

La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco

(The Organizational Culture, a Key Asset for the Survival of the Company: The Cases of CEMEX, 3M, Google and Costco)

Roberto Olivares Farías*

Resumen. Este trabajo de investigación, pretende analizar los puntos relevantes de las culturas organizacionales, de cuatro empresas exitosas, de clase mundial, 3M, CEMEX, Google y Costco, con la finalidad de que sirvan como un modelo a seguir para cualquier organización mexicana que desee emular estas culturas, para solucionar sus problemas internos.

Palabras claves. Recursos Humanos, Desempeño Organizacional, Cultura Organizacional, Ventaja Competitiva, Desarrollo Organizacional.

Abstract. This research work, aims to analyze the relevant points of the organizational cultures, of four successful world-class companies, 3M, CEMEX, Google and Costco, in order to serve as a role model for any Mexican organization wishing to emulate these cultures to solve their internal problems.

Keywords. Human Resources, Organization Performance, Organizational Culture, Competitive Advantage, Organizational Development.

1. Introducción

Durante las últimas décadas hemos sido testigos de varias empresas importantes, que han dejado de existir, debido problemas derivados de una cultura disfuncional, vemos el caso de Enron, que escondió su deuda e infló sus utilidades de manera dudosa, o la empresa WorldCom, que usó una contabilidad falsa para entregar datos erróneos de sus gastos y flujo de efectivo, con la finalidad de hacer creer a los accionistas que todo estaba en orden. (Fox, 2003, p. 2; Fernando, 2009, p. 15.26; Jones, 2010).

Por lo tanto, en este ambiente globalizado y muy competitivo, es clave que las empresas tengan una cultura organizacional fuerte, saludable y que apoye su estrategia, de tal manera, que los empleados puedan desempeñar sus tareas con una alta productividad. No cabe duda que el tener una cultura organizacional única, es una fuerza poderosa que ha permitido a muchas pequeñas empresas convertirse con el paso del tiempo en grandes multinacionales con operaciones en todas partes del mundo.

2. Planteamiento del Problema

Hoy en día, uno de los problemas más comunes en las empresas mexicanas, es la baja productividad, alta rotación y poca innovación de sus empleados, derivado de una cultura organizacional disfuncional con los siguientes síntomas:

- Baja moral de los empleados.
- Liderazgo débil e inmaduro.
- Frustración y enfado generalizado de sus integrantes.
- Expectativas no claras.
- Falta de lealtad.
- Poca empatía.
- Problemas de comunicación.
- Medio ambiente no placentero y estresante.

3. Objetivo General de la Investigación

La finalidad de esta investigación es analizar y comprender las culturas de cuatro empresas internacionales exitosas, en base a la perspectiva de diversos autores expertos en el tema, con el objetivo de que sirvan, como un modelo a seguir, para las empresas mexicanas que tengan como meta, cambiar su cultura en el corto plazo, debido a problemas derivados de ésta.

4. Objetivos Específicos de la Investigación

Presentar un marco teórico actualizado sobre el tema de cultura organizacional y mostrar los puntos importantes de las culturas exitosas de cuatro empresas de clase mundial, 3M, CEMEX, Google y Costco, con la finalidad de que sirvan como un marco de referencia, para las empresas mexicanas que deseen cambiar su cultura organizacional disfuncional, por alguno de los modelos mencionados, para aumentar la productividad y la innovación de sus empleados.

5. Marco Teórico

5.1 La Cultura Organizacional

Pfister (2009) afirma que la cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado para aprender a hacer frente a sus problemas de adaptación interna y externa, que se representa en un sistema de valores compartidos que definen las normas, comportamientos y actitudes, que guían a los empleados en la organización. (p. 2) Para Hosftede

(1980), citado por Uddin, Luva y Hossian (2012), la cultura organizacional es un proceso colectivo de la mente, que hace diferente los miembros de un grupo de otro. (p.64)

En cambio, Inceoglu (2002) define la cultura organizacional, como los valores, mitos, héroes y símbolos, que significan mucho para la gente que trabaja en la organización. (p. 16) Otros autores como Schein (2010), simplifican esta definición, al sugerir que la cultura es un sistema de significado compartido sostenido por sus miembros, que distingue una organización de otras organizaciones.

Es preciso destacar, que la cultura se manifiesta en todos los lugares de la organización, sí sabemos donde buscarla. Se refleja en las palabras, en el lenguaje que los empleados usan para comunicarse unos con otros y en los artefactos que tienen las instalaciones de la empresa. Es decir, todo en la organización, desde las tazas de café, hasta las obras de arte que adornan las paredes, tiene un mensaje cultural ya sea explícito o implícito. (Flamholtz y Randle, 2011, p. 7).

5.2 Funciones y Niveles de la Cultura Organizacional

Kreitner y Kinicki (1997) plantean que la cultura organizacional tiene cuatro funciones:

- Define el comportamiento de los empleados y los ayuda a adaptarse a su ambiente de trabajo mejor.
- Les da una identidad única a los empleados de la organización.
- Promueve un sistema de estabilidad social y define estándares estrictos.
- Incentiva a los empleados a trabajar mejor. (Citado por Markovic, 2012, p. 17)

Desde otra perspectiva Nelson y Quick (2007) reconocen que la cultura organizacional tiene funciones importantes, que incluyen, mejorar la motivación de los empleados, reforzar los valores y puede ser un sistema de control para moldear el comportamiento. (p. 393)

En virtud de lo anterior, varios autores entre los que destacan, Schein (2010), Nelson y Quick (2007) y Williams (2008), concluyeron en base a sus investigaciones, que la cultura organizacional se manifiesta en tres niveles distintos en la empresa:

- El primer nivel superficial, son las partes de la cultura que se pueden observar y ver, estos incluyen, los artefactos simbólicos, las formas de vestir de la gente y los diseños de la oficina. Cabe mencionar que los símbolos comunican la cultura organizacional por medio de un mensaje no hablado, pensemos en el logotipo de Nike o en el de Apple. (Nelson y Quick, 2007, p. 560; Williams, 2008, p. 106; Schein, 2010, p. 24)
- El segundo nivel, son los valores y creencias expresados por los empleados de la empresa, sobre lo que debe o no ser. Estos se observan, al escuchar la comunicación entre empleados o en la misión de negocios de la empresa. (Nelson y Quick, 2007, p. 560; Williams, 2008, p. 106)
- El tercer nivel, son los supuestos básicos inconscientes y creencias, que están sumergidos más debajo de la superficie y que guían a los integrantes de la organización. Estos incluyen, las reglas no escritas y opiniones que tienen los empleados, que no se pueden romper y que raramente se discuten, a menos de alguien las quiera modificar. (Williams, 2008, p. 106)

Para Jex (2002) el objetivo último de la cultura organizacional, es permitirle a la empresa adaptarse al medio ambiente externo con la finalidad de que sobreviva en el largo plazo. Por ejemplo, la empresa 3M evito la bancarrota y se convirtió en una de las corporaciones más exitosas del mundo, gracias al desarrollo de una cultura que hacía énfasis en la innovación de productos nuevos. De igual manera el desarrollo de una cultura orientada al servicio al cliente por parte de Disney, le permitió a esta empresa, transformarse de ser una empresa productora de películas, a todo un conglomerado con diversos productos y servicios. (p. 412)

En contraste y desde otra perspectiva, Fairholm (1994) explica que el objetivo de la cultura organizacional es crear un clima y condición de confianza mutua en una organización, en donde las personas puedan decidir crecer y desarrollarse a su potencial máximo, como líderes y seguidores. (p. 10)

Por su parte, Pheysey (1993) identifico cuatro tipos de culturas organizacionales generales que tienen las empresas:

- **Cultura de Rol:** Es una cultura en donde cada integrante de la organización tiene un papel definido, en base a su posición jerárquica y tipo de departamento al que pertenece.
- **Cultura de Logro:** En este tipo de cultura los empleados de la organización se enfocan en realizar bien su trabajo en lugar de seguir reglas.
- **Cultura de Poder:** Las organizaciones con esta cultura, tienen un líder dominante que toma todas las decisiones, y que espera que los subordinados en la organización las acaten sin cuestionamientos.

- **Cultura de Apoyo:** La cultura se basa en la idea de que los integrantes de la organización contribuyen, por la satisfacción que les da el pertenecer a un grupo. (p. 15-18)

5.3 ¿Cómo se crea la Cultura Organizacional?

Según Plunkett, Allen y Attner (2013) la cultura de una organización se crea de manera inicial, por medio del fundador de la empresa. (p. 258). Hill y Jones (2008) concuerdan con lo anterior, al explicar que la cultura organizacional se establece por medio del liderazgo del fundador, porque éste imprime sus propios valores en el estilo administrativo de la organización.

En línea con lo anterior, Msoroka (2011) plantea que el proceso en que un fundador de una empresa, crea cultura, ocurre de tres maneras distintas: la primera, es cuando el fundador contrata y mantiene empleados, que piensan y actúan como él. La segunda, es cuando el fundador adoctrina y socializa con los empleados, para transmitir sus valores y modo de pensar. La tercera, se da cuando los empleados internalizan el comportamiento y creencias del fundador y lo ven como un modelo a seguir. (p. 12)

Cabe mencionar que la cultura organizacional no se forma mediante discursos, sino mediante acciones solidas. Por ejemplo, Williams (2008) menciona que Sam Walton, fundador de la empresa Wal-Mart, creó una cultura de reducción de costos y orientación a clientes, en esta empresa, por medio de sus propias actitudes y acciones. Por ejemplo, cuando Sam Walton viajaba con ejecutivos a otras ciudades de Estados Unidos, siempre lo hacían en asientos económicos de aviones, en lugar de viajar en primera clase. Además se hospedaban en los hoteles más baratos que encontraban. Esta cultura de reducción de costos de Walton, fue seguida por los empleados de Wal-Mart, aún y cuando Walton ya no estaba. (p. 103)

Por otra parte, Hill y Jones (2008) mencionan, que otro caso, es el del fundador de McDonald's, Ray Kroc, que estableció una cultura inicial de alta calidad en ésta empresa, por medio de un sistema de control avanzado, en donde se entrenaba a los gerentes y empleados de cada franquicia, en base a reglas estrictas que debían de seguir, para realizar las tareas básicas, que incluían, como cocinar las hamburguesas, limpiar las mesas y tratar a los clientes. La finalidad de este sistema, es que los clientes siempre tuvieran el mismo nivel de calidad en la comida y el servicio, en cualquier restaurante McDonald's del mundo. (p. 418)

Considerando lo expuesto, Plunkett et al., (2013) destacan, que una vez que el fundador de la empresa, fija las bases para la cultura, esta es a su vez modificada de

manera subsecuente por los gerentes, al estructurar el trabajo de los empleados en base a los valores y por medio de la creación de métodos de socialización. (p. 258)

Hay otros autores como Dubrin (2012), que consideran, que la cultura de una organización se ve afectada por la cultura del país y por un líder carismático. En este sentido, el autor, señala que tarde o temprano, las normas y creencias del país se van a internalizar en la empresa. Por ejemplo, los cambios que ha sufrido la cultura de Estados Unidos, en la cuestión de la igualdad de género, por la lucha que han tenido las mujeres, se ha incorporado en la cultura organizacional de muchas organizaciones de aquel país, al darles posiciones ejecutivas a las mujeres. (p. 287)

Ahora bien, en la cuestión de cómo un líder carismático afecta la cultura de una empresa, Dubrin (2012) explica que el mejor ejemplo, es el del ex director general de Apple, Steve Jobs, que con su personalidad única, influyo en el comportamiento de los empleados, al grado de que muchos empleados creían que lo que fabricaban eran productos de muy alta calidad y únicos en su tipo. (p. 287)

6. Puntos Relevantes de Culturas Organizacionales Exitosas

En el presente apartado se explicaran los puntos relevantes de las culturas organizacionales, de cuatro empresas altamente exitosas, de clase mundial, CEMEX, 3M, Google y Costco, con base a los argumentos y estudios de diversos autores expertos en el tema.

6.1 La Cultura de CEMEX

La empresa CEMEX, es considerada como una de las cementeras más grandes del planeta, con más de 50,000 empleados, y con operaciones en 50 países del mundo, incluyendo las regiones de América, Europa, África y Medio Oriente. La empresa cuenta con un estilo de administración centralizado, en base a un esquema jerárquico vertical, para que los empleados busquen resultados por medio de metas precisas. (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2012, p. 221; Robbins y Coulter, 2005, p. 451)

La misión de CEMEX es la siguiente: “Servir las necesidades globales de construcción de sus clientes, y construir valor para sus partes interesadas, al convertirse en la compañía de cemento más eficiente y rentable del mundo”. (CEMEX, 2012)

Entre las peculiaridades más importantes de CEMEX, destaca su estructura organizacional que le permite a esta empresa, la comunicación abierta y el intercambio de las mejores prácticas. Es relevante mencionar, que CEMEX es conocido por tener una cultura organizacional orientada a la innovación y la colaboración, por medio del uso de la más alta tecnología en todas sus operaciones, procesos y técnicas. El uso de la tecnología por parte de CEMEX, le permite compartir información rápidamente y de manera consistente con toda su base de empleados. (Lee, 2012, p. 81; Spulber, 2007, p. 216; Steger, Amann y Maznevski, 2007, p. 178)

Cabe destacar, que la cultura de CEMEX, se fundamenta además, en su código de ética, que es uno de los más estrictos de la industria, que incluye aspectos como, no hacer acuerdos con los competidores para fijar precios, no aceptar sobornos ni regalos y fijar un fondo de dinero para cuidar el medio ambiente. (CEMEX, 2013)

En virtud de lo anteriormente señalado, Lee (2012) explica que CEMEX fomenta la innovación por medio de su centro global de tecnología, localizado en Suiza, con un laboratorio de investigación. (p. 81) Por su parte, Spulber (2007) argumenta que CEMEX incentiva la colaboración, con el objeto de romper las barreras geográficas entre sus subsidiarias, por medio de ciertas prácticas. Por ejemplo, el autor plantea que es común en CEMEX, que se junte en un solo lugar, los ejecutivos de cada una de sus cementeras de los 50 países del mundo, para que ellos intercambien ideas, presenten problemas y discutan asuntos que afectan a la organización entera. (p. 216)

En años recientes CEMEX ha continuado incentivando su cultura de innovación y colaboración, por medio de acciones sólidas, por ejemplo, en el año 2010, CEMEX implementó una red social interna, llamada Shift, en todas sus subsidiarias del mundo. El objetivo de Shift era incentivar la colaboración, para mejorar la innovación, específicamente en el desarrollo de nuevos productos y en la reducción del tiempo en que éstos llegan al mercado. (Abrahamson, Ryder y Unterberg, 2013, p. 120)

En tal sentido Carter (2012) argumenta, que Shift, le permite a los empleados de CEMEX en todo el mundo, intercambiar opiniones, ideas, pensamientos, información, experiencia y las mejores prácticas de negocios. Con la plataforma Shift, los proyectos pueden seguir adelante sin las barreras y dificultades impuestas por el uso del correo o las juntas. (p. 59)

Se estima según un estudio de Nerney (2012), que más de 25,000 empleados de CEMEX, usaron la red social Shift, un año después de su lanzamiento, para comunicarse con colegas de todo el mundo. Adicionalmente más de 700 “blogs” fueron escritos por éstos, incluyendo los presidentes de varias divisiones de CEMEX. Finalmente Shift permitió la creación de 500 proyectos en todo el corporativo. (p. 1)

Según Fenn y Raskino (2008) la cultura de innovación y colaboración de CEMEX, por medio del uso de nuevas tecnologías, fue creada, gracias a su director general, Lorenzo Zambrano, por medio de sus propias acciones. Estos autores señalan que en una ocasión, Lorenzo Zambrano, dijo lo siguiente: “Cuando fui director general de CEMEX, comencé a usar el e-mail como una forma de comunicación, cuando no obtenía una respuesta rápida, levantaba el teléfono y preguntaba, ¿has visto tu email?, eventualmente el uso del email fue común en CEMEX”. (p. 190)

Por último, la cultura de colaboración de CEMEX también se ha visto reflejado en otras de sus acciones, por ejemplo, Sanford y Taylor (2006) argumentan, que en CEMEX hay un equipo llamado “CEMEX Way”, que tiene como una de sus funciones, la de identificar las mejores practicas de las subsidiaras de CEMEX en todo el mundo, para luego incorporarlas en la plataforma estándar, con la finalidad de implementar esta practicas en todas las divisiones.

6.2 La Cultura de 3M

La empresa 3M, fundada en el año 1902 y con más de 75,000 empleados, ha establecido una reputación como un maestro en la innovación de muchas áreas, gracias a una cultura organizacional única que la promueve en todas operaciones. La competencia técnica de 3M para innovar, se ha construido en base a un compromiso de largo plazo, en investigación y desarrollo, en donde, ésta empresa invierte \$1,000 millones de dólares al año. (Davila, Epstein y Shelton, 2007; Goncalves, 2008, p. 77; Rego, Cunha y Clegg, 2012, p. 77)

Es importante precisar, que el éxito en la innovación de 3M, ha sido posible a gracias un código de ética, que es considerado como un modelo a seguir para otras empresas y que de acuerdo con Rego, et al., (2012), incluye los siguientes puntos:

- Mostrar honestidad e integridad en todas las actividades de 3M.
- Evitar conflictos de interés, entre el trabajo y la vida personal.
- Respetar la dignidad y valor de todos los empleados.
- Incentivar la innovación de los empleados en una atmosfera de flexibilidad, cooperación y confianza.

- Promover una cultura donde se incentive, la justicia, el respeto y la responsabilidad.
- Proteger el medio ambiente. (p. 77)

La cultura de innovación de 3M, se refleja también en su misión de negocios, que es la siguiente: “El compromiso de 3M, es activamente contribuir al desarrollo sustentable, por medio de la protección al medio ambiente, responsabilidad social y progreso económico. Para nosotros, esto significa cumplir con las necesidades de la sociedad de hoy, mientras se respeta la habilidad de las futuras generaciones para cumplir con sus necesidades”. (3M, 2013)

De acuerdo Christiansen (2000) 3M cuenta además, con una estructura organizacional flexible, que le permite crear nuevos equipos para proyectos de innovación, incluso es fácil que estos equipos se conviertan en unidades de negocios eventualmente. Esta estructura flexible, incentiva a los empleados a compartir ideas, ya que no hay barreras para que éstas tengan éxito. (p. 101)

O'Donnel & Boyle (2008) mencionan que William McKnight, quien fue el presidente de 3M en 1929 y jefe del consejo en 1949, es considerado como el fundador espiritual, de la cultura organizacional que posee hoy en día la empresa 3M, gracias a los principios que estableció, que a continuación se muestran:

- Escuchar a cualquier empleado que tenga una idea original, sin importar que absurda sea la idea.
- Incentivar a la gente con ideas nuevas.
- Contratar a buenos empleados y luego dejarlos solos.
- No poner cercas a la gente, en lugar de eso, hay que darle el espacio que desean. (p. 31)

En este ámbito, Ed Roberts resalta que la cultura de innovación de 3M, es una política articulada, que va desde lo más alto, hasta lo más bajo, la gerencia siempre activamente incentiva la innovación de nuevos productos, por parte de los empleados. (Citado por Betz, 2011, p. 155)

En virtud de lo anterior, Davila et al., (2007) expresan que 3M fomenta continuamente su cultura organizacional de innovación, por medio de la famosa regla del 15%. Esta regla les da a todos los empleados de 3M por igual, la libertad de usar el 15% de sus horas de trabajo de una semana, en proyectos independientes que sean benéficos para la organización. Cabe señalar que a pesar de que 3M tiene un departamento de Investigación y Desarrollo, la innovación de nuevos productos

no es responsabilidad sólo de este departamento, sino de todos los departamentos de la empresa, incluyendo mercadotecnia, ventas y manufactura. (p. 142)

Otra de las formas en que 3M, refuerza e incentiva su cultura de innovación es por medio de la entrega de premios a los empleados que realicen productos innovadores. Por ejemplo, el premio Golden Step, es entregado a los empleados que desarrollaron un producto que obtuvo \$2 millones de dólares en ingresos en Estados Unidos o \$4 millones de dólares en ingresos en todo el mundo. (Goncalves, 2008, p. 79)

Además 3M, entrega a los empleados que han hecho innovaciones técnicas exitosas, el premio Carlton, que es considerado como el premio nobel en la cultura de 3M. (Goncalves, 2008, p. 79) En palabras de Christiansen (2000): “los empleados de 3M se pueden convertir en héroes dentro de la empresa, si contribuyen con su innovación”. (p. 101)

En este contexto, Hoskisson y Hitt (1994) mencionan que los empleados de 3M no son penalizados si sus ideas para nuevos productos fallan. En cambio, si sus ideas tienen éxito, se les da un porcentaje de las utilidades del nuevo producto que desarrollen. (p. 10)

Otra cuestión clave de la cultura de 3M es su famosa regla del capital semilla, que implica que un empleado puede pedir dinero a otras unidades de negocio diferentes a las que él trabaja, para poder desarrollar su nuevo producto o idea. (Davila et al., 2007, p. 143)

Por otra parte, Goncalves (2008) explica que la cultura de 3M, enfatiza que el fracaso se puede convertir en éxito. De hecho 3M ha desarrollado una serie de leyendas de cómo productos fracasados, se han convertido eventualmente en productos exitosos. (p. 78)

En línea con lo anterior, uno de los ejemplos más claros de la cultura de innovación de esta empresa se dio con la invención de su producto Post-it, que inició en 1968, cuando un científico de 3M, llamado Spencer Silver, desarrollo un nuevo pegamento reusable, pero muy débil, seis años después, otro empleado de 3M, llamado Art Fry, que cantaba en la iglesia los domingos, uso el pegamento de Spencer para pegar temporalmente las hojas de música, eventualmente a Fry, se le ocurrió usar este pegamento para crear lo que hoy llamamos como el Post-it, que fue uno de los productos más exitosos de 3M. (Carr y Nanni, 2009; Hernes 2008, p. 47; Jacobs, Du Pont y Roselle, 2005, p. 302)

6.3 La Cultura de Google

Una de las empresas con una cultura organizacional orientada al empleado, es Google, que define su cultura en base a las creencias de sus fundadores, Larry Page y Serge Brin, quienes afirman que la empresa Google debe de ser un lugar divertido para trabajar. Estas creencias dominan la vida en Google (Weber, 2007, p. 3). Podemos destacar que la misión de negocios de Google es la siguiente: “La misión de Google es organizar la información del mundo para hacerla universalmente accesible y útil.”. (Google, 2013)

Entre los puntos clave de la cultura de Google, destacan, el tener una jerarquía organizacional plana, con muy pocos niveles jerárquicos y organizar el trabajo en base a proyectos, con equipos pequeños de empleados, llamados "equipos de emprendedores", cada uno con un líder de proyecto. Es preciso mencionar que dentro de esta cultura, los integrantes de los equipos también se pueden cambiar fácilmente de un equipo a otro. (Weber, 2007, p. 20)

De acuerdo con Maxwell (2009), en Google los empleados están altamente comprometidos con la innovación y es un factor importante de su éxito, incluso es aceptable en esta empresa que algunos de sus productos fracasen, por lo que los ingenieros de Google, son libres para experimentar con nuevos servicios en su sitio de internet, a la espera de la reacción de los usuarios. (p. 28)

Otro punto clave de la cultura de Google, es la libertad que le otorga a sus empleados para que acudan a trabajar cuando quieran, ya que no hay horarios fijos. Además, pueden traer su mascota al trabajo e incluso pueden ir en pijamas a las instalaciones. (Maxwell, 2009, p. 29; Cross, 2013, p. 53)

Otra cuestión que es relevante señalar, es que Google le permite a sus empleados usar el 20% de su tiempo diario, para realizar nuevos proyectos personales, que no tienen nada que ver con su trabajo de equipo. Con respecto a esto, Larry Page fundador de Google, menciona lo siguiente: “Nosotros incentivamos a nuestros empleados, además de realizar sus proyectos regulares, a usar el 20% de su tiempo en lo que ellos creen que va a beneficiar más a Google, esto los faculta a ser más creativos”. (Lowe, 2009, p. 157; Maxwell, 2009, p. 29; Cross, 2013, p. 53)

Según Girard (2009) la política del 20% de Google, ha motivado a sus ingenieros a trabajar más rápido con la idea de liberar su tiempo para usarlo en sus proyectos personales. Por consiguiente, el uso del 20% del tiempo libre para proyectos, por parte de los empleados, ha incentivado el desarrollo de nuevos productos exitosos que incluyen: Google Suggest, AdSense y Orkut. (p. 67) Maxwell, 2009 incluso

estima que la mitad de los lanzamientos de productos nuevos pueden ser atribuidos a esta política del 20%. (p. 29)

Parte del secreto de la cultura orientada a los empleados en Google, son sus famosas instalaciones únicas en su tipo, ubicadas en Santa Clara, California en Estados Unidos, llamadas "Googleplex", que simulan una especie de campus universitario, en lugar de una típica empresa. (Lowe, 2009, p. 163; Miller, 2009, p. 90)

Las instalaciones de "Googleplex" cuentan con restaurantes con comida preparada por chefs, lavanderías, peluquerías, gimnasios, canchas de voleibol, maquinas de video juegos, pianos, albercas, salones para baile, lavado de vehiculos, mesas de ping pong y de billar. Además, el Googleplex tiene cientos de bicicletas y scooters dispersos en todas las instalaciones, para que los empleados puedan ir de un lugar a otro, sin problemas. (Lowe, 2009, p. 163; Miller, 2009, p. 90; Andersen, Froholdt y Poufelt, 2010, p. 188; McKibben, 2007, p. 74)

En el Googleplex, es común observar siempre a los empleados, con pantalones de mezclilla, trabajando al aire libre con sus laptops. Incluso Google contrata autores y celebridades frecuentemente para que visiten el Googleplex para dar pláticas y conciertos. (Shelton, 2012, p. 130)

Según King y Lawley (2013) en el Googleplex es raro que haya oficinas fijas ya que su ambiente es como un río, en donde los empleados son libres de ir de un edificio a otro para trabajar, socializar e intercambiar ideas entre ellos, con la finalidad de promover la innovación. (p. 366)

Este medio ambiente divertido del Googleplex, que es parte de la cultura de Google, le ha funcionado bien a esta empresa, ya que provee un beneficio psicologico que incentiva a los empleados a ser más comprometidos, creativos y productivos en su trabajo. (Cook, 2012)

6.4 La Cultura de Costco

Costco actualmente es uno de los detallistas más importantes del mundo, con operaciones en diversos países, incluyendo, Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Australia, Corea, Japón y México, cabe mencionar, que en este último mercado tiene 33 tiendas en 18 Estados (Costco, 2013). De acuerdo con O'Toole y Mayer (2010), la cultura organizacional de Costco, tiene una alta orientación hacia sus empleados. Los autores agregan que Costco entrena a sus empleados para que hagan decisiones por si mismos, resuelvan problemas y tomen la iniciativa en ausencia de reglas y supervisores. (p. 113)

La misión de negocios de Costco es la siguiente: “La misión de Costco es continuamente entregar a nuestros miembros bienes y servicios de calidad, a los precios más bajos posibles. Con el fin de lograr esta misión, nosotros realizaremos nuestro negocio, con el siguiente código de ética en mente: 1) Obedecer la ley. 2) Cuidar de nuestros miembros. 3) Cuidar de nuestros empleados. 4) Respetar a nuestros vendedores. Si nosotros hacemos estas cuatro cosas a lo largo de nuestra organización, entonces lograremos nuestra meta última, que es recompensar a nuestros accionistas”. (Costco, 2013; Peterson, 2013, p. 118)

Con respecto a lo anterior, es relevante precisar que la misión de Costco, refleja su cultura única y un código de ética fuerte orientado a los empleados. En este ámbito, Kandampully (2012) expresa que Costco trata a los empleados como su activo más importante, con salarios altos y buenas prestaciones, que incluyen, seguro médico, seguro de vida y cobertura para gastos dentales. El autor menciona además, que al mantener a los empleados felices, se mantiene una productividad alta y las tiendas funcionan de manera perfecta. (p. 291)

Autores como Sirota, Klein y Russo (2013) y Stone (2013) concuerdan con lo señalado, al afirmar que Costco ve a sus empleados como un activo para invertir, en lugar de un costo que se tiene que disminuir. Según los autores, esto se demuestra con hechos sólidos, ya que en Estados Unidos, Costco paga a sus empleados \$21 dólares la hora, que es más de tres veces el salario mínimo y casi el doble que paga su competidor Wal-Mart, que es de \$12 dólares la hora. Además Costco, paga dos veces al año a cada empleado un bono adicional de entre \$2,500 y \$4,000 dólares.

Sin embargo, no todo en Costco es perfecto, ya que se estima según investigaciones de Hammond y Berman (2013), que el 70% de los gastos de Costco, son en salarios. Ahora bien, debido a que Costco cotiza sus acciones en Wall-Street, esto ha alertado a los accionistas, que han puesto su lupa en esta empresa. En este ámbito, Maxwell (2007) postula, que el ex director general de Costco, Jim Sinegal, recibió críticas por parte de accionistas de Wall-Street, que le pidieron que disminuyera sus altos salarios que paga a los empleados.

En respuesta Jim Sinegal, dijo lo siguiente: “Wall Street, esta en el negocio de hacer dinero de aquí al jueves, nosotros no podemos tomar este punto de vista. Nosotros queremos, construir una empresa que este aquí, 50 o 60 años más. Los empleados de Costco tienen derecho a comprar casas, vivir en colonias razonables y mandar a sus hijos a la escuela”. Adicionalmente, Sinegal dijo lo siguiente: “En Costco tenemos empleados que comenzaron empujando carros de supermercado en el estacionamiento y que ahora son vicepresidentes de nuestra empresa”. (Maxwell, 2007; Hackman y Johnson, 2013, p. 27)

Considerando lo expuesto, Sirota, Klein y Russo (2013) y Cardenal (2013) expresan que el director general actual de Costco, Craig Jelinek menciono lo siguiente acerca de la cultura única de Costco orientada a satisfacer a los empleados: “Pagar altos salarios a los empleados (de Costco) tiene sentido, nosotros sabemos que es más rentable en el largo plazo para minimizar la rotación de los empleados y maximizar la productividad del empleado, su lealtad y compromiso”.

Es relevante precisar que el director general de Costco siempre realiza acciones que reflejan su cultura. Por ejemplo, Maxwell (2007) establece que el director general de Costco le importan mucho los empleados ya que siempre mantiene una actitud de puertas abiertas con ellos, al visitar cada año absolutamente todas las tiendas de Costco, para hablar directamente con sus empleados. Incluso en una ocasión, el director voló en avión de Texas a San Francisco, cuando recibió la noticia de que un ejecutivo de Costco fue hospitalizado.

Por otro lado, en Costco también hay políticas que reflejan su cultura orientada a los empleados. Por ejemplo, Greenhouse (2008) comenta, que un gerente de tienda de Costco no puede despedir directamente a un empleado con más de dos años de antigüedad, ya que la decisión debe de ser aprobada primero por el vicepresidente ejecutivo del corporativo. (p. 164)

Cabe destacar que el mejor ejemplo de la cultura única de Costco se dio cuando ocurrió un accidente afuera de una tienda. De acuerdo con O’Toole y Mayer (2010) el accidente sucedió de la siguiente manera:

En enero del año 2005 una persona dejó su camioneta en las vías del metro de Los Ángeles, California. El metro choco con lo camioneta y se descarriló, dejando a muchos pasajeros heridos. Esto sucedió precisamente afuera de una tienda de Costco. De inmediato, los empleados de Costco al oír el accidente, se organizaron en brigadas de rescate y fueron directamente al área del accidente con extinguidores de fuego y equipo de primeros auxilios, para comenzar a trabajar en liberar a los pasajeros heridos, mucho antes de que llegaran las ambulancias. Gracias a las acciones de los empleados de Costco se salvaron muchas vidas ese día. (p. 113)

Finalmente podemos destacar que la cultura orientada al empleado de Costco ha dado frutos importantes, de hecho se estima, según un estudio de Bell y Zemke (2013), que en Costco solamente el 6% de los empleados abandonan la empresa después del primer año, a comparación del 21% que tiene su competidor Sam’s Club. (p. 16)

7. Resultados y Discusión

A continuación se muestra una tabla con una síntesis de los puntos relevantes de las culturas organizacionales de las empresas CEMEX, 3M, Google y Costco.

Empresa	Puntos Relevantes de su Cultura Organizacional
<p>CEMEX Cultura Orientada a la Innovación y Colaboración</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso de alta tecnología en todos sus procesos. (Lee, 2012, p. 81) ▪ Intercambio y comunicación abierta, de las mejores practicas de negocios rápidamente por medio del uso de tecnología, para luego implementarlas en todo el corporativo entero. (Steger, et al., 2007, p. 178; Sanford & Taylor, 2006) ▪ Uso de la plataforma tecnológica Shift para el intercambio de ideas de todos los empleados de la organización, con la finalidad de desarrollar nuevos productos. (Abrahamson, et al., 2013, p. 120) ▪ Incentivo a la colaboración, mediante juntas periódicas de todos los ejecutivos de sus 50 cementeras en un solo lugar, para intercambiar ideas y discutir problemas. (Spulber, 2007, p. 216)
<p>3M Cultura Orientada a la Innovación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura en donde se escucha al empleado y se incentiva a que éste aporte nuevas ideas. (O'Donnel & Boyle, 2008, p. 31; Betz, 2011, p. 155) ▪ Estructura organizacional flexible, que permite crear nuevos equipos para proyectos de innovación, que eventualmente se pueden convertir en unidades de negocios. (Christiansen, 2000, p. 101) ▪ Regla del 15% en donde se le da libertad al empleado de usar el 15% de sus horas de trabajo a la semana, en proyectos independientes, que sean benéficos para 3M. (Davila, et al., 2007, p. 142) ▪ Fomento del capital semilla, lo que implica que los empleados puedan pedir dinero a otras unidades de negocio, para fundar sus ideas innovadoras. (Davila, et al., 2007, p. 143) ▪ Entrega de reconocimientos y premios a los empleados que tengan ideas innovadoras, que incluyen, el premio Golden Step y el premio Carlton. (Goncalves, 2008, p. 101) ▪ Si la idea fracasa, el empleado no es penalizado, en cambio si la idea tiene éxito se entrega un porcentaje de las utilidades del producto nuevo que desarrolló el empleado. (Hoskisson & Hitt, 1994, p. 10)
<p>Google Cultura Orientada al Empleado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jerarquía organizacional plana con pocos niveles jerárquicos para maximización de la creatividad. (Weber, 2007, p. 20) ▪ Los empleados son libres para experimentar con nuevos productos, sin temor a represalias. (Maxwell, 2009, p. 28) ▪ Trabajo organizado en base a proyectos de equipos pequeños de empleados. (Weber, 2007, p. 20) ▪ Libertad extrema al empleado, que incluye, trabajar sin horarios fijos, traer su mascota y acudir al trabajo en pijamas o pantalones de mezclilla. (Maxwell, 2009, p. 29; Cross, 2013, p. 53) ▪ Regla del 20%, similar a la de 3M, en donde el empleado puede usar el 20% de su tiempo diario para realizar nuevos proyectos personales de alta innovación. (Maxwell, 2009, p. 29; Cross, 2013, p. 53; Lowe, 2009, p. 157) ▪ Instalaciones de súper lujo, llamadas “Googleplex”, que crean un ambiente divertido para los empleados, ya que cuentan con restaurantes con chefs, lavanderías, peluquerías, gimnasios, canchas de voleibol, maquinas de videojuegos, mesas de ping pong, albercas, pianos, salones de baile, etc... (Lowe, 2009; p. 163; Miller, 2009, p. 90; Andersen, et al., 2010, p. 188)

<p><i>Costco</i> Cultura Orientada al Empleado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se entrena a los empleados para que sean autónomos, hagan decisiones por sí mismos, resuelvan problemas y tomen su propia iniciativa. (O Toole & Mayer, 2010, p.113) ▪ Se considera al empleado como el activo más importante, ya que se le entrega altas prestaciones, que incluyen, seguro medico, seguro de vida y cobertura de gastos dentales. (Kandampully, 2012, p. 291) ▪ Premia a los empleados con salarios excesivamente altos, al pagar a sus empleados casi el doble, que su más cercano competidor Wal-Mart y entrega bonos dos veces al año de entre \$2,500 y \$4,000 dólares. (Sirota, et al., 2013) ▪ Buenas oportunidades de desarrollo para el empleado, ya que un empleado puede comenzar empujando carros de supermercado en el estacionamiento para continuar escalando posiciones hasta ser vicepresidente del corporativo. (Hackman & Johnson, 2013, p. 27) ▪ Los empleados con una antigüedad de dos años, no pueden ser despedidos por el gerente de la tienda, la decisión sobre el despido tiene que ser aprobada por el vicepresidente ejecutivo del corporativo. (Greenhouse, 2008, p. 164) ▪ Política de puertas abiertas y acercamiento del director general, hacia los empleados. (Maxwell, 2007)
--	--

Es preciso señalar, que muchas de las ideas presentadas en esta investigación derivadas de las culturas de CEMEX, 3M, Google y Costco, se pueden aplicar para solucionar los problemas de baja productividad, alta rotación y poca innovación que tienen algunas empresas mexicanas, derivado de una cultura organizacional altamente disfuncional.

En otras palabras, la baja moral y frustración de los empleados, que ocurre algunas veces en las empresas de México, se puede reducir, aplicando las ideas de Google y Costco, para motivar a los empleados por medio de salarios más altos que la competencia, buenas prestaciones, así como una mejora en las instalaciones de la empresa, al agregar lugares para que el empleado se divierta.

Por otro lado, las empresas mexicanas con problemas de innovación, pueden utilizar las ideas basadas en las culturas de CEMEX y 3M. Esto implicaría que la empresa mexicana invierta en nueva tecnología para mejorar la comunicación de sus integrantes, de libertad al empleado para que use el 15% de sus horas de trabajo en proyectos personales y la entrega de reconocimientos a los empleados que hayan aportado ideas innovadoras.

En virtud de lo anterior, es importante que la alta gerencia, tome medidas para cambiar la cultura actual por una cultura organizacional fuerte derivada de los puntos antes mencionados,

8. Conclusiones

En los últimos años, la cultura organizacional ha sido un tema importante de la literatura de negocios. La razón se debe a que la cultura tiene el potencial, para afectar la organización ya sea de manera positiva o negativa y por lo tanto, es un factor determinante de su éxito o fracaso. No cabe duda, que en esta época, los líderes mexicanos necesitan tener la voluntad para crear culturas, que sean fuertes, efectivas y perdurables, con la finalidad de mejorar la productividad y eficiencia de sus organizaciones.

Hoy más que nunca, en este mundo globalizado, las empresas mexicanas necesitan emular ciertos modelos culturales que han tenido éxito, para poder revitalizar sus propias culturas hacia el camino correcto y poder seguir siendo competitivas. Por consiguiente, esta investigación genera contribuciones importantes para este fin, al haber presentado los modelos culturales de cuatro de las empresas más admiradas en nuestro tiempo.

Referencias

- 3M (2013). *About Us Corporate Responsibility, Mission Statement*.
United States: 3M Company
- Andersen, M., Froholdt, M. y Poulfelt, F. (2010). *Return on Strategy How to Achieve It!*, New York, United States: Routledge
- Abrahamson, S., Ryder, P. & Unterberg, B. (2013). *Crowdstorm: The Future of Innovation, ideas and Problem Solving*. United States: Wiley
- Bell, C., R., & Zemke, R., (2013). *Managing Knock Your Socks Off Service*. Third Edition. United States: Performance Research Associates, Inc.
- Betz, F. (2011). *Managing Technological Innovation*. Third Edition.
United States: John Wiley & Sons
- Costco (2013). *About Costco*.
UK: Costco UK
- CEMEX, (2012). *CEMEX Mission Statement*.
United States: CEMEX
- CEMEX. (2013). *CEMEX Code of Ethics and Business Conduct*.
United States: CEMEX
- Cardenal, A. (2013). *Why Costco Will Continue Outgrowing Wal-Mart and Target*.
United States: Daily Finance
- Cross, B., (2013). *Lean Innovation Understanding What's Next in Today's Economy*. United States: CRC Press, Taylor & Francis Group, an Informa Business
- Carr, L. & Nanni, A. (2009). *Delivering Results Managing What Matters*.
New York, United States: Springer
- Carter, S., (2012). *Get Bold: Using Social Media to Create a New Type of Social Business*. United States: Pearson and IBM Press
- Cook, J. (2012). *How Google Motivates their Employees with Rewards and Perks*.

- United States: ThinkingLeader
- Christiansen, J., (2000). *Competitive Innovation Management Techniques to Improve Innovation Performance*. United States: Palgrave Macmillan
- Davila, T. Epstein, M. & Shelton, R., (2007). *The Creative Enterprise Managing Innovative Organizations and People*. Vol. 2. Connecticut, United States: Greenwood Publishing Group Inc.
- Dubrin, A. (2012). *Essentials of Management*. United States: Cengage Learning
- Fernando, A., C., (2009). *Business Ethics and Corporate Governance*. United Kingdom: Dorling Kindersley
- Fox, L. (2003). *Enron The Rise and Fall*. United States: John Wiley & Sons
- Fairholm, G., W., (1994). *Leadership and the Culture of Trust*. United States: Praeger Publishers
- Fenn, J., & Raskino, M., (2008). *Mastering the Hype Cycle. How to Choose the Right Innovation at the Right Time*. United States: Gartner Inc.
- Flamholtz, E. & Randle, Y. (2011). *Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset*. United States: Stanford University Press
- Google. (2013). *Google Mission Statement*. United States: Google Company
- Goncalves, A. (2008). *Innovation Hardwired*. United States: Innovation Insight Network
- Girard, B. (2009). *The Google Way, How One Company is Revolutionizing Management As We Know It*. California, United States: No Starch Press Inc.
- Greenhouse, S., (2008). *The Big Squeeze. Tough Times for the American Worker*. United States: Published by Alfred a. Knopf a division of Random House Inc.
- Hammond, R., & Berman, B., (2013). *Your Success in the Retail Business*. United States: Amazon Digitla Services
- Hackman, M., & Johnson, C. (2013). *Leadership: A Communication Perspective*. Sixth Edition. United States: Waveland Press Inc.
- Hitt, M., A., Ireland, R., D., & Hoskisson, R., E., (2012). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. United States: Cengage Learning
- Hernes, T. (2008). *Understanding Organization as Process Theory for Tangled World*. United States: Routledge
- Hoskisson, R. & Hitt, M. (1994). *Downscoping How to Tame the Diversified Firm*. New York, United States: Oxford University Press
- Hill, C. & Jones, G. (2008). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Eighth Edition. Boston, United States: Houghton Mifflin Company
- Inceoglu, I. (2002). *Organizational Culture, Team Climate, Workplace Bullying and Team Effectiveness, An Empirical Study on Their Relationship*. Germany: Herbert Utz Verlag GmbH
- Jex, S. (2002). *Organizational Psychology A Scientist-Practitioner Approach*. United States: John Wiley & Sons Inc.
- Jacobs, G., Du Pont, O., & Roselle., (2005). *Get Down to Business English*. Belgium: Uitgeverij Acco
- Jones, M., (2010). *Creative Accounting, Fraud and International Accounting Scandals*. United States: John Wiley & Sons
- King, S. & Cushman, D. (1994). *High-Speed Management and Organizational Communication in the 1990s*. New York, United States: State University of New York Press
- King, D. & Lawley, S. (2013). *Organizational Behaviour*.

- United Kingdom: Oxford University Press
- Kandampully, J. (2012). *Service Management. The New Paradigm in Retailing*. United States: Springer
- Lowe, J. (2009). *Google Speaks Secrets of the World's Greatest Billionaire Entrepreneurs, Sergey Brin and Larry Page*. United States: John Wiley & Sons
- Lee, W. (2012). *Creating Entrepreneurial Supply chains*. United States: Ross Publishing Inc.
- McKibben, W. (2007). *Play Nice to Make Money. The Case for an Ethical Business Model As The Most Effective Route for Profitability*. New York, United States: The Great Lakes Group
- Maxwell, J., C., (2007). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership Workbook*. United States: Thomas Nelson Inc.
- Maxwell, I. (2009). *Managing Sustainable Innovation. The Driver for Global Growth*. New York, United States: Springer
- Miller, K. (2012). *Organizational Communication: Approaches and Processes*. Sixth Edition. United States: Wadsworth Cengage Learning
- Miller, M. (2009). *Googlopedia: The Ultimate Google Resource*. United States: Pearson Education
- Msoroka, M. (2011). *Organizational Culture*. Germany: Grin Verlag
- Markovic, M. (2012) *Impact of Globalization on Organizational Culture, Behavior and Gender Role*. United States: Information Age Publishing Inc.
- Nelson, D. & Quick, J. (2007). *Understanding Organizational Behavior*. United States: South-Western College Pub
- Nerney, C., (2012). *Why this Massive Company's Internal Social Network Succeeded where so Many Fail*. United States: Cite World
- O'Toole, J., & Mayer, D., (2010). *Good Business Exercising Effective and Ethical Leadership*. New York, United States: Routledge
- O'Donnell O. & Boyle R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Culture*. Ireland: Institute of Public Administration
- Pfister, J. (2009). *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control*. United Kingdom: Physica-Verlag a Springer Publisher Company
- Plunkett, W., Allen, G. & Attner, R. (2013). *Management Meeting and Exceeding Customer Expectations*. 10th edition. Ohio, United States: Cengage Learning
- Pheysey, D. C. (1993). *Organizational Cultures: Types and Transformations*. United States: Routledge
- Peterson, M., (2013). *Sustainable Enterprise A Macromarketing Approach*. United States: Sage Publications Inc.
- Rego, A., Cunha, M., & Clegg, S., (2012). *The Virtues of Leadership*. United Kingdom: Oxford University Press
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración*, Octava Edición. México: Pearson Educación
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4th edition. California, United States: John Wiley & Sons
- Stone, B. (2013). *Costco CEO Craig Jelinek Leads the Cheapest, Happiest Company in the World*. United States: Bloomberg Business Week
- Sirota, D., Klein, D., & Russo, D., (2013). *How to Have the Best Employees*. United States: Amazon Media
- Sanford, L., & Taylor D., (2006). *Escaping The Commodity Trap*.

- United States: Pearson Education
- Spulber, D., (2007). *Global Competitive Strategy*.
United States: Cambridge University Press
- Steger, U., Amann, W., & Maznevski, M., (2007). *Managing Complexity in Global Organizations*. United States: John Wiley & Sons.
- Shelton, N. (2012). *The Good Life Crisis, Insights on Life 's Most Important Questions*. United States: Amazon Digital Services Inc.
- Uddin, M., Luva, R., & Hossian, M., (2012) *Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh*. Canada: International Journal of Business and Management, Vol. 8 No. 2
- Treviño, L. & Nelson, K. (2011). *Managing Business Ethics. Fifth Edition*.
United States: John Wiley & Sons
- Weber, S. (2007). *Organizational Behaviour Google Corporate Culture in Perspective*. United States: Grin Verlag
- Williams, C. (2008). *Management*. Ohio,
United States: Cengage Learning
-

***Acerca del autor**

Roberto Olivares Farías, es graduado de la Licenciatura en Economía y la Maestría en Administración con Acentuación en Finanzas, por parte de la Universidad Regiomontana, con las siguientes distinciones: Mérito Académico en la licenciatura, Mención Honorífica en la maestría y el primer lugar de la generación en ambos grados. Además actualmente es candidato a Maestro en Recursos Humanos, por parte de la misma universidad.

Correo Electrónico: licrolivares@gmail.com