados como un paliativo que no alcanza a resolver el problema de fondo: la sobreexplotación de los recursos naturales por parte del hombre, y particularmente, por parte de la industria de la construcción como la conocemos hoy.

11.2.8 Compromiso social

El compromiso social es el tema en el que coinciden las políticas de responsabilidad social de CEMEX. En última instancia, abarcan desde los programas encaminados a proteger el ambiente para las sociedades futuras, hasta las acciones que benefician a los sectores marginados de la población pasando por la satisfacción de los estándares de eficiencia y rentabilidad. Estos últimos reconocen los intereses de los inversionistas y pretenden asegurar la permanencia de la empresa en el tiempo, lo cual es la condición básica para seguir operando.

Las acciones de compromiso con la comunidad están presentes particularmente en la estrategia de ventas a los sectores de menores recursos económicos. De esta forma, se logra incrementar el ingreso de la compañía al tiempo que se atienden las necesidades de

vivienda de los menos favorecidos. Programas como el de “Patrimonio Hoy” muestran el apego al paradigma que el mundo edificado con cemento es el más desarrollado, lo cual es congruente con los planteamientos de CEMEX en sus diversas gestiones. El gobierno parece estar inmerso en el mismo paradigma al participar con CEMEX en el programa “ConstruApoyo” (p. 36) que financia el gobierno para promover la reconstrucción de comunidades afectadas por catástrofes naturales, siendo CEMEX quien vende y provee los materiales.

Con un esfuerzo económico de pequeña envergadura, relativamente hablando, también se participa en otros programas específicos que mejoran las condiciones de vida de las comunidades locales con que interactúa la empresa. Entre estos se encuentran esfuerzos educativos, de remediación ambiental, de infraestructura para la salud y algunos otros donde se combina el voluntariado de empleados de CEMEX con recursos de la empresa y colaboración de la comunidad.

El diálogo con representantes de la comunidad al que alude el discurso (p. 34) manifiesta al mismo tiempo que la implementación de acciones sustentables se realiza principalmente en aquellas comunidades que así lo exigen. Esto puede ser nuevamente un deseo de complacer a los grupos de interés inquietos procurando también minimizar costos cuando esto sea posible. Por otra parte, la atención parcial podría ser también un resultado de la gestión local de CEMEX, dado que el SMS aún se encuentra en vías de implementación a nivel global.

Lorenzo Zambrano, quien es el Presidente y Director General de CEMEX, actualmente es también el presidente del Consejo de Administración del Tecnológico de Monterrey, una de las principales universidades de América Latina, contribuyendo a la formación profesional de los jóvenes. Asimismo, CEMEX apoya en Monterrey al Museo de

Arte Contemporáneo (MARCO) y a otras instituciones educativas. De esta manera, al tiempo que se proporcionan recursos económicos, la visión global y cultura empresarial de CEMEX puede ser transmitida a las generaciones de futuros ejecutivos latinoamericanos. Esto implica una propagación de la ideología y también es una expresión de los valores de la empresa ejemplificados por uno de sus principales propietarios y director general.

11.3 Contexto

CEMEX, al igual que todas las empresas en la actualidad, se desenvuelve en un entorno donde la globalización marca la pauta, la competitividad es esencial para subsistir, y la fuerza de los organismos gubernamentales se encuentra supeditada a las fuerzas del mercado. A pesar de la innegable importancia de CEMEX en el contexto nacional mexicano, la magnitud de las empresas con quienes compite a nivel mundial, así como de quienes producen los potenciales productos sustitutos le obliga a someterse a los dictados del mercado en que participan.

En forma general, entre todos los actores sociales se reconoce cada vez más la urgente necesidad de atender las carencias sociales y los problemas ambientales de escala planetaria ya expresados en las metas del milenio. Igualmente, se acepta el concurso de todos ellos para poder atenderlos: desde los gobiernos hasta las empresas pasando por la sociedad civil. Es particularmente notoria la creciente importancia de inversionistas preocupados por los aspectos de responsabilidad social, ya que en respuesta a sus preferencias, se han integrado más de 200 fondos de inversión¹²⁷ que incluyen en su portafolio exclusivamente empresas que cumplen con estos estándares satisfactoriamente. Podría considerarse que ya se identifica una necesidad en el mercado de capitales de

¹²⁷ Dow Jones Sustainability Indexes consultado en línea en junio 12, 2008 en http://www.sustainability-index.com/07_html/sustainability/sustinvestment.html.

apegarse a estos principios, por lo que podría esperarse que esta tendencia se extienda cada vez más como respuesta a las preferencias de los inversionistas.

Las empresas, por tanto, se encuentran en la necesidad de cubrir las exigencias de competitividad centradas en la rentabilidad por una parte, y de ser socialmente responsables por otra. En este contexto, se esperaría que las empresas exitosas del futuro logaran incorporar los aspectos de responsabilidad social en los criterios de inversión junto a los aspectos económicos.

11.4 Estrategias argumentativas

Las estrategias argumentativas en este Informe de Desarrollo Sustentable, al igual que en el Informe Anual a Accionistas, señalan la existencia de una multiplicidad de voces y discursos donde en este caso, se pretende compaginar la meta de la sustentabilidad con la de la rentabilidad. Lograr planteamientos de ganar-ganar donde todos los grupos de interés involucrados perciban beneficio, marca la pauta de los programas de responsabilidad social de CEMEX. Al realizar el análisis del discurso del Informe de Desarrollo Sustentable se encontró lo siguiente:

11.4.1 Actores (Emisor y receptor)

En la presentación del informe en cuestión existe el apartado *Acerca de este Informe* donde el departamento de Comunicación y Asuntos Corporativos de CEMEX se presenta como el encargado de elaborar el reporte, por lo que podemos considerarle como el emisor principal. Se explica que se contó con la participación de un equipo multi-regional de todas las áreas, el cual colaboró con expertos de campo para poder informar adecuadamente. También se incluye un mensaje de parte del Presidente y Director General Lorenzo Zambrano donde él también se adjudica en cierta forma la emisión del discurso.

Pérez (2007, p. 278) señala que para las empresas en que la responsabilidad social corporativa aún no forma parte de su corazón ideológico, la responsabilidad social es una tarea más dentro de las innumerables labores que desarrollan los responsables de relaciones públicas de la empresa. Para el caso de CEMEX, pudimos identificar que se ha creado la Vicepresidencia Senior de Sustentabilidad, a cargo de Tony Henshaw (p. 25). El organigrama de la dirección de la empresa (p. 6) muestra que este puesto es importante para CEMEX ya que se encuentra al mismo nivel que la Vicepresidencia Corporativa de Finanzas y que depende del Vicepresidente Ejecutivo de Desarrollo, quien a su vez depende directamente del Director General. Aunque la presentación del documento queda a cargo del área de comunicación, se puede identificar un esfuerzo coordinado de toda la empresa que emana desde la dirección general para emitir este informe. En este sentido, tomando en consideración las categorías de Pérez, se identifica que CEMEX se encuentra en proceso de incorporar a su corazón ideológico a la responsabilidad social, y que la existencia de una estructura organizacional que la toma en cuenta es prueba de ello.

Respecto a los receptores del informe, puesto que el documento se hace disponible al público en general, el receptor está formado por los diversos grupos de interés. Sin embargo, se realizan presentaciones del mismo dirigidas a los inversionistas interesados y a los medios de comunicación. Adicionalmente, la información se encuentra disponible en Internet, con lo que los miembros de organizaciones civiles e investigadores pueden acceder a ella. Los resultados de acciones de responsabilidad social que atañen específicamente a las comunidades locales son informados a las mismas como parte del diálogo que se ha establecido con ellas.

11.4.2 Modelos

El paradigma de desarrollo que iguala el cemento y concreto al bienestar comunitario se muestra claramente en la sección *Nuestro Mercado* ya que se emplea el vocablo *literalmente* para expresarlo: “Nuestros productos aportan un valor considerable a la sociedad y son *literalmente* los elementos que cimientan el desarrollo” (p. 14). Aunque esta afirmación es únicamente la manifestación de una ideología, se presenta como una verdad universalmente aceptada por lo que se puede inferir que así la concibe la empresa, o bien, que pretende imponer esta visión en la sociedad para preservar su posición y poder económico.

Otro concepto cercano al paradigma anterior es el del cemento y concreto como materiales de construcción excelentes por sus características de dureza y resistencia. Aunque estos atributos del cemento son importantes, se omiten otras consideraciones; por ejemplo, el informe explica (p. 15) que la dureza del cemento fraguado es equiparable a una roca como si esta cualidad fuera la más importante al construir, posteriormente explica que puede aislar de ruidos pero no menciona las dificultades térmicas del material. El corolario de estas afirmaciones se resume en que el mundo edificado con cemento y concreto es el mejor de los mundos posibles, coincidiendo con lo que se ha expresado en los otros documentos analizados.

11.4.3 Programas

En este informe se puede identificar, al igual que en el informe a accionistas, que CEMEX ayuda a la sociedad a construir lo que requiera en base a cemento, buscando activamente convencerle de que la construcción con cemento está ligada al desarrollo. Los premios y los programas con las universidades muestran los esfuerzos por extender el

conocimiento de las ventajas del cemento sobre otras alternativas de edificación¹²⁸.

Específicamente, en el caso de Egipto, CEMEX señala que ha establecido “una escuela para trabajadores de la construcción desde 2002, ayudando a desarrollar el conocimiento y habilidades de la industria en el país” (p. 17). Con acciones de esta naturaleza se extiende la hegemonía del proceso constructivo *educando* a la población. Se identifica también una serie de programas en cada una de las áreas de la responsabilidad social: capacitación del personal, inversión e investigación para mejorar el desempeño ambiental, programas específicos de acuerdo a las inquietudes de las comunidades locales que van desde esfuerzos educativos hasta de reforestación, y un programa de difusión de la responsabilidad social entre los proveedores, así como también un programa de medición del desempeño de la propia empresa en el ámbito de la responsabilidad social con la elaboración del reporte correspondiente.

Por otra parte, el programa de capacitación de empleados busca transmitir la cultura de la empresa que enfatiza la competitividad; los valores de la empresa se propagan activamente en este esfuerzo educativo buscando que además de mantener un ambiente seguro y satisfactorio (p. 20), la planta laboral comparta un grupo de valores y creencias afines a los objetivos de la rentabilidad y eficiencia.

11.4.4 Valores sociales

El discurso de este documento alude repetidamente a la importancia de la rentabilidad como valor inherente de la gestión de la empresa, lo cual es congruente con los valores encontrados en los documentos analizados previamente. La maximización de

¹²⁸ Cátedra Blanca-CEMEX de Arquitectura en España (Noticias Info, 2003 consultado en línea en Junio 10 de 2008 en http://www.noticias.info/Archivo/2003/200303/20030324/20030324_1901.shtm). Una descripción se muestra en la página 61 del presente trabajo.

beneficios aunada a la sustentabilidad es la propuesta de la dirección general de CEMEX, por lo que en este apartado, la sustentabilidad es otro valor identificado. Esto nos lleva a la consideración de algunos otros valores que van unidos a la sustentabilidad: el valor de la conservación ambiental y el valor del compromiso social en sentido amplio, para con los empleados y para con la sociedad en general.

Respecto al valor de la globalización, en este apartado también se percibe que CEMEX aprecia las ventajas económicas de la misma, particularmente en las secciones de *Nuestra Empresa* y *Nuestro Mercado*. Aunque se enfatiza la presencia en diversas zonas geográficas, CEMEX busca lograr una cultura y principios éticos homogéneos que podrían implicar una globalización de carácter cultural en todas sus ubicaciones, considerando al mismo tiempo las diferentes culturas y marcos legales (p. 7), por lo que podría enfrentar algunas dificultades para lograrlo.

Los valores de globalización, eficiencia y sustentabilidad quedan integrados en la siguiente declaración del apartado *Nuestro mercado*: “Constantemente buscamos la manera de crear una ventaja competitiva sustentable. Esto es de particular importancia debido a nuestro rápido crecimiento mundial. En 2007 lanzaremos una iniciativa de integración de la cadena de suministro diseñada para mejorar la eficiencia operativa...” (p. 17).

Otro valor que se presenta en este apartado es el del diálogo abierto y sincero; CEMEX otorga valor al diálogo con los grupos de interés (p. 10). Desde la sección de presentación del documento se menciona a la retroalimentación de los grupos de interés como parte fundamental del proceso de elaboración del reporte. Se ha establecido un canal de comunicación con los grupos de interés y con las comunidades locales a través de reuniones periódicas con los líderes comunitarios, los funcionarios de gobierno y grupos de empleados para recabar información sobre las necesidades existentes (p. 34). Incluso, se

invita al lector del documento a comunicar dudas y comentarios a la oficina de Comunicación y Asuntos Corporativos (p. 1)

Otro valor que parece estar presente es el de la transparencia, ya que la empresa reporta sobre sus logros en el aspecto de la sustentabilidad junto a los pendientes de carácter ambiental que aún están por resolverse. Se reconoce el papel de la industria en la emisión de Dióxido de Carbono CO₂, causante importante del cambio climático y se muestran los avances o retrocesos respecto a las metas de responsabilidad social en el formato de GRI (p. 38).

11.4.5 Nivel de lo explícito

Se alude explícitamente a las metas de crecimiento y rentabilidad que son el eje de la toma de decisiones de la empresa. Asimismo, se describe el proceso de incorporación de la sustentabilidad a la gestión y cultura de la empresa a través del Sistema de Gestión de la Sustentabilidad, incluyendo los programas para atender los problemas ambientales, la capacitación de los empleados y las diversas iniciativas que atienden la problemática social de las diversas regiones. En las zonas geográficas con mayor marginación se da prioridad al combate a la pobreza respondiendo a las inquietudes de los grupos de interés involucrados mientras que en las zonas de mayor ingreso, como Europa o Estados Unidos, las acciones de responsabilidad social se encaminan principalmente a la remediación ambiental y a la conservación de la biodiversidad, ya que los requerimientos legales coinciden con las demandas de los grupos de interés de estas regiones.

11.4.6 Nivel de lo implícito

Se detectaron varios mensajes implícitos en el discurso del informe de desarrollo sustentable. Se puede identificar que la empresa acepta el rol de liderazgo que corresponde

a las empresas en la lucha por la transformación sustentable. Esto se evidencia en el reconocimiento implícito de la responsabilidad ética que les atañe en el mensaje del presidente y director general. Igualmente se acepta en forma implícita el carácter urgente de la transformación sustentable ya que se están realizando esfuerzos en todas las áreas de la empresa para llevarla a cabo en el SMS¹²⁹.

Por otra parte, también implícitamente, el criterio de rentabilidad prevalece sobre el de sustentabilidad en las decisiones de inversión, ya que se da prioridad a las acciones de minimización de costos sobre las de reconversión de la planta industrial¹³⁰ o de atención a los empleados. Esto se hace evidente por el lugar preponderante que ocupan las declaraciones respecto a la rentabilidad como preocupación principal de CEMEX para con los accionistas por sobre cualquier otra consideración en el mensaje del director. En las explicaciones sobre el impacto económico de CEMEX, las demandas de la competencia desplazan al interés por la sustentabilidad, enfatizando la necesidad de integrar el negocio verticalmente¹³¹ y de alcanzar la expansión geográfica.

11.5 Calificativos empleados

El empleo de calificativos en el lenguaje del Informe de Desarrollo Sustentable es medurado, la mayoría de las descripciones evita evaluaciones, procurando mostrar datos imparciales. Sin embargo, la selección de palabras y las mezclas de temas combinados con la ubicación de los mismos matiza la presentación para inclinar las simpatías del lector receptor a favor de CEMEX. Se encontraron calificativos que aluden a las características que la empresa valora en los temas y sobre cómo percibe a los actores sociales centrales.

¹²⁹ Sistema de Gestión de la Sustentabilidad por sus siglas en inglés: Sustainability Management System

¹³⁰ Aunque se realizan inversiones para la innovación y desarrollo de nuevos productos, la prioridad que se menciona es la satisfacción del cliente o el ahorro de energía.

¹³¹ La integración vertical consiste en adquirir las unidades de negocio relacionadas en un proceso productivo que incluye desde la extracción de materias primas hasta la entrega al último consumidor del producto final.

Auto-descriptivos: Los términos que emplea CEMEX repetidamente para describir su empresa son principalmente cinco: exitosa, mundial, socialmente responsable, rentable y eficiente. El auto-concepto es positivo en todos los ámbitos en que se desempeña y busca transmitir una imagen atractiva y de liderazgo ante el público.

El calificativo sustentable acompaña buena parte de las acciones reportadas en el Informe de Desarrollo Sustentable como era de esperarse dada la naturaleza de este documento. La gestión de la empresa queda por tanto matizada por la sustentabilidad en todas las áreas en que actúa, lo cual va acompañado de otros calificativos que a su vez asignan otras cualidades a la gestión sustentable de CEMEX. Algunos de estos calificativos son:

Infatigable, confiable, fundamental, ambiental, seguro, voluntario, ético, multi-regional, nuevo, reciente, respetuoso, necesario, local, profundo, transparente, elevado, pionero, responsable, social, ambiental, significativo, alterno, protegido, obligatorio (p. 8), continuo, económico (dimensión económica p. 8), seguro (mundo y ambiente de trabajo, no así el empleo), piloto, primero, existente, sincero, abierto, especial, renovable, posible, recreativo, energético, innovadores, recientemente, equitativamente, mejor, silvestre. Esta lista muestra cómo se cubren las dimensiones de la sustentabilidad de CEMEX en el Informe de Desarrollo Sustentable ampliamente y con optimismo, transmitiendo la idea de compromiso de la empresa así como su rol de liderazgo en este ámbito que apenas comienza y promete crecer. Es notoria la mención de lo económico, ya que se busca combinar el beneficio económico con los objetivos sustentables. Igualmente, se percibe que la transición hacia lo sustentable es reciente y que se encuentra a nivel piloto en algunas áreas.

En el ámbito económico, prevalecen calificativos como global, externo, detallado, monetario, rentable y sustentable (en sentido ¿económico perdurable? p. 3), valioso, estandarizado, centralizado (p. 16), comprometido, responsable, multinacional, sólido, funcional, interconectado, moderno, eficiente (p. 8), social, ambiental, integrado, verticalmente, principal, local, nacional, multiplicador, geográfico, operativo, correctivo (p. 10), productivo, oportunamente, automáticamente, rápido. Estos calificativos coinciden con el auto-concepto de empresa exitosa a partir del paradigma de la rentabilidad económica, así como con la percepción de que la globalización es benéfica y que CEMEX ha logrado convertirse en una empresa de proyección mundial; incluso el término sustentable se emplea en ocasiones para referirse a la permanencia de la empresa en el futuro relacionada a la competitividad económica.

Los productos principales de CEMEX son el cemento y el concreto: Son descritos como “Literalmente, los elementos que cimientan el desarrollo” (p. 14). Este axioma sustenta la legitimidad de la empresa ante sí misma y ante la comunidad, expresa el corazón ideológico que sostiene la gestión y la unión entre la producción de cemento con el bienestar común. Adicionalmente, el cemento es descrito con los siguientes atributos: tridimensional, resistente (p. 13), moldeable, efectivo, impermeable, durabilidad, dureza. Todo esto concuerda con el paradigma que considera al cemento como el material de construcción más conveniente.

Al describir a los empleados de CEMEX se recurre a los calificativos de talentosos, capaces y motivados (p. 2), profesionales (p. 2), creativos y comprometidos (p. 19), enfatizando las cualidades compatibles con las metas de competitividad y rentabilidad. El entorno laboral es descrito como *seguro* y *satisfactorio* (p. 10), gratificante (p. 18), con trato de respeto y equidad, consistente, internacional; con remuneraciones competitivas,

típicamente más altas que el estándar local (p. 20) por lo que se puede entender que CEMEX se encuentra compitiendo en el mercado por los trabajadores que cumplen con los requisitos deseados.

Mientras que CEMEX se proyecta como una entidad con fuerza y liderazgo, a las comunidades locales se les retrata como necesitados, vulnerables, de escasos recursos. Ante esta disparidad de fuerzas y recursos, la empresa se muestra comprometida en los aspectos sociales y ambientales para resolver los problemas. Puede inferirse que la empresa se presenta en un contexto salvador en el que, desde su posición de poder, se preocupa por los débiles.

En el afán de proyectarse positivamente, algunos recursos de mitigación presentan calificativos de aplicación dudosa. Por ejemplo, en la sección *Nuestro mercado* se describe lo siguiente: “Nuestros esfuerzos de Investigación y Desarrollo nos ayudan a diseñar procesos y productos *más sustentables*” (p. 15) donde el emisor llega a presuponer la sustentabilidad de procesos y productos en el presente a pesar de presentar evidencias contrarias en otros apartados (p. 31). Este recurso no necesariamente es una táctica engañosa sino que más bien parecería una manifestación de los paradigmas prevalecientes respecto al método constructivo y de las metas propuestas por la empresa.

11.6 Verbos empleados

El empleo de los verbos en este documento muestra elementos cargados de sentido ideológico que nos invitan a llevar a cabo un análisis más detallado de los mismos. Al argumentar sobre la sustentabilidad y el crecimiento en el Informe de Desarrollo Sustentable se emplean reflexiones respecto a *verbos de decir* y *verbos de opinión* (Rodríguez-Alfano, 1998, p. 185) que permiten al emisor externar su subjetividad al tomar

posición y proyectar la forma en que se ven así mismos, al receptor y al objeto del discurso, que en este caso se emplean para los diversos verbos empleados¹³² y donde los objetos del discurso son la sustentabilidad y el crecimiento. Así, al explorar los modos y atisbar una parte de la subjetividad del emisor, Rodríguez-Alfano (p. 186) considera la clasificación de los verbos subjetivos elaborada por Kerbrat-Orecchioni (1980, pp. 133-138) para rediseñar la designación de los verbos utilizando los verbos de decir como los que se refieren a una acción verbal, y los verbos de opinión que implican la expresión de un juicio acerca de alguno de los aspectos del objeto discursivo. En el presente análisis se encuentran verbos performativos que describen acciones donde es posible identificar la subjetividad del emisor, así como también actos de habla que aluden a situaciones de mayor o menor certidumbre. Estos conceptos se consideran útiles para analizar el discurso de CEMEX:

- Verbos que evalúan lo bueno/malo, los cuales comprenden a los verbos de sentimiento y expresan la disposición positiva o negativa del enunciante (CEMEX) sobre el objeto (sustentabilidad y crecimiento), así como también expresiones con presuposición. El poder y la autoridad que ejercen los emisores del discurso de CEMEX se proyectan en la seguridad con que se expone su planteamiento.

La frase “Nuestros productos – cemento, concreto premezclado y agregados, – *aportan* un valor considerable a la sociedad y son literalmente los elementos que *cimentan* el desarrollo” (p. 14) constituye una aseveración de la bondad de la industria en cuestión. Se presupone que la sociedad comparte esta visión del mundo. Otro ejemplo ilustrativo es cuando se declara “Nuestra responsabilidad es *garantizar* que el diseño, fabricación, distribución y entrega de nuestros productos *contribuyan* al desarrollo sustentable” (p. 14) donde se manifiesta la posición de poder y el auto-concepto positivo de CEMEX. El

¹³² No se aplican estas reflexiones exclusivamente a verbos de decir y verbos de opinión.

compromiso de la empresa para con los objetivos sustentables se logra al mostrar lo que considera bueno: “Debemos emplear tecnología de punta para incrementar la eficiencia energética” (p. 24).

El poder y autoridad con que se expresa CEMEX queda de manifiesto cuando se refiere a la responsabilidad de los empleados y la cultura del trabajo: “Los individuos *deben* adoptar sus propias medidas preventivas y se aplica a todos los empleados y operaciones” (p. 23). Sin ser paternalista, la voz de autoridad se encuentra presente en este pasaje.

Los verbos denotan un comportamiento verbal aunque no siempre son subjetivos. Por ejemplo, cuando CEMEX describe su estrategia, plantea esto: “Nuestra estrategia *es enfocarnos* en la producción y distribución de cemento, concreto premezclado y agregados, como negocio central” (p. 14) con lo que el comportamiento estratégico del negocio queda delimitado dentro del área de materiales para la construcción. En cambio, un ejemplo donde se muestra la subjetividad en un verbo combinado con el distanciamiento es el siguiente: “Nos *esforzamos* para minimizar dichos impactos y maximizar los beneficios que *puedan* generar” (p. 14). Aquí se percibe una valoración subjetiva de magnitud que relativiza las contingencias ambientales magnificando las ventajas de la operación de CEMEX para las comunidades. En este mismo fragmento se matiza el beneficio al utilizar “puedan generar” en vez de afirmar con el vocablo “generan”.

Algunos verbos alaban o censuran; cuando CEMEX menciona los premios que patrocina, celebra al mismo tiempo al diseñador de determinada construcción, y avala su propio papel de liderazgo que le permite evaluar el desempeño de los demás: “El premio en la categoría de edificación sustentable reconoce al proyecto que mejor aborde sus impactos ambientales, genere alto valor social y utilice un diseño innovador que pueda ser replicado en otros lugares” (p. 16).

La distancia que toma el emisor de las problemáticas potenciales con el(los) receptor(es) se manifiesta principalmente en la modalidad de los verbos. Podemos percatarnos del distanciamiento en la siguiente declaración: “Nuestros procesos de producción *pueden ocasionar* impacto en el medio ambiente y en las comunidades donde *operamos*” (p. 14). Aquí CEMEX se rehúsa a reconocer el daño ambiental que su operación provoca a través del verbo “pueden ocasionar”, planteando una situación incierta que nos lleva a la discusión de las modalidades adoptadas; en cambio, en el apartado *Nuestro compromiso ambiental*, CEMEX expresa lo siguiente: “La elaboración de cemento y la extracción de agregados para el concreto *tienen* significativos impactos ambientales que deben ser bien gestionados” (p. 26), aceptando por tanto, las implicaciones ambientales negativas de su proceso productivo. Se combinan los verbos con actos de habla matizando las afirmaciones en este ejemplo mientras que en el anterior se ponen en duda.

- Verbos que evalúan lo verdadero/falso/incierto, los cuales comprenden a los verbos que denotan la manera en que el enunciador aprehende la realidad donde se combina la dimensión social del mismo y sus características individuales. Una evaluación de verdad se puede identificar en la sección *Nuestro mercado*, donde se aclara que “El éxito en la elaboración de concreto depende de la capacidad de responder a los pedidos de los clientes y entregar a tiempo el concreto premezclado” (p. 14) especificando las claves para alcanzar la eficiencia requerida en la industria. El grado de convicción que aquí se identifica remite al lenguaje autoritario de quien expresa su postura desde una posición de poder que implica una actitud de “yo sé, por tanto, es verdad” (Rodríguez-Alfano, 1995, p. 217), en oposición a un posible y mesurado “parece ser”.

Para ejemplificar una situación incierta, encontramos ocasiones donde se presenta un verbo matizado por el “puede” como en el apartado que describe los atributos del

cemento: “El cemento *puede resultar* en un excelente aislante contra los ruidos cuando se calculan correctamente los espesores de pisos, paredes y techos de concreto” (p. 15). Otra aproximación en situación de incertidumbre es cuando la empresa reconoce que no tiene el control sobre algún resultado operativo: “Esperamos que nuestros proveedores nos apoyen en nuestra estrategia y compartan nuestros valores” (p. 17). El empleo de estas modalizaciones señala un distanciamiento de CEMEX que muestra una menor adhesión o compromiso con lo así expresado.

Hay enunciados con verbos que remiten a lo verdadero/falso, aunque además impliquen una valoración del enunciante sobre lo bueno/malo. A través de la afirmación “El cemento es un elemento central para el desarrollo de la sociedad” (p. 26), CEMEX plantea la premisa desde la que monta sus criterios de verdad respecto a su propia existencia. Para la empresa es una verdad que el cemento es central para el desarrollo y esto conlleva una valoración de bondad sobre su motivo de existir, lo que implica la asignación de verdadero a lo que también se considera bueno. Estos hallazgos coinciden con los hallazgos de Rodríguez-Alfano para el caso de migrantes analfabetas radicados en Monterrey y sujetos originarios de Monterrey con grado universitario donde se encontró que hay enunciados con verbos que remiten a lo verdadero/falso, aunque impliquen una valoración del enunciador sobre lo bueno/malo como cuando un entrevistado dice “si uno habla con la verdad, y pa echar mentiras” (Rodríguez-Alfano, 1995, p. 188). Se cruzan las evaluaciones de lo bueno/malo con las marcas modales de verdadero/falso en el caso de CEMEX así como también lo detectó Rodríguez-Alfaro para su estudio del Habla de Monterrey respecto a la “crisis”.

El inconsciente lingüístico de la comunidad no se da por las manifestaciones colectivas sino por los usos individuales del código común que a su vez aluden a los juicios

subjetivos compartidos que ejemplifican las formaciones ideológicas e imaginarias presentes en las formas discursivas. Para CEMEX, y aparentemente para la comunidad en general, las viviendas de los sectores marginados de la población mejorarán su calidad en la medida en que incorporen el cemento y el concreto, de modo que se mejoren las condiciones de vida y del negocio simultáneamente según este fragmento:

“Diseñamos, financiamos y gestionamos proyectos para incrementar la calidad de vida de las comunidades, principalmente ayudando a las familias de escasos recursos a construir y mejorar sus viviendas. Nuestro enfoque se orienta a alinear los objetivos comerciales de nuestro negocio con las necesidades comunitarias” (Informe de Desarrollo Sustentable 2006, p. 36).

Es evidente que se comparte a nivel social la concepción de mejora de calidad de la vivienda en base a cemento y concreto, como en el programa “Patrimonio Hoy” al que alude el párrafo anterior.

Las condiciones de posibilidad nos refieren a los paradigmas presentes en el pensamiento ideológico de CEMEX: “Trabajamos con nuestros socios comerciales, incluyendo investigadores, proveedores, distribuidores y clientes, con el fin de asegurar que juntos generemos el mayor valor posible” (p. 14). Esta idea nos remite a que el sistema de construcción actual fincado en edificaciones de cemento y concreto es permanente, y que únicamente queda pendiente optimizar su proceso. Estas convicciones “introducen mecanismos de naturalización ideológica, es decir, estrategias de discurso en que lo afirmado se presenta como admitido por todos, generalizando al grado de que se sobreentiende como ‘natural’” (Rodríguez-Alfano, 1995, p. 217), particularmente en el caso ya ejemplificado de la construcción con cemento unida indisolublemente al proceso de desarrollo.

Tomando en cuenta los grupos de interés a los que se refiere el documento, los temas abordados en el informe, el contexto en que se desenvuelve CEMEX, y las estrategias argumentativas diversas que fueron analizadas, podemos percatarnos de que el Informe de Desarrollo Sustentable 2006 muestra una transición en la cultura empresarial de CEMEX donde se empieza a mostrar una creciente importancia de la sustentabilidad al tiempo que busca combinarse con la rentabilidad y la competitividad. Aunque la responsabilidad social y la sustentabilidad no se encuentran presentes en la misión de la empresa, la existencia de un Sistema de Gestión de la Sustentabilidad a nivel incipiente indica el compromiso de ir incorporando estos principios en todas las áreas atendiendo a las dimensiones económica, humana y ambiental al mismo tiempo.

La respuesta de CEMEX al llamado de la sociedad y del planeta para adoptar la sustentabilidad está matizada por las exigencias de la globalización y de la competencia, en tanto que la tendencia de los inversionistas a demandar cada vez mayores acciones socialmente responsables respalda estos esfuerzos. Los requerimientos legales proveen un marco incipiente para encaminar los proyectos de investigación aunque la normatividad aún no está generalizada por lo que la acción voluntaria de las empresas es aún más trascendente. CEMEX muestra acciones voluntarias más allá de los requerimientos legales en algunos de los países en que opera, mientras que en aquellos donde la normatividad es más estricta, se limita a cumplir con las obligaciones. El interés de los inversionistas es preponderante para la empresa, por lo que la mayor conciencia social de los mismos impulsará con mayor fuerza la transición de CEMEX hacia la sustentabilidad.

El Informe de Desarrollo Sustentable 2006 cumple con la mayoría de las recomendaciones del Instituto para la Investigación e Innovación en Sustentabilidad de Canadá y consideramos que las inconsistencias obedecen al periodo de transición en que

ubicamos la cultura empresarial de CEMEX. La adopción de los criterios de sustentabilidad por parte de la empresa aún se encuentra en período introductorio, como lo señala el reciente establecimiento del Sistema de Gestión de la Sustentabilidad (SMS). La fuerza de los paradigmas de maximización de beneficio bajo el criterio económico apenas empieza a compaginarse con los intereses de largo plazo que busca la sustentabilidad. A continuación se procede a discutir los contrastes entre los resultados del análisis del discurso del presente documento con los hallazgos del análisis del discurso del informe a accionistas y de la sección de misión, valores y estrategias para comprender mejor este proceso de incorporación del concepto de la responsabilidad social en el discurso y gestión de CEMEX.

12 *Discusión de Resultados*

Tras haber realizado el análisis de los discursos seleccionados, nos preguntamos nuevamente ¿Cómo se incorpora el concepto de la responsabilidad social al discurso ideológico legitimador y al estilo de gestión administrativa de CEMEX expresado en sus informes y documentos oficiales ante la globalización? Para responder esta pregunta amplia, es necesario reflexionar sobre cuáles son las respuestas a las preguntas particulares que se formularon inicialmente y discutir las implicaciones de los hallazgos.

12.1 *¿Qué actitudes y valores pueden identificarse en el discurso público de CEMEX que denoten la presencia de la responsabilidad social como parte de su cultura empresarial?*

Existe una multiplicidad de valores y actitudes que se manifiestan en los documentos analizados. Para señalar cuáles son, nos remitimos primeramente a identificar cuáles son las constantes en los discursos estudiados y qué contrastes aparecen en el discurso de la misión, visión y estrategia, en el discurso del informe a accionistas 2006 y en el discurso del informe de desarrollo sustentable 2006 en relación a las actitudes y valores, en especial relacionados con la responsabilidad social.

En los tres discursos públicos analizados fue posible encontrar el valor de la rentabilidad repetidamente, la rentabilidad ocupa la posición prioritaria en relación a otros valores, y es la que determina la estrategia del negocio; de acuerdo a su importancia para obtener la rentabilidad, otros valores también son tomados en cuenta como la eficiencia, la globalización y la satisfacción del cliente.

Como valores oficiales de CEMEX se menciona a la colaboración, la integridad y el liderazgo, cualidades que pueden atribuirse tanto a la empresa como a cada uno de sus

miembros. Es notorio que estos valores se vinculan a la competitividad y al trabajo en equipo, rasgos que son deseables cuando se persigue la rentabilidad y eficiencia.

Los valores sociales como la responsabilidad con el entorno y la solidaridad con la comunidad no aparecen en la misión principal ni en el informe de accionistas 2006. En cambio, aparecen en la misión social de CEMEX y en el informe de desarrollo sustentable 2006 mostrando cómo la empresa muestra como propias las creencias de la colectividad en estos discursos. No existe continuidad ni consistencia en la mención de estos valores ni descripciones detalladas sobre cómo se procuran en profundo contraste con las claras estrategias definidas para la rentabilidad presentes en todos los documentos.

La sustentabilidad como valor, el diálogo y la transparencia son valores que la empresa dice fortalecer a través del Sistema de Gestión de la Sustentabilidad. Es posible que en un futuro estos valores adquieran mayor fortaleza, ya que actualmente, no se transmiten con el mismo vigor que la rentabilidad. Se limitan a aparecer únicamente en el informe de desarrollo sustentable, y por lo mismo, sugieren la existencia de una campaña de imagen que los emplea. Sin embargo, al mismo tiempo, la pertenencia a organismos que promueven la sustentabilidad, la rendición de cuentas en este sentido, y la creación de puestos de alto nivel encargados de este renglón muestran cómo se está llevando a cabo una transición de valores en la cultura de CEMEX. Existen elementos para ubicar a esta empresa como una empresa que realiza un manejo estratégico de la sustentabilidad (en los términos de Pérez, 2007) al tiempo que también se percibe que es una tarea inacabada que aún requiere de trabajo.

Las actitudes no son tan evidentes como los valores en el discurso de CEMEX. Sin embargo, es posible detectar ciertos indicios, ya que el modo como se difunden los mensajes ejemplifica la transmisión cultural y las relaciones jerárquicas de poder donde

CEMEX promueve con seguridad y autoridad sus posturas en cuanto a la gestión administrativa y en cuanto a la concepción del mundo en general. Retomando a Thompson (1990, p. 51), se enfatiza la construcción del sentido social en torno a los paradigmas del mundo de cemento como el mejor mundo posible, el desarrollo vinculado al cemento como el camino para incrementar el bienestar social, ambos enmarcados por la universalmente reconocida importancia de la rentabilidad como corresponde en el actual régimen neoliberal. Los mecanismos de naturalización ideológica otorgan rango de verdad y también de bondad al sistema de mercado que maximiza los beneficios, de acuerdo con CEMEX, de todos los grupos de interés, principalmente gracias al impacto económico que se derrama por la actividad productiva de la empresa. Podemos intuir que las formaciones imaginarias que se desprenden de la autoridad y convicción con que se expresan estos ideales denotan que el enunciante considera que estos postulados son compartidos por toda la sociedad.

En cambio, la mención de los problemas ambientales derivados de la producción de cemento se matiza cuidadosamente¹³³ al declarar en repetidas ocasiones únicamente las condiciones de posibilidad de que se dé un impacto negativo en el medio ambiente. Esto ocurre a través de un manejo del lenguaje que induce a condiciones de posibilidad aún al referirse a hechos comprobables. Se reconoce la necesidad de cuidar el entorno sin aludir directamente al daño que se causa por el proceso productivo del cemento en la mayoría de los ejemplos. El cumplimiento de los requerimientos de la iniciativa de rendición de cuentas GRI¹³⁴ y con las exigencias legales de diversos países se muestran como avances en el camino de la incorporación de la responsabilidad social a la cultura de la empresa, lo

¹³³ Ver ejemplos en el análisis del discurso del Informe de Desarrollo Sustentable, capítulo 11, p. 170.

¹³⁴ Global Reporting Initiative (ver su descripción en el capítulo 8.4.1, sección que contiene los organismos promotores de la responsabilidad social a nivel mundial, p. 90).

cual puede confundir al lector. Igualmente, se enfatiza el carácter voluntario de la responsabilidad social que ha adquirido CEMEX a pesar de ser obligaciones contraídas por haberse suscrito al Global Compact o por hacer negocios en áreas como Europa o California, proyectando así una imagen de ciudadano corporativo responsable por elección propia cuando también se está respondiendo a las exigencias legales o sociales de algunos de los mercados en que participa. Este esfuerzo de la empresa puede entenderse como una estrategia de la empresa para proyectar una actitud de compromiso con la sustentabilidad ante la comunidad, sí como también como el deseo de mostrar que su gestión es independiente de fuerzas ajenas a CEMEX.

Tras esta breve discusión podemos afirmar que existen en pequeña medida los valores alusivos a la responsabilidad social en el discurso de CEMEX, ya que no es posible encontrarlos a todo lo largo de los documentos y que no se encuentran presentes en la declaración de misión, valores y estrategia de la empresa. Las actitudes que se detectan en el discurso sugieren una incipiente adopción de la responsabilidad social mostrando que aún está pendiente extenderla a todos los procesos productivos y a la gestión administrativa en sus dimensiones económica, humana, ambiental, institucional y tecnológica.

12.2 ¿Qué actitudes y valores pueden identificarse en las decisiones de negocio de CEMEX reportadas en sus informes y documentos oficiales que denoten la presencia de la responsabilidad social como estilo de gestión administrativa?

Las decisiones de negocio identificables en los discursos estudiados muestran un esfuerzo orquestado desde la dirección general para incorporar la sustentabilidad a los diversos procesos de gestión administrativa en todos los ámbitos en que CEMEX participa respetando al mismo tiempo la prioridad de la rentabilidad señalada previamente. Se ha instituido la Vicepresidencia Senior de Sustentabilidad a cargo de Tony Henshaw para

implementar el Sistema de Gestión de Sustentabilidad en toda la compañía. Aún se encuentra en una etapa inicial, y apenas se han realizado pruebas piloto en algunas unidades de producción, sin embargo, se considera un avance importante que posteriormente se reflejará en una mayor congruencia del discurso en el Informe de Desarrollo Sustentable y el resto de los documentos principales de la empresa, particularmente, la declaración de la misión de la misma.

Por otra parte, la voluntad de la empresa de incorporar los criterios de sustentabilidad en la dimensión económica, ambiental y social reportando de acuerdo a los lineamientos de GRI es una señal importante del compromiso de transformación adquirido por CEMEX. Informar a la sociedad en forma voluntaria sobre los avances y retrocesos en el ámbito de la sustentabilidad es un ejemplo de transparencia donde la empresa vulnera su posición ante la sociedad mostrando sus limitaciones.

La presencia de la responsabilidad social se puede ubicar en su relación con los empleados. La administración de CEMEX ha establecido programas de capacitación que promueven el desarrollo profesional y personal de los empleados ofreciendo gran variedad de cursos en línea y, para los casos en que las computadoras no son una alternativa, se ofrecen cursos de manera presencial para cursos específicos. Este tipo de programa acerca a la empresa al logro de sus metas y al mismo tiempo manifiesta responsabilidad social para con los empleados como grupo de interés. De esta forma, se alcanza un equilibrio ganar-ganar donde todos los involucrados obtienen un crecimiento.

La comunicación con los diversos grupos de interés puede ser un camino para acercarse a la responsabilidad social en la gestión administrativa de CEMEX. En los tres documentos estudiados, el discurso se refiere a la gestión administrativa para alcanzar la rentabilidad. De esta manera la eficiencia, la competitividad, la calidad y la satisfacción al

cliente se promueven activamente desde los programas de capacitación mencionados hasta el establecimiento de canales de comunicación con los diversos grupos de interés. Al tiempo que los grupos de clientes o de miembros de la comunidad local son atendidos creando relaciones socialmente responsables, se asegura una mayor participación de mercado, se desarrolla un producto con características especiales para determinadas necesidades o se minimizan los costos logrando nuevamente un resultado ganar-ganar.

12.3 ¿Qué criterios se utilizan para adoptar medidas de responsabilidad social en CEMEX? ¿Son criterios de legitimación para alcanzar la hegemonía, recursos de imagen mercadológica únicamente, o una filosofía que abarca la gestión empresarial holísticamente?

El imperativo de la globalización acarrea consigo una serie de nuevos valores comúnmente aceptados. Entre ellos se encuentran los principios de la responsabilidad social en sus dimensiones económica, social y ambiental expresados en diversas instancias tales como el Global Compact¹³⁵. Para que CEMEX se integre con dicho grupo de empresas líderes en sustentabilidad, le es necesario adherirse a estos conceptos transformando la cultura de la empresa de tal manera que logre internalizarlos en todos los procesos productivos en las regiones en que CEMEX participa. Se puede detectar una planeación estratégica consciente para aprender a gestionar la responsabilidad social que indica cómo se ha convertido en una prioridad en la conducción de la empresa en el largo plazo. De acuerdo a Pérez (2007), la reputación de las empresas mejora cuando se implementan programas de responsabilidad social en las mismas. Para el caso de CEMEX, se puede identificar a través del discurso cómo se aplica un criterio que se apega a estas tendencias globales donde por una parte se pretende transmitir una imagen atractiva en términos de mercadotecnia, y al mismo tiempo, integrar estos principios en todas las áreas de gestión.

¹³⁵ Ver una breve descripción del Global Compact en la página 22 del presente trabajo.

Puesto que aún se encuentra en proceso de incorporación, la responsabilidad social no forma parte del discurso legitimador de CEMEX en el discurso estudiado.

Como hemos podido comprobar, el discurso legitimador de CEMEX proviene de los dos paradigmas principales en que sustenta su visión del mundo y del negocio: que el mundo de cemento y concreto es el mejor de los mundos posibles, y que la edificación con cemento se encuentra unida ineluctablemente al desarrollo de las comunidades. De esta manera, desde la perspectiva de la empresa, la producción de CEMEX no solamente es deseable sino además necesaria para mejorar las condiciones de vida de las personas. Estos son los componentes centrales de la ideología de la empresa que se encuentran presentes en todos los discursos analizados, ya sea en forma explícita o implícita, como se puede comprobar en los capítulos 9 (p. 96), 10 (p. 121) y 11 (p. 144) del presente estudio.

12.4 ¿Qué prácticas administrativas en general (fusiones, adquisiciones, promociones, ventas, contribuciones a fundaciones o donaciones) pueden identificarse en los discursos públicos disponibles y vincularse con la gestión socialmente responsable de CEMEX?

La decisión de CEMEX de participar en algunos de los mercados con mayores restricciones ambientales puede indicar la fuerza del compromiso de CEMEX con estos principios. La empresa se integra a la corriente de responsabilidad social aceptando el reto de incorporar las mejores prácticas a sus procesos productivos invirtiendo en investigación y en la implementación de avances tecnológicos que se traduzcan en menor impacto ambiental. Al intervenir en los mercados con mayor exigencia ambiental y social la empresa se ve obligada a realizar transformaciones rápidamente, con lo que dispone de alternativas que puede ir incorporando a sus otros centros posteriormente, al ir implementando la responsabilidad social en todas sus operaciones. Por otra parte, la decisión de participar en estos mercados podría también ser una muestra de cómo estos

mercados son tan atractivos, que justifican absorber los gastos adicionales generados por las inversiones socialmente responsables, y aún así satisfacer los criterios de rentabilidad.

La innovación tecnológica resultado de programas de inversión e investigación producto del centro establecido en Suiza, ha devenido en el desarrollo de productos que satisfacen las necesidades de los clientes al tiempo que disminuyen la demanda energética de los edificios en el caso del concreto aislante, o la erosión vinculada a los fuertes escurrimientos en el caso del concreto poroso que absorbe el agua. Estas innovaciones realizan mejoras dentro de los paradigmas del mundo de cemento, por lo que el impacto ambiental del proceso productivo sigue siendo sumamente negativo aunque se van incorporando fuentes de energía alternas que disminuyen las emisiones de CO₂ involucradas en el proceso.

El monto de los recursos destinados a estos desarrollos sigue siendo relativamente bajo al compararlo con los índices de ventas y utilidades de la empresa¹³⁶, por lo que puede inferirse que mientras que las reglamentaciones ambientales y las normas contables lo permitan, el avance en estas áreas continuará siendo muy paulatino.

En el aspecto social, CEMEX y su director general se encuentran comprometidos con la educación de la comunidad. De esta manera, participan en la formación de futuros profesionistas proporcionando patrocinio y consejo en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. De la misma manera se promueven espacios culturales que benefician a la comunidad por su participación en el Museo MARCO y en otras instituciones culturales y educativas de las diferentes regiones en que operan. A través de la participación en estos organismos CEMEX logra proyectar una imagen de buen ciudadano

¹³⁶ Ver sección 11.2.2 sobre el tema del impacto económico en el informe de desarrollo sustentable.

corporativo al tiempo que propaga su estilo de gestión, identifica talentos en su etapa temprana que pueden ser atraídos a la empresa, y además beneficia a la comunidad.

Los premios que otorga CEMEX fortalecen la imagen de la empresa y propagan el paradigma de que la construcción con cemento y concreto conduce al mejor mundo posible. Capitalizando el rol protagónico que ejerce CEMEX en diferentes ámbitos, se constituye ella misma como ente calificador y legitimador del desempeño arquitectónico y sustentable de otras instituciones fortaleciendo así su posición de poder y su visión del mundo.

Particularmente en las zonas más pobres, algunas de las acciones de beneficio a la comunidad se inclinan más hacia el altruismo y mecenazgo que a la responsabilidad social¹³⁷. Esto puede deberse a los rasgos culturales de paternalismo que prevalecen en estas regiones y también a que el proceso de adopción de la responsabilidad social aún no se encuentra extendido dentro de la compañía. Se detecta un contexto salvador en los países más pobres donde la empresa se proyecta como héroe capaz de rescatar a los grupos vulnerables y débiles en una relación desigual que no proviene del diálogo con los grupos de interés involucrados y aceptación de las partes, sino de la generosidad del grupo dominante que determina unívocamente lo que las comunidades requieren. En cambio, en los países más ricos como es el caso de los europeos, las acciones de responsabilidad social de CEMEX son resultado de un diálogo activo con los diversos grupos de interés desembocando en programas de alto contenido ambiental en el que participan miembros de los distintos grupos que comparten la conciencia social y ambiental actuando en forma conjunta. Esto puede ser resultado de una cultura de mayor participación ciudadana en otras regiones con mayor desarrollo económico.

¹³⁷ Ver sección 11.4.3 que se refiere a los programas de desarrollo sustentable identificados en el informe de desarrollo sustentable.

12.5 ¿De qué forma se relaciona el concepto de responsabilidad social como ideología que actualmente maneja CEMEX con la globalización?

La globalización es parte importante del contexto en que se desenvuelve CEMEX. La responsabilidad social se ha convertido en un paradigma aceptado en el ámbito empresarial gracias a la rápida propagación de ideas que acompaña a la globalización. Hoy se considera políticamente correcto implementar programas que busquen alcanzarla y existe una necesidad de suscribirse a estas tendencias proyectando una imagen de ciudadano corporativo responsable por parte de las empresas. Al tiempo que la globalización ha hecho posible maximizar los rendimientos en un mercado global bajo los criterios capitalistas de índole económica, este fenómeno también ha traído consigo la difusión de las ideas de responsabilidad social y la creación de instancias globales que las promueven activamente. CEMEX se encuentra al centro de estas tendencias, buscando aprovechar las ventajas económicas de la globalización bajo el paradigma económico, y también incorporando a su cultura empresarial las ideas de responsabilidad social en sus dimensiones económica, social y ambiental.

La justificación ética de las grandes corporaciones hoy puede vincularse a su gestión socialmente responsable, ya que la magnitud de los problemas que enfrenta el mundo rebasa a los gobiernos locales. Existen corporaciones con infraestructura global y acceso a recursos que les permiten ser gestoras del cambio de paradigmas que hoy se requiere. Esto es un gran reto que únicamente pueden tomar las empresas genuinamente comprometidas con la responsabilidad social. El vacío de liderazgo para enfrentar la urgente problemática con implicaciones globales resultado de la incapacidad de los gobiernos nacionales y de la inexistencia de mecanismos de gobierno supra-nacional efectivos nos lleva a plantear esta alternativa considerando que el sector empresarial ha sido principal beneficiario del orden

económico actual, y que por su dominio del ambiente global y acceso a infraestructura, tiene la oportunidad de reinventarse y reordenar la economía junto a la sociedad. CEMEX es una de las empresas mexicanas que podría participar en este esfuerzo aunque la responsabilidad les corresponde a todos los actores sociales y se requeriría de la colaboración de todas las partes involucradas.

12.6 Discusión en relación a los temas prevalecientes en los discursos analizados

La presente investigación se abocó a responder las anteriores preguntas a través de un proceso sistematizado de análisis del discurso que arrojó además otros resultados relevantes que merecen ser discutidos. Adicionalmente a las preguntas particulares de investigación, es importante discutir otras implicaciones que se desprenden del análisis efectuado y que contribuyen a responder, en última instancia, a nuestra pregunta inicial ¿Cómo se incorpora el concepto de la responsabilidad social al discurso ideológico legitimador y al estilo de gestión administrativa de CEMEX expresado en sus informes y documentos oficiales ante la globalización? Particularmente, es importante discutir los temas del discurso estudiado y su interrelación con la construcción de la imagen de socialmente responsable que CEMEX busca transmitir. En este sentido, la mención de temas de carácter económico enfatizando la rentabilidad y eficiencia como ejes centrales de la gestión de CEMEX se encuentra en todos los discursos, aunque es matizada en los de naturaleza social al considerar que los beneficios se derraman hacia todos los grupos de interés por el impacto económico positivo del proceso productivo. En cambio, los temas vinculados con el compromiso social y ambiental aparecen exclusivamente en el discurso del informe de desarrollo sustentable y en la misión social apareciendo un tanto desvinculados del resto del discurso por lo que la imagen de empresa socialmente

responsable de CEMEX se cultiva en estos apartados, quedando en el informe a accionistas y en la misión principal la imagen de empresa atractiva para los inversionistas.

12.7 Discusión en relación a los modelos y programas identificados en los discursos analizados

Igualmente, los modelos y programas identificables en los discursos nos permiten comprender mejor cómo se efectúa la incorporación de la responsabilidad social a la cultura de CEMEX por lo que es conveniente detenernos a discutirlos. La congruencia en la gestión y en el discurso de CEMEX se logra identificar por la constante presencia de algunos paradigmas que sostienen la visión del mundo por parte de la empresa. En primer lugar, el modelo economicista en el que prevalece la rentabilidad y la eficiencia se encuentra como referente principal en los diversos recursos proveyendo de un hilo conductor compartido entre los diferentes temas y en los discursos ante las variadas audiencias. La hegemonía del capitalismo y el valor de los recursos económicos se manifiestan como parte del proceso de naturalización ideológica. Esto se hace evidente por la convergencia discursiva encontrada donde se da una continuidad en estos temas matizada de acuerdo al contexto que rodea a la empresa en cada momento. El poder persuasivo de CEMEX integrante del grupo en el poder colabora en la construcción del consenso en torno a la hegemonía del neoliberalismo, la globalización y la edificación basada en el cemento.

La responsabilidad social puede llegar a integrarse al discurso legitimador de las empresas socialmente responsables, sin embargo, en el caso de CEMEX, no es posible identificarla como el vehículo de legitimación de la empresa ante la sociedad. Aunque se está llevando a cabo un proceso de incorporación de la responsabilidad social a la cultura de la empresa, esta se considera una tarea que emana de la conciencia sustentable y de la

conducta ética que corresponde a quienes detentan el poder de influenciar el acontecer futuro del planeta.

La unión del concepto de desarrollo para beneficiar a las comunidades con el impacto económico positivo que se desprende de la operación de CEMEX acompañado de la visión de que la edificación en base a cemento y concreto se encuentra indisolublemente ligada al concepto mismo de desarrollo son la base de la legitimación de la empresa. Adicionalmente, la visión de que el mejor de los mundos posibles es aquel que está edificado con cemento y concreto integra una cosmovisión en la que la gestión de CEMEX queda investida de responsabilidad social por la naturaleza misma de su producción. En esta construcción ideológica quedan por tanto en un plano secundario los factores de índole ambiental y social ya que la responsabilidad social se logra a partir de su producto mismo, puesto que el cemento hace posible el desarrollo, y además su producción mejora el nivel de vida de todos los grupos de interés.

Esta visión del mundo se propaga mediante los programas de capacitación de la empresa. Las creencias y valores de la misma se integran en el código de ética que suscriben los nuevos empleados y se difunden para promover la competitividad de la planta laboral. Igualmente, la interacción con la comunidad extiende esta visión a través de los programas educativos que comparten el conocimiento sobre la construcción con cemento así como sus ventajas, y de la creación de instancias que otorgan premios reconociendo la calidad de la construcción desde la perspectiva de CEMEX. Las proposiciones ideológicas de la empresa se expresan en el discurso al ser formuladas explícitamente para lograr la persuasión y el consenso como lo señala Van Dijk (1995, p. 17).

12.8 Discusión en relación a los grupos de interés a quienes se refieren los discursos analizados

Las alusiones a los grupos de interés, la forma en que se dirigen los discursos a ellos, y las características que se les atribuyen manifiestan también la incorporación de la responsabilidad social y la concepción de CEMEX del lugar que a cada uno corresponde en la escala social por lo que también se discuten. El análisis de los diversos documentos muestra que el discurso se refiere a los diversos grupos de interés; sin embargo, la misión principal alude enfáticamente a los accionistas, clientes y empleados mientras que el resto de los grupos de interés es mencionado únicamente en forma general aludiendo a “las audiencias clave” sin que quede claro quiénes las integran. En cambio, la misión social se centra en las comunidades cercanas omitiendo a los otros grupos de interés. El contraste entre ambas misiones es aquí muy acusado, ya que no se incluye a quienes consideran sus grupos de interés de manera integral en ambas declaraciones de misión. Esto resulta en contradicciones que dificultan cumplir con la misión social y con la satisfacción de los grupos de interés que aquí se contemplan, si se le antepone el interés de los grupos a quienes se dirige la misión principal.

Los informes de accionistas y de desarrollo sustentable mencionan específicamente a todos los grupos de interés enfatizando los beneficios que cada uno recibe gracias a la gestión de CEMEX. En ambos casos se expresan enfáticamente las ventajas del impacto económico positivo que se derrama hacia todos los grupos de interés gracias a la operación de la empresa. La principal unión entre los intereses de los diversos grupos se logra, desde la perspectiva de CEMEX, gracias a la maximización de beneficios recibidos, principalmente de índole económica, en todos los casos.

Se puede percibir que para CEMEX, el lugar primordial lo tienen los accionistas e inversionistas, por lo que el resto de los grupos de interés son tomados en cuenta en la medida en que contribuyan a satisfacer los intereses del grupo de accionistas e inversionistas. Los intereses de las comunidades son tomados en cuenta solo de manera marginal en la misión social, por lo que la búsqueda de su satisfacción no parece ser prioritaria.

12.9 Discusión en torno al contexto en que se producen los discursos analizados

Algunos de los cuestionamientos discutidos anteriormente reclaman ubicar el contexto como parte de la estructura, otros implican una ubicación en el corto plazo o en el largo plazo. En cualquier caso, no podemos olvidar que las condiciones del planeta demandan acciones inmediatas y contundentes. El rango de planeación de largo plazo con avances paulatinos en el corto plazo se antoja cada vez más irreal dada la urgencia de definiciones en el momento presente. Brown (2003) advierte “Estamos creando una economía burbuja, una economía cuya producción es inflada artificialmente al sobreexplotar el capital natural de la Tierra”. Hoy las empresas requieren revertir esta situación y sentar las bases para una nueva civilización basada en principios sustentables por lo que la responsabilidad social de empresarios y ciudadanos es el camino a seguir.

Las condiciones impuestas por la globalización y el neoliberalismo están presentes en el mundo actual por lo que influyen fuertemente en la gestión de CEMEX. Sus decisiones de inversión, su expansión geográfica y su proceso de integración vertical de unidades de negocio obedecen tanto a las prioridades económicas dictadas por el neoliberalismo como a las ventajas económicas que pueden disfrutar las empresas de esta magnitud derivadas de la globalización. Al mismo tiempo, la propagación de ideas de

conservación ambiental y responsabilidad social es una tendencia de escala mundial a la que CEMEX responde buscando incorporarlas a la cultura de su organización tanto en el discurso como en la gestión administrativa.

12.10 Discusión sobre el resultado de los hallazgos del análisis del discurso a la luz de las interpretaciones teóricas.

Nos enfrentamos así a la disyuntiva no resuelta en cuanto a la conducta de los entes sociales: ¿hasta qué punto existe libertad de autodeterminación y hasta qué punto se actúa en función de las circunstancias reconociendo el poder del determinismo histórico?

Retomando a Van Dijk (1999), podemos responder que si la ideología es un conjunto de ideas y creencias compartido por un determinado grupo que comparte los mismos intereses, la cual tiene un componente social y otro cognitivo, podemos decir que CEMEX cuenta con cierta libertad de gestión en la que su particular poder de agencia le permite elegir la forma en que incorpora la responsabilidad social a sus procesos y discursos así como el dinamismo que imprime al proceso. Por otra parte, la necesidad de CEMEX de incorporar los principios de la sustentabilidad emana de dos fuentes, por un lado, la demanda de la sociedad que ha tomado conciencia de la importancia de los criterios sustentables, y por otro, la realidad del planeta. Más allá de atender a las demandas de una sociedad que le reclama, CEMEX es parte de la sociedad que ha resultado de un esquema que ignoró por largo tiempo las capacidades de la Tierra postergando las acciones de remediación y control del impacto del hombre sobre el planeta. Estamos hablando por tanto, de que existe una especie de determinismo ambiental que impone su realidad por lo que tanto CEMEX como el resto de las empresas e individuos se ven obligados a tomar acción.

En esta investigación ha sido posible identificar cómo la responsabilidad social y la sustentabilidad aún no forman parte de los marcos mentales de la ideología individual de

CEMEX ni de la sociedad en general. En cambio, los paradigmas del consumo acompañado de crecimiento *ad infinitum* y del capitalismo en general, que privilegia la rentabilidad, se encuentran impregnados en la base cultural común de los grupos de interés con quienes interactúa la empresa, por lo que el discurso alude a ellos con gran naturalidad.

De acuerdo a Marx (2006), los propietarios de los medios de producción definen las prioridades de la sociedad en cada época histórica al ejercer control sobre los medios de producción de las ideas. Desde este punto de vista, CEMEX podría estarlo haciendo al propagar los ideales de rentabilidad y eficiencia, sin embargo como hemos visto, la capacidad de influir en el ámbito global de una empresa de esta magnitud se encuentra supeditada a las enormes fuerzas del mercado donde CEMEX es únicamente un jugador más y a la situación ambiental en que ha caído el planeta por causa de la acción inconsciente de la raza humana. Marx (2006) señala que los miembros de la clase dominante poseen conciencia que les erige como pensadores y productores de las ideas de su tiempo mientras que el resto de la sociedad actúa en forma más bien pasiva y receptiva. En el caso que nos ocupa, podemos percatarnos de que las ideas sobre la responsabilidad social y el apego a los criterios sustentables no parecen provenir del sector empresarial como grupo dominante, y particularmente, que no surgen de CEMEX sino que son una respuesta a los reclamos de la sociedad informada de otros países con mayor población educada por una parte, y de las alarmantes condiciones del estado del planeta. Ante esta situación, tanto los gobiernos como las empresas en su posición dominante han empezado a transformarse creando instancias que atiendan a estas necesidades. Sin embargo, el consiguiente cambio de paradigma aún se está llevando a cabo.

Es posible detectar la presencia del pensamiento funcionalista (Blowfield, 2005) vigente en la gestión administrativa de CEMEX donde el apego a los estándares de

responsabilidad social obedece a la necesidad de respetar las rúbricas impuestas en los procesos de sistematización. El realizar esta investigación desde una perspectiva crítica de la responsabilidad social arroja resultados contrastantes, puesto que al apartarnos del pensamiento funcionalista apenas se detecta un incipiente esfuerzo de adopción de dicha responsabilidad social en la cultura de la empresa, mientras que las condiciones estructurales de la globalización y la competencia neoliberal adquieren gran importancia.

Podría seguirse discutiendo sobre las posturas teóricas de diversos autores y la forma en que sus ideas se corroboran o se refutan al analizar el discurso de CEMEX, sin embargo, se considera que se cuentan con elementos suficientes para proceder a concluir en torno a la respuesta a nuestra pregunta de investigación general por lo que pasamos a continuación a nuestro capítulo final.

13 A modo de Conclusión

En términos generales y atendiendo a la pregunta central de la que surge el presente análisis, podemos concluir que la responsabilidad social no constituye el discurso ideológico legitimador de CEMEX, y que su gestión administrativa se define en torno a la eficiencia y la rentabilidad. La globalización es considerada como una ventaja para la empresa y se busca aprovecharla a través de la expansión geográfica y la integración vertical. Se encontró que la responsabilidad social es un concepto complejo que tiene componentes ideológicos aún no incorporados del todo a la cultura empresarial de CEMEX, lo cual puede ser resultado de la fuerza de los paradigmas económicos prevalecientes.

La existencia de un discurso en pro de la rentabilidad a lo largo del análisis de los tres discursos muestra que el criterio económico prevalece como la ideología central de CEMEX por lo que los valores primordiales son la rentabilidad y eficiencia. Estos valores nos refieren al paradigma neoliberal que determina las condiciones de la competencia y del mercado en que participa esta empresa.

La responsabilidad social en sus dimensiones ambiental, laboral y social es una tarea que aún se encuentra en proceso de incorporación como lo muestra la gradual implementación del Sistema de Gestión de la Sustentabilidad (SMS). Esta adopción cuenta como fortaleza que puede augurar el éxito futuro a la creciente conciencia de la comunidad, y particularmente del surgimiento de inversionistas que demandan específicamente alternativas de inversión que cumplan con criterios de responsabilidad social. Asimismo, la tradición de altruismo del empresariado regiomontano puede ser también una fuente que facilite la transición de paradigmas. Sin embargo, la fuerza del paradigma de rentabilidad es

innegable y no se considera que pueda ser desplazado, sino que tenderá a conciliarse con los principios de la sustentabilidad buscando integrarlos en una visión de largo plazo.

La globalización es una condición en la que se desenvuelven empresas, gobiernos e individuos por igual. Como resultado de este fenómeno, la intensidad y extensión de las fuerzas de mercado agudizan la competencia capitalista premiando con altos rendimientos a quienes optimizan los recursos con la mayor eficiencia; al mismo tiempo, se da un proceso de homogeneización cultural que incluye la introducción de preocupaciones de índole ambiental y social que se expresan en los postulados de la responsabilidad social del Global Compact y en las metas del milenio. Por tanto, la globalización trae consigo exigencias encontradas para los actores sociales, y particularmente para las empresas como CEMEX; por un lado la competencia capitalista agudizada demanda cumplir con estándares de eficiencia y minimización de costos, y por otro, el reconocimiento de la responsabilidad social que éticamente corresponde a todos para atender las necesidades ambientales y sociales del planeta inclina la gestión hacia decisiones sustentables.

En esta coyuntura, se ha podido identificar que la fuente de legitimidad de CEMEX proviene principalmente de dos paradigmas que sostienen su gestión y que se identifican en todos los discursos. Primeramente, la unión de la edificación con cemento y concreto al concepto de desarrollo y bienestar de la comunidad es el eje fundamental en el que CEMEX justifica ante sí misma y ante la comunidad la necesidad de su existencia. Desde este punto de vista, el impacto económico de la producción derrama beneficios directa o indirectamente a todos los grupos de interés, y además la mejora en la infraestructura urbana o de vivienda se logra gracias al proceso constructivo promovido por la empresa. Paralelamente, y complementando lo anterior, se visualiza un mundo de concreto y cemento como el mejor de los mundos posibles. El impacto negativo de las externalidades

inherentes al proceso productivo en el medio ambiente se considera necesario y solamente se toman medidas paliativas que no muestran un esfuerzo de transformación de la magnitud requerida. Por lo tanto, no es posible identificar a la responsabilidad social como el concepto que otorga legitimación a la empresa, sino que desde la perspectiva de CEMEX, su legitimación va más allá y se encuentra en su propio proceso productivo, ya que es la fuente del desarrollo social al que todos aspiran en esta cosmovisión particular.

La estructura económica que prevalece actualmente mantiene relaciones entre los actores sociales, a quienes en este análisis hemos denominado grupos de interés. De esta forma, las condiciones de la competencia y el sistema de producción han creado una serie de relaciones que el sistema de mercado requiere y fortalece a la vez. Se proyecta como natural un orden que premia la eficiencia y en el que los propietarios de los medios de producción acumulan beneficios sin absorber los costos ambientales y sociales involucrados en el proceso productivo. Mientras que el sistema de precios que rige el mercado no registre los costos de las externalidades tales como el costo ambiental que implica la emisión de CO₂ al producir el cemento, y en tanto que las acciones de responsabilidad social conserven su carácter voluntario para las empresas, otorgando excenciones fiscales a quienes retribuyen una parte de lo que obtienen en su diario ejercicio, no es posible compaginar la meta de la rentabilidad con la urgencia de la sustentabilidad. La gestión de CEMEX ejemplifica un caso exitoso de acuerdo a los criterios de índole económica prevalecientes en la colectividad; sus esfuerzos por transitar hacia la sustentabilidad quedan constreñidos por las limitantes de la competencia global y aunque ha encabezado iniciativas encaminadas a la protección ambiental o al beneficio comunitario, su rol de liderazgo no puede suplir la ausencia de compromiso a nivel

colectivo. Ante las condiciones actuales, la necesidad de permanecer como empresa es una prioridad que retrasa las inversiones ambientales y sociales.

El posicionamiento estratégico de los criterios de sustentabilidad en los planes de CEMEX resultan de su comprensión de la importancia de estos principios; la adopción de un Sistema de Gestión de la Sustentabilidad muestra que el rumbo de la empresa en el largo plazo tiende hacia la responsabilidad social en todas sus dimensiones. Sin embargo, esta visión de largo plazo involucra una transformación paulatina que se concilie con la meta de la rentabilidad otorgando prioridad a la sustentabilidad. Colocar ambas metas al mismo nivel en los postulados de misión, visión y estrategia sería un primer paso para acelerar el cambio requerido; permitiría un avance en este sentido, al tomar en cuenta este criterio al decidir las inversiones incidiendo en las externalidades futuras. Igualmente, la cultura de la organización propagaría estas prioridades desde los programas de inducción y capacitación, así como también en los diálogos con los diversos grupos de interés.

La urgencia de los problemas que enfrentamos como sociedad expresados en el acelerado cambio climático y en las estadísticas de pobreza, bajos niveles de salud, educación y alimentación en grandes proporciones de la población requieren de acciones en el corto plazo. La reconversión de paradigmas para alcanzar las metas del milenio no deja espacio para visiones de largo plazo, sino que imponen un cambio radical en el corto plazo. Este cambio no puede provenir de un ente aislado y es difícil actuar en un contexto donde la realidad de estos problemas viene acompañada de la realidad de la exigencia económica tradicional.

Se requiere de un esfuerzo educativo sin precedentes de escala planetaria que incluya un cambio de paradigma en todos los actores sociales. Hoy nos enfrentamos a la percepción generalizada de que es natural producir a costa de la sobreexplotación de los

recursos naturales, y de que es igualmente natural consumir y crecer *ad infinitum*. En este contexto, CEMEX percibe que es igualmente natural y necesario producir cemento aunque tenga un alto costo ambiental remitiéndonos al mundo ideal de concreto y cemento. Estas creencias colectivas necesitan cambiar para tomar conciencia de la responsabilidad para con las generaciones futuras. La participación ciudadana, con la cooperación decidida de las autoridades como representantes del poder político, y de las empresas como representantes del poder económico, es imprescindible para lograr un cambio en la organización productiva y en la forma de llevar a cabo las interacciones entre los diversos grupos de interés de modo que se otorgue prioridad a la sustentabilidad.

Retomando la tradición de liderazgo que representa CEMEX, acompañada de la tradición de altruismo que hoy se acerca a la responsabilidad social, y tomando en cuenta que la sociedad de hoy, aunque más conciente de las necesidades, sigue enraizada en la tradición paternalista y autoritaria, cabe esperar que CEMEX asuma la posición de líder en la transformación que se requiere. Su cercanía con las comunidades de más bajos recursos, sus buenas relaciones con las autoridades y su alto conocimiento de la problemática que nos aqueja, así como su imagen confiable ante buena parte de la sociedad podrían posibilitar que ante la ausencia de liderazgo social, esta empresa encabece el esfuerzo de cambio. Para ello se requiere tomar riesgos, atreverse a cambiar de paradigma y terminar primeramente la transformación en el seno de la propia organización. El cambio ya ha sido iniciado, el éxito ejemplar de CEMEX para reinventarse al incorporarse al mundo globalizado nos permite creer en su capacidad para reinventarse nuevamente al incorporar la sustentabilidad a su gestión. Esperamos que así sea para que posteriormente el nuevo paradigma logre extenderse hacia el resto de la sociedad.

13.1 Reflexiones sobre el proceso de investigación y alternativas pendientes.

Al llevar a cabo el presente estudio se considera que el discurso es una fuente que efectivamente proporcionó gran riqueza de información para explorar la ideología, los valores y creencias de la empresa. La extensión de los documentos dificulta el análisis lingüístico exhaustivo, por lo que tomando elementos de carácter lingüístico, se pudieron efectuar adecuaciones que permiten atender a los temas del discurso como indicadores de los paradigmas rectores del mismo; los contrastes en el discurso dirigido a diversos grupos de interés muestran las prioridades y el grado de congruencia de la gestión de CEMEX. La atención a las estrategias argumentativas permite identificar la influencia del contexto en el discurso, así como también, la postura de poder desde la que la empresa produce el mensaje. En este trabajo fue de especial trascendencia construir un reflejo del contexto en que se desenvuelve CEMEX, ya que es necesario penetrar en la variedad de consideraciones que le afectan y a partir de las cuales toma sus decisiones, si se busca llevar a cabo una interpretación desde el punto de vista del protagonista.

Sería importante corroborar los hallazgos de esta investigación mediante la realización de un trabajo de campo que buscara responder la misma pregunta de investigación a través de entrevistas con los principales directivos y propietarios de CEMEX, con empleados de todos los niveles y de diversas regiones, así como también con representantes de los diversos grupos de interés identificados en el discurso: los inversionistas y analistas, las comunidades locales, las organizaciones de la sociedad civil, los gobernantes y autoridades, los proveedores, los clientes, los competidores, los miembros de los medios de comunicación y los investigadores. De esta manera sería posible profundizar en el conocimiento de la cultura empresarial de esta importante

empresa de origen regiomontano, de sus paradigmas, valores y creencias, particularmente en lo que se refiere a la responsabilidad social.

Reconociendo que existen pocos competidores en la industria del cemento y que actúan de común acuerdo en organismos tales como la CSI (Cement Sustainability Initiative), y que el sector de la construcción ejerce una fuerte influencia en la economía de los diversos países, se considera especialmente importante conocer cómo asimila la responsabilidad social en el discurso público y en las prácticas este bloque industrial que en conjunto es responsable del 5% de las emisiones de CO₂ a la atmósfera. Por lo tanto, se considera que sería relevante replicar la presente investigación para el caso de Holcim, Lafarge y Heidelberger Zement.

Dada la trascendencia de la responsabilidad social y de la sustentabilidad para la sociedad de hoy y para el futuro de la vida en nuestro planeta, sería también importante llevar a cabo investigaciones similares en otras empresas de magnitud similar en distintos giros industriales, ya que así sería posible conocer cómo concibe el sector empresarial su papel de productor en un entorno que demanda una transformación urgente en los paradigmas de inversión, gestión y éxito.

Por otra parte, atendiendo al vacío de liderazgo que la sociedad enfrenta para realizar la transición sustentable que hace falta, también sería conveniente lanzar programas encaminados a la incorporación de actitudes, valores e ideología sustentable entre los agentes sociales que tradicionalmente han desempeñado el rol de líderes: los gobernantes, las organizaciones civiles, las instituciones de investigación y cualquier otra instancia que pudiera contar con el apoyo de la sociedad como un todo para a partir de la concientización y educación, iniciar el cambio conjunto.

14 Índice de Imágenes, Diagramas y Cuadros

<i>Diagrama 5.1.</i>	<i>Modelo sociocognitivo de Van Dijk</i>	32
<i>Diagrama 7.1</i>	<i>Distribución geográfica de ventas CEMEX 2006</i>	50
<i>Diagrama 7.2</i>	<i>Factores que influyen en el mejor desempeño ambiental y social de las empresas</i>	53
<i>Cuadro 8.1</i>	<i>Acciones de CEMEX en Responsabilidad Social Empresarial</i>	63
<i>Diagrama 8.1</i>	<i>Las metas del milenio</i>	76
<i>Cuadro 8.2</i>	<i>La producción de cemento por regiones (1970-1995)</i>	78
<i>Diagrama 8.2</i>	<i>Flujo de la producción de cemento</i>	84
<i>Diagrama 8.3</i>	<i>Ciclo de vida del cemento. Fases de vida.</i>	85
<i>Imagen 10.1</i>	<i>Póster de 100 años de CEMEX en el New York Stock Exchange</i>	139
<i>Cuadro 10.1</i>	<i>Clasificación de los calificativos empleados en el reporte anual a accionistas 2006</i>	141
<i>Cuadro 10.2</i>	<i>Clasificación de los verbos empleados en el reporte anual a accionistas 2006</i>	143

Bibliografía

- Agüero, F. (2002). La responsabilidad social empresarial en América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú. Consultado en línea en abril 23, 2008 en <http://www.redpuentes.org/centro-de-documentos/DocsG>
- Alonso, A. (2004). Entrevista. Reunión Anual de Construcción Colectiva. Argentina: Red Puentes de RSC (p. 13) consultado en línea en abril 23, 2008 en <http://www.redpuentes.org/centro-de-documentos/documentos-de-la-red-puentes>
- Alvira, R. (1989). ¿Qué es el humanismo empresarial? *Cuadernos Empresa y Humanismo*, 17, p. 1-15.
- Appadurai, A. (1990). Disjuncture and difference in the global cultural economy. *Theory, Culture & Society*, 7, pp. 295-310. London: Sage.
- Aranguren, F. (Ed.) (1974). *Pensamiento Empresarial Mexicano*. Monterrey: Avance Editorial, S.A.
- Austin, J., Gutiérrez, R., Ogliastrì, E. & Reficco, E. Capitalizing on convergence. *Stanford Social Innovation Review*, Winter 2007. California: Center for Social Innovation, Stanford. Consultado en línea en octubre 23, 2007 en http://www.ssireview.org/articles/entry/capitalizing_on_convergence/#
- Badino, V., Blengini, G. & Dinis da Gama, C. (2004). The role of LCA to assess environmental performances of mineral construction materials production in Portugal and in Italy. Universidad Técnica de Lisboa. Instituto Superior Técnico. Centro de Geotecnia. Consultado en línea en mayo 11 de 2008 en <http://cegeo.ist.utl.pt/html/investiga/role.pdf>
- Basañez, M. (1981). *La lucha por la hegemonía en México*. México: Siglo XXI Editores.
- Basañez, M. (2006). Mexico: The camel and the needle. En Harrison & Berger (Editores), *Developing cultures: case studies* (p. 287-305). USA: Routledge.
- Basañez, M. (2006). La aguja y el camello. *Este País*, 183, Junio 2006 p. 183-190.
- Bauman, Z. (1999). *La Globalización: Consecuencias Humanas*. Brasil: Fondo de Cultura Económica.
- Bauman, Z. (2002). *Modernidad Líquida*. Argentina: Fondo de Cultura Económica.
- Barba, J. (2007). Medición de la responsabilidad social de la empresa. Tendencias y dificultades. En Algarrobo, R. (Comp.) *Ética, Economía y Empresa* (pp. 219-240). Barcelona: GEDISA.
- Berle, A. & Gardiner, M. (1991). *The Modern Corporation and Private Property*. USA: Transaction Publishers.

- Blowfield, M. (2005). Corporate social responsibility: The failing discipline and why it matters for international relations. *International Relations*, 19, (2, pp). 173-191. London: Sage
- Bluhm, W. (1974). *Ideologies and attitudes*. New Jersey: Prentice Hall.
- Brown, L. (2000). Challenges of the new century. *State of the World 2000*. The Worldwatch Institute. USA: W.W. Norton & Company.
- Brown, L. (2003). *Plan B: Rescuing a planet under stress and a civilization in trouble*. New York: W.W. Norton & Company.
- BTL (2008). Ponon un 10 a Cemex en responsabilidad social. Informa BTL Below the Line. Marzo 14, 2008 consultado en línea en abril 23 de 2008 en <http://www.informabtl.com/2008/ponon-un-diez-a-cemex-en-responsabilidad-social.php>
- Business Resource Software, Inc. (2008). Planning guidelines: Mission statement. Consultado en línea en Marzo 3 de 2008 en <http://www.businessplans.org/mission.html>
- Caballero-Urdiales, E. (2008). El aporte de PEMEX a los ingresos del sector público de México. Centro de Modelística y Pronósticos Económicos de la UNAM. Consultado en línea en junio 23, 2008 en <http://www.economia.unam.mx/cempe/EL%20APORTE%20DE%20PEMEX%2014%2003%2008%20final.pdf>
- Cajiga-Calderón, Juan Felipe (Director del Programa de Responsabilidad Social Empresarial del CEMEFI). Alianzas Estratégicas: Herramienta fundamental en la gestión de RSE. Presentación en el IV Simposio Arpel sobre RSE, Cancún Julio 2006 consultado en línea en abril 27 de 2008 en <http://portal.arpel.org/docs/simpam/simposio/presentaciones/index.html>
- Camp, R. (2002). *Mexico's Mandarins: Crafting a Power Elite for the Twenty-first Century*. California: Berkeley. University of California Press.
- Cárdenas-Estandia, R. (200?, Octubre 18). Entrevista a Lorenzo Zambrano. *El Financiero*. Consultado en línea en septiembre 28, 2007 en: <http://www.elfinanciero.com.mx/ElFinanciero/Portal/cfpages/contentmgr.cfm?docId=25174&docTipo=1&orderby=docid&sortby=ASC>
- Castells, M. (1999). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. (Vol. III: Fin de Milenio). México: Siglo XXI.
- Castiñeira, A. & Lozano, J. (2003, junio). Made in Catalonia. Conferencia Anual de Ética y Finanzas: Universidad de Jaén, España. Consultado en línea en octubre 28, 2007 en: <http://www.eticaed.org/Noticias%20nov.2003.pdf>

- Celis-Estrada, D. (2006). Tiempo de Negocios. *El Norte*, Negocios. Consultado en línea en septiembre 18, 2007 en <http://busquedas.gruporeforma.com/elnorte/Documentos/DocumentoImpresa.aspx>
- Cerruti, M. (2006). *Burguesía y capitalismo en Monterrey: 1850-1910*. México: Fondo Editorial Nuevo León.
- Coello-Macías, Luis Felipe. (2006). *Grandes Empresarios*. México: EDAMEX.
- Consejo Nacional de Población (2008). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2008*, Capítulo VIII Remesas, Pp. 213-230. Consultada en línea en junio 18, 2008 en http://www.conapo.gob.mx/mig_int/s2008/pdfs/08.pdf
- Cordera-Campos, R. & Sheinbaum, D. (2006). Perspectiva de los jóvenes mexicanos em el siglo XXI. *Este País*, 189, diciembre 2006, p. 34-43.
- Chapa, F. (2005). *Santiago Vidaurri: Los héroes deben saber morir a tiempo*. México: Editado por el autor.
- Chomsky, N. (2005). La propaganda. *Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui*, 90 (junio), p. 3. Centro Internacional de Estudios Superiores de la Comunicación para América Latina, Quito, Ecuador.
- Davis, A. (2007). *The Mediation of Power: A Critical Introduction*. London and New York: Routledge.
- De Carlo, S. (2006). The World's 2000 largest public companies. *Forbes*, 30 de marzo de 2006.
- De Carlo, S. (2007). Special Report: The World's 2000 largest public companies. *Forbes*, (Marzo 29 de 2007) consultado en línea en septiembre 21, 2007 en http://www.forbes.com/2007/03/29/forbes-global-2000-biz-07forbes2000-cz_sd_0329global_land.html
- Demir, F. (2007). The rise of rentier capitalism and the financialization of real sectors in developing countries. *Review of Radical Political Economics*, 39(3), Summer 2007, p. 351-359. USA: Sage Publications.
- EconSouth (2007). Multinacionales latinoamericanas logran estar en los encabezados mundiales. *EconSouth*, Vol. 9 (3), Third Quarter 2007 consultado en línea en abril 24, 2008 en http://www.frbatlanta.org/invoke.cfm?objectId=B8E9C7F6-5056-9F12-12B948B66C7A38C7&method=display_body
- El Economista (2007). RSC.- Cemex lidera un programa para impulsar la responsabilidad social en las pymes mexicanas. *El Economista*. Enero 29, 2007. Consultado en línea en abril 23 de 2008 en <http://www.economista.es/mercados-cotizaciones/noticias/139288/01/07/RSC-Cemex-lidera-un-programa-para-impulsar-la-responsabilidad-social-en-las-pymes-mexicanas.html>

- El Universal. (2006). Cemex Way: La espina dorsal [Artículo]. *El Universal*, Finanzas, Abril 27, 2006. Consultado en línea en septiembre 28, 2007 en: <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/51534.html>
- El Universal (2007). Slim es el hombre más rico del mundo. *El Universal*, Finanzas, Agosto 7 de 2007. Consultado en línea en septiembre 26, 2007 en <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/59298.html>
- Expansión. (2007). Los 100 empresarios más importantes de México. *Expansión*, 30 de abril – 15 de mayo de 2007.
- Fairbrother, M. (2007). Making Neoliberalism Possible: The State's Organization of Business Support for NAFTA in Mexico. *Politics & Society*, Vol. 35 No2, June 2007 (pp. 265-300).
- Fuentes-Berain, R. (2007). *Oro Gris*. México: Aguilar.
- Foucault, M. (1995). *Arqueología del Saber*. México: Siglo XXI Editores.
- Foucault, M. (1998). On the archeology of the sciences: Response to the epistemology circle, en Faubion, J. (Ed), *Aesthetics, Method and Epistemology* (pp. 297-333). New York: The New Press.
- Giddens, A. (1993). *Modernity and Self-Identity*. Cambridge: Polity Press.
- Gómez, C. (2001). Desarrollo tecnológico y cambio social. España: 5campus. Consultado en línea en septiembre 17, 2007 en http://web.jet.es/amozarrain/Cultura_Empresarial.htm
- González, Jorge A. (1987). *Los frentes culturales. Culturas, mapas, poderes y luchas por las definiciones legítimas de los sentidos sociales de la vida*, I(3), p. 5-44 Consultado en línea en octubre 25, 2007 en http://labcomplex.ceiich.unam.mx/labcomplex/labcc/d_progf.html
- Guerrero, M. (2005). Más allá de la filantropía: compromiso de todos. *Integratec*, 13(68), Oct-Dic.
- Haidar, J. (2002). *El movimiento estudiantil del CEU: Análisis de las estrategias discursivas y de los mecanismos de implicación*. Tesis Doctoral en Ciencias Políticas no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Haliday, M. (1970). Estructura y función del lenguaje. En Lyons (Editores). *Nuevos horizontes de la lingüística*. Madrid: Alianza. (pp. 145-174).
- Harvey, D. (2007). Neoliberalism as creative destruction. *Annals, The Annals of the American Academy of Political and Social Science (AAPSS)*, 610 (March 2007), pp. 22-44. USA: Sage Publications.

- Henderson, H. (2000). Transnational corporations and global citizenship. *American Behavioral Scientist*, 43(8), pp. 1231-1261.
- Hendriks, C., Worrell, E., de Jager, D., Blok, K., y Riemer, P. (2004). Greenhouse Gases from the Cement Industry. Greenhouse Gas Control Technologies Conference Paper. Consultado en línea en mayo 9 de 2008 en www.ieagreen.org.uk/prghgt42.htm
- Herrera-González, M. (2006). Desarrollo sostenible de comunidades para la reducción de la pobreza: Caso CEMEX. IV Simposio Arpel (Asociación Regional de empresas de petróleo y gas natural en Latinoamérica y el Caribe) sobre RSE, Cancún Julio 2006 consultado en línea en abril 27 de 2008 en <http://portal.arpel.org/docs/simpam/simposio/presentaciones/index.html>
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations, software of the mind*. England: McGraw-Hill Book Co.
- IMCO (2006). *Punto de Inflexión: Situación de la Competitividad de México 2006*. Capítulo II. Manejo sustentable del medio ambiente. Consultado en línea en abril 23 de 2008 en <http://www.imco.org.mx/libros.php>
- ITESM (2004). Semblanza de Don Eugenio Garza Sada. Seminario Ser Tec. Programa de Orden, Respeto y Disciplina. Consultado en línea en noviembre 11, 2007 en <http://ord.itesm.mx/capacitacion/sertec/materiales.htm>
- Johnson, P. (2005). *A glossary of political economy terms*. Alabama: Auburn University. Consultado en línea en mayo 11 de 2008 en <http://www.auburn.edu/~johnspm/gloss/externality>
- Kerbrat-Orecchioni, C. (1980). *La enunciación de la subjetividad en el lenguaje*. Buenos Aires: Hachette.
- Kettler, H. & Benavides, E. (2002). The Cemex way from a marketing perspective. Consultado en línea en abril 24, 2008 en <http://www.hipermarketing.com/nuevo%204/columnas/efrain/thecemexwaypart1.pdf>
- Kinicki & Williams (2006). *Management*. USA: McGraw Hill.
- Light, A. & Higgs, E. (1997). The politics of corporate ecological restorations: Comparing global and local North American contexts. United States: Westview Press, a division of Harper Collins Publishers, (pp. 102-128).
- López-Casillas, C. (2004). Responsabilidad Social Empresarial desde las Organizaciones de la Sociedad Civil. México: Red Puentes consultado en línea en marzo 23, 2008 en <http://www.redpuentes.org/centro-de-documentos/DocsG>
- López-Villafañe, V. (2005). *Nuevo León en el siglo XX: Apertura y globalización, de la crisis de 1982 al fin de siglo*. México: Fondo Editorial Nuevo León

- Martín, M. & Ivars, J. (2003). CEMEX España hace entrega de los premios Cátedra Blanca de Arquitectura. Noticia no. 1901, Marzo 2003 consultado en línea en mayo 15 de 2008 en http://www.noticias.info/Archivo/2003/200303/20030324/20030324_1901.shtm
- Martínez-Assad, C. (1984). Auge y decadencia del Grupo Monterrey. *Revista Mexicana de Sociología*, 46(2), Abr-Jun, pp. 17-30.
- Marx, K. y Engels, F. (2006). The ruling class and the ruling ideas. En Durham, M. y Kellner, D. (ed.) *Media and cultural studies*. (pp. 9-12) United Kingdom: Blackwell Publishing.
- Meyer, L. (2007). Por qué se adelantaron. *El Norte*, Primera sección. Consultado en línea en septiembre 13, 2007 en <http://www.elnorte.com/editoriales/nacional/391/780034/>
- Mendirichaga, J. R. (2006). Educación y cultura en el Nuevo León del siglo XX. En Salinas, G. *Historia de la cultura nuevoleonesa*. Monterrey, Nuevo León: Instituto de Investigaciones Históricas.
- Mundo Ejecutivo. (2005). Cómo elaborar un reporte de responsabilidad social. *Mundo Ejecutivo*. (318) Octubre 1, 2005. Consultado en línea en octubre 23, 2007 en http://ejecutivo.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id_sec=10&id_art=283&id_ejemplar=5
- Murillo, D. (2007). La responsabilidad social empresarial: Por qué, cómo y hacia dónde. En Algarrobo, R. (Comp.) *Ética, Economía y Empresa*. (pp. 203-218) Barcelona: GEDISA.
- Naciones Unidas. (2006). Situación y perspectivas para la economía mundial 2006. Nueva York: Naciones Unidas. Consultado en línea en abril 27 de 2008 en http://www.un.org/esa/policy/wesp/wesp2006files/es_2006_spanish.pdf
- Newell, T.A. (2003). Review sobre el Plan B: Rescuing a planet under stress and a civilization in trouble de Lester Brown. Instituto Mexicano para la Competitividad consultado en línea en abril 23 de 2008 en: <http://www.imco.org.mx/serie.php>
- Nuncio, A. (1982). *El grupo Monterrey*. México, D.F.: Editorial Nueva Imagen.
- Núñez, G. (2003). La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible. CEPAL – SERIE *Medio ambiente y desarrollo*. No. 72. Chile: Publicación de las Naciones Unidas
- Olavarrieta, M. (2008). Recibe Cemex reconocimiento por sus programas de responsabilidad social. *Alta Gerencia en la Red, Top News*. Febrero 2, 2008 consultado en línea en abril 23 de 2008 en <http://www.topmanagement.com.mx/modules.php?management=RECIBE+CEMEX>

[+RECONOCIMIENTO+POR+SUS+PROGRAMAS+DE+RESPONSABILIDAD+SOCIAL&name=Noticias&file=show&clave=53475](#)

- Ortiz-Rivera, Alicia (2002). *Eugenio Garza Sada*. México: Planeta De Agostini.
- Ortiz-Wadgymar, A. (1994). Hacia un balance sexenal 1988-1994. *Gestión y Estrategia*, Num. 6, Julio-Diciembre 1994, Artículo 3. Consultada en línea en junio 18, 2008 en <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num6/art3.html>
- Páez, A. (2006). El cenit de la producción petrolera, paradoja ecológica y la rematerialización del mundo. Programa de Energía de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, Noviembre 2006. Consultado en línea en junio 24, 2008 en <http://www.energiuacm.org.mx/pdf/seminarios/14noviembre2006.pdf>
- Pérez, M. (1997). *Un acercamiento –desde la comunicación- a la interpretación de la cultura organizacional de una multinacional mexicana: el caso Cemex*. Tesis de maestría, ITESM, campus Monterrey.
- Pérez, M. (2004). De la vanidad a la coherencia: La responsabilidad social corporativa en las empresas mejor reputadas de México. VII Congreso ALAIC, Universidad de la Plata. Consultado en línea en octubre 23, 2007 en http://www.alaic.net/VII_congreso/gt/gt_12/GT12-30.html
- Pérez, M. (2004). Ética y Comunicación Interna en las Organizaciones: Estudio Exploratorio en Dos Multinacionales de Origen Mexicano. *Razón y Palabra* consultado en línea en febrero 2008 en: <http://www.razonypalabra.org.mx/libros/libros/comyetica.pdf>
- Pérez, M. (2007). *La reponsabilidad social corporativa en México: Un acercamiento desde la comunicación en las 25 empresas más importantes del país*. Tesis de Doctorado en Comunicación Organizacional: Universidad de Málaga.
- Pimentel, A. (2005). III Encuentro Internacional de Responsabilidad Social Corporativa. España: Octubre 2005. Consultado en línea en abril 23, 2008 en <http://www.redpuentes.org/visiones-rse>
- Ràfols-Vaillès, C. ¿Ética en las empresas o empresas éticas? Avanzar en una implantación contradictoria. En Algarrobo, R. (Comp.) *Ética, Economía y Empresa* (pp. 183-192). Barcelona: GEDISA.
- Ramírez, M. (2007). Prepara la IP fondo, grupo de los 10 apoyará proyectos de innovación en empresas. Monterrey: Ciudad Internacional del Conocimiento. Consultado en línea en octubre 23, 2007 en: http://www.mtycic.com.mx/noticia200707_2.htm
- Rebolledo, E. (2002). *Responsabilidad Social Empresarial en Chile*. Chile: Universidad de Chile

- Reyes-Salcido, E. (2007). Cultura global empresarial. *El Porvenir*, Opinión. Septiembre 26, 2007. Consultado en línea en octubre 9, 2007 en http://www.elporvenir.com.mx/notas.asp?nota_id=162402
- Reyes-Trigos, C. (2004). Mejora en la vivienda familiar de los trabajadores temporales migrantes en Canadá. *Antropología: Boletín oficial del Instituto Nacional de Antropología e Historia*. (Nueva época). Abril-Junio 2004; 64. México: INAH. (p. 79-82). México: INAH.
- Rodríguez-Alfano, L. (2004). *La Polifonía en la argumentación*. México: Instituto Nacional de Antropología e Historia, UNAM, CONARTE, UANL. Colección Obra Diversa.
- Rodríguez-Alfano, L. (1995). Un mecanismo subjetivo e ideológico en el discurso de dos grupos sociales de Monterrey. En Maíz, R. & Olvera, A. (Compiladores). *La nueva historia de Nuevo León*. México: Ediciones Castillo. pp. 181-227.
- Rojas-Sandoval, J. (2004). El patrimonio industrial intangible y la construcción de los valores de la cultura industrial de Monterrey. Conferencia presentada en el 1er. Encuentro Regional para el Estudio del Patrimonio Cultural. Monterrey. Consultada en línea en Octubre 30, 2007 en <http://www.monterreyculturaindustrial.org/articulos.html>
- Rojas-Soriano, R. (2006), *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdés
- Samper, I. (2007). Instrumentos para la medición de la implantación de un sistema de gestión ética y de responsabilidad social en las empresas. En Algarrobo, R. (Comp.) *Ética, Economía y Empresa*. (pp. 192-202) Barcelona: GEDISA.
- Savater, F. (1998). *La dimensión ética de la empresa*. Colombia: Siglo del Hombre.
- Saragoza, A. (2007). La élite regiomontana y el estado mexicano. Una época crucial, 1929-1931 (p. 219-246). En Morado, C. (Coord.). *Nuevo León en el siglo XX. La transición al mundo moderno: del reyismo a la reconstrucción (1885-1939)*. México: Fondo Editorial Nuevo León.
- Smith, C. (2003). The new corporate philanthropy. *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, pp. 157-189
- Smith, S. (2006). The hegemony of corporate social responsibility. Brunel Business School Round-Table Series, (November 8) London: Brunel Research in Enterprise, Innovation, Sustainability & Ethics.. Consultado en línea en octubre 31, 2007 en <http://www.brunel.ac.uk/about/acad/bbs/research/centres/brese/news/recentevents>
- Solís, P. (2007). *Inequidad y movilidad social en Monterrey*. México: El Colegio de México.

- T & C (2008). Transnationale, las mayores empresas mundiales por sector. Notación ética de las empresas. Consultado en línea en abril 23 de 2008 en http://es.transnationale.org/empresas/cemex_cementos_mexicanos.php
- Therborn, G. (2005). *La ideología del poder y el poder de la ideología*. México: Siglo XXI Editores.
- Thompson, J. (1990). *Ideology and Modern Culture*. California: Stanford University Press.
- Van Dijk, T. (1988). *News as Discourse*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Van Dijk, T. (1995). Discourse analysis as ideology analysis. In: C. Schäffner & A. Wenden (Eds.), *Language and Peace* . (pp. 17-33). Aldershot: Dartmouth Publishing. Consultado en línea en noviembre 3, 2007 en <http://www.discourses.org/download/articles/>
- Van Dijk, T. (1998) *Ideology: A multidisciplinary approach*. Great Britain: Sage Publications
- Van Dijk, T. (1999) *Ideología: Un enfoque multidisciplinario*. Barcelona, España: GEDISA
- Vasilachis de Gialdino, I. (1997). *La construcción de representaciones sociales: Discurso político y prensa escrita*. España: GEDISA.
- Vidal-Bonifaz, F. (2005). ¿Dónde están los grandes grupos industriales mexicanos? En Morales, J. (Coord.) *México: Tendencias recientes en la geografía industrial*. México: Instituto de Geografía UNAM. Consultado en línea en octubre 28, 2007 en <http://www.igeograf.unam.mx/instituto/publicaciones/temas-sel/mextrgi/cap2.pdf>
- Vizcaya, I. (2006). *Los orígenes de la industrialización de Monterrey*. México: Fondo Editorial Nuevo León.
- Weber, M. (1984). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Puebla: Premia.
- Wodak, R. & Meyer, M. (2003). *De qué trata el análisis crítico del discurso. Resumen de su historia, sus conceptos fundamentales y desarrollos*. Barcelona: GEDISA (pp. 17-34).
- Wodak, R. & Meyer, M. (2003). *Entre la teoría, el método y la política: la ubicación de los enfoques relacionados con el análisis crítico del discurso*. Barcelona: GEDISA (pp. 33-59).
- Zarur, A. (1994). Apertura y modernización empresarial en México. *Revista Gestión y Estrategia, 1*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Zeitlin, I. (1997) *Ideología y Teoría Sociológica*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.

ANEXO 1A

Corpus Cemex

- La misión, visión y valores de la compañía
Gente Cemex: http://www.cemex.com/espa/cp/cp_lp.asp
Cultura y valores, voluntad para emprender retos:
http://www.cemex.com/espa/cp/cp_cv.asp
- Discursos a Inversionistas y Analistas
Cemex. (1997-2006). Informe anual. Consultado en línea en septiembre 19, 2007 en:
http://www.cemex.com/espa/mc/mc_ar.asp
- El informe anual de responsabilidad social más reciente en su caso
Cemex. Seguimos Avanzando. Informe de Desarrollo Sustentable 2006. Consultado en línea en septiembre 19, 2007 en:
<http://www.cemex.com/sr2005/esp/pdf/SR05spanish.pdf>