



TRABAJO DE FIN DE GRADO

**Análisis de la cultura organizacional. El caso de
Google Inc.**

ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE. THE GOOGLE INC. CASE

Autor: D^a. María del Pilar Rondón Velasco

Tutor: D. Francisco Jesús Nieto González

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

UNIVERSIDAD DE ALMERÍA

Curso Académico: 2015 / 2016

Almería, Septiembre de 2016



ÍNDICE DE CONTENIDOS

I.	INTRODUCCIÓN.....	4
II.	MARCO TEÓRICO	5
1.	La cultura organizacional	5
2.	Factores de contexto de la cultura organizacional.....	7
2.1.	Factores externos.....	8
2.2.	Factores históricos.....	9
2.3.	Factores internos	10
3.	Elementos clave de la cultura organizacional.....	11
4.	Funciones de la cultura organizacional	13
4.1.	Control social de los empleados.....	13
4.2.	Estabilidad.....	14
4.3.	Socialización	14
4.4.	Implementación de la estrategia organizacional	15
5.	Caracterización de la cultura organizativa.....	16
6.	Tipologías de la cultura organizativa.....	17
6.1.	Tipología de Harrison (1972).....	17
6.2.	Tipología de Cameron y Quinn (1999)	19
III.	APLICACIÓN PRÁCTICA: GOOGLE INC.....	22
1.	La cultura de Google en los distintos niveles.....	23
2.	El origen de la cultura de Google	26
3.	Elementos característicos de la cultura de Google	32
4.	Funciones que cumple la cultura de Google.....	36
5.	Características de la cultura de Google	37
6.	Clasificación de la cultura de Google.....	38



Análisis de la cultura organizacional. El caso de Google Inc.

6.1. Google, según Harrison (1972)	39
6.2. Google, según Cameron y Quinn (1999)	39
IV. CONCLUSIÓN	41
V. BIBLIOGRAFÍA	42

I. INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas se han producido numerosos casos de organizaciones que han fracasado, por no saber enfocar su cultura organizacional a la estrategia elegida, y como consecuencia han surgido problemas derivados de esa cultura disfuncional. En otros casos, organizaciones con sistemas y estructuras similares no han triunfado de igual forma, teniendo de fondo diferentes culturas. Y es que, la cultura organizacional posee un gran impacto sobre la organización y dirección de la misma, pues la elección de una cultura corporativa acorde con la estrategia escogida, facilita y mejora el proceso de implantación de esta, y por consiguiente, los objetivos perseguidos.

La cultura organizacional, corporativa o empresarial, según el investigador Walter R. Freytag, comprende un conjunto distintivo y compartido de supuestos y valores, conscientes e inconscientes, que ayuda a unir a los miembros de una organización y permite establecer una serie de pautas apropiadas de comportamiento (citado por Noviantoro, 2014).

Es por ello que la cultura organizacional, como activo intangible, se convierte en un elemento clave empresarial a tener en cuenta para el desempeño económico de la empresa a largo plazo, pudiendo incluso, llegar a suponer una ventaja competitiva sostenible para la organización.

Con respecto a este tema, el presente trabajo trata de elaborar una revisión teórica acerca del concepto de cultura empresarial, por medio del estudio de sus características, factores, elementos, funciones y tipología. Para continuación, ver su aplicación práctica a través de la compañía Google Inc., la cual presenta una cultura única y excesivamente cuidada, que la posiciona entre las organizaciones más exitosas del planeta.

La finalidad que persigue este trabajo, no es otra, que la de poner de manifiesto la importancia a la creación y el desarrollo de una cultura corporativa adecuada y compatible con la dirección y objetivos que pretende seguir una organización, para que de este modo le sea más fácil conseguirlos, y que la cultura no le suponga un lastre para el funcionamiento de esta.

II. MARCO TEÓRICO

1. La cultura organizacional

Como ya se ha mencionado en la introducción, a lo largo del trabajo se empleará el término cultura haciendo referencia a la cultura de una organización, la entendida y aceptada generalmente como el conjunto de valores, asunciones, creencias y normas compartidas por los miembros de una organización, así como la configuración de la propia identidad de la organización ante el exterior (Balkin y Gómez-Mejía, 2002). Es por ello que la cultura organizacional suele suministrar a los empleados una idea de “la forma de hacer las cosas aquí” (Lundy y Cowling, 1996).

Según Schein (1985) la cultura de la empresa se puede manifestar en tres niveles como muestra la Figura 1.1. Estos niveles son:

Figura 1.1. Niveles de la cultura corporativa



Fuente: Elaboración propia

- La **cultura visible**. Representa el nivel más superficial y explícito de la cultura de la empresa; el cual queda perfilado por la estructura y procesos de la organización, incluyendo el ambiente físico y las personas que la integran. Dentro de este grupo estarían la arquitectura, el mobiliario, los equipos de trabajo, el vestuario del personal, los patrones de comportamientos, los símbolos visibles y procesos de trabajo. Algunos ejemplos de la cultura visible serían si existe algún plan de espacios abiertos (sin puertas en los despachos y sin oficinas privadas para los directivos) y el grado en el que los símbolos de poder son muy visibles, como podría ser en el caso de haber aparcamientos según el rango o cafeterías y/o menús más exclusivos para la alta dirección. Todos estos

signos hacen posible que un observador deduzca características de la cultura dominante dentro de la empresa, como si esta es de carácter formal o informal, liberal o conservadora, jerárquica o igualitaria.

- Los **valores declarados**. Se encuentran en un segundo nivel, y comprende aquellos aspectos de la cultura organizativa que no son tan fácilmente observables pero pueden ser percibidos a partir de la forma en la que los directivos y empleados explican y justifican sus acciones y decisiones. Estos valores suelen ser, por lo general, evidentes y se comunican de forma explícita. En este nivel se incluirían las reglas y normas de comportamiento, principios sociales, estrategias, objetivos y filosofías con un valor intrínseco. Un ejemplo podría ser que los directivos de una compañía afirmaran que toleran los errores de sus empleados con la intención de motivar a sus empleados a arriesguen o, simplemente, permitirles una segunda oportunidad. En definitiva, los valores declarados son el origen del modo en el que se hacen las cosas en la empresa.
- Las **creencias centrales**. Se corresponde con el tercer y más profundo nivel, y viene a ser la esencia de la cultura organizativa, es decir, los principios de una empresa que son ampliamente compartidos, funcionando de manera inconsciente, y cuales se consideran innegociables. Para Schein (1985), la esencia de la cultura es:

“el modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo de dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna que han ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser señaladas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” ("Cultura Organizacional", 2016).

Por ejemplo, alguien que permanece inactivo en su puesto de trabajo puede ser visto como un holgazán en algunas empresas, mientras que en otras podría ser visto como alguien que está reflexionando sobre un problema importante; esto se debe a las creencias básicas que subyacen en cada empresa (Citado por Gómez-Mejía & Balkin, 2003).

Como se ha explicado, la esencia de la cultura se caracteriza, por tanto, por ser implícita, invisible e informal. Por consiguiente, el carácter tácito y colectivo de la cultura, hacen que, si es valiosa, esta se convierta en una posible fuente de ventaja competitiva sostenible; de ahí, la importancia de la cultura como intangible para competitividad de las empresas (Blanco, 2015).

En suma, hablar de la cultura de una organización, implica la consideración de los elementos comunes y compartidos por el grupo, la forma de pensar y actuar de esta, lo cual se refleja en las estrategias, estructuras, sistemas implementados y comportamientos aprendidos a lo largo de la vida de la misma.

2. Factores de contexto de la cultura organizacional

La cultura organizacional puede ser entendida como el producto de un conjunto de factores y fuerzas que influyen en su nacimiento, y que la han ido modelando a lo largo del tiempo. Existen numerosas formas de clasificar estos factores, sin embargo, se va a utilizar el esquema básico de Nadler y Tushman (1988), por el cual se identifican tres tipos de factores de contexto: externos, históricos e internos (ver figura 2.1) (Citado por Guerras Martín y Navas López, 2015).

Figura 2.1. Factores de contexto de la cultura organizacional



2.1. Factores externos

Hace referencia a aquellos factores ajenos a la empresa, es decir, que no forman parte de la organización, sino de su entorno, pero que ejercen una influencia directa sobre la cultura de la empresa. En este apartado entrarían aspectos como la cultura nacional o local del lugar donde la empresa ejerce su actividad, la cultura de la industria en la que opera, la cultura profesional de los empleados o las partes interesadas (*stakeholders*). Lo característico de este grupo es la dificultad para actuar sobre ellos, por ello, se considera una limitación para la actividad de la empresa. El factor externo con mayor repercusión en la formación de la cultura es el aspecto nacional, por ello, se pasará a analizarlo más detalladamente en el siguiente apartado.

La **cultura nacional**. El interés en este factor reside en que las organizaciones están integradas por personas, las cuales han nacido en un determinado contexto cultural, y una vez que se incorporan a la empresa aportan su bagaje cultural. Es por ello, que la cultura nacional comprende el conjunto de experiencias, creencias, tradiciones aprendidas de comportamientos y valores compartidos por personas que viven en un mismo país. Hofstede (1980, 1991, 2001) mediante diversos trabajos analiza el impacto que tiene la cultura de un país sobre la cultura corporativa. De este modo, identifica cinco dimensiones que diferencian a las culturas nacionales, los cuales son:

- La distancia de poder (*“Power distance”*). Se define *“como el grado en que los miembros menos poderosos de organizaciones e instituciones de una sociedad esperan y aceptan que el poder está distribuido desigualmente”* (Hofstede, 1991). De esta modo, las personas de sociedades con un mayor grado de distancia de poder serán más proclives a aceptar una estructura más jerárquica, donde cada uno tiene su lugar sin más justificación; mientras que en aquellas sociedades con un menor grado de distancia de poder, las personas se esfuerzan para que haya una distribución de poder más igualitaria, pidiendo explicaciones antes posibles desigualdades.
- El individualismo vs colectivismo (*“Individualism vs collectivism”*). Se refiere a aquellas situaciones en las que los miembros de una sociedad se ocupan más o menos de sí mismos (individualismo) o de los grupos a los que pertenece (colectivismo). La posición de una sociedad en esta dimensión queda reflejada en si la propia imagen de las personas se define en término de “yo” o “nosotros”.

- La masculinidad vs feminidad (*"Masculinity vs femininity"*). Esta dimensión pone de manifiesto la distinta distribución de los roles emocionales entre los dos sexos. Mientras que, por un lado, las culturas masculinas persiguen logros individuales, valorando el rendimiento y competitividad, y reforzando las diferencias entre géneros. Las culturas femeninas, por otro lado, no enfatizan las diferencias de rol de género, no son tan competitivas y valoran más la cooperación y la armonía interpersonal.
- El grado de incertidumbre (*"Uncertainty avoidance"*). Hofstede (1991) define esta dimensión *"como el grado en que los miembros de una cultura se ven amenazados por la incertidumbre o las situaciones desconocidas"*. Las sociedades tratan de gestionar estas situaciones por medio de la planificación, en un mayor o menor grado.
- La orientación al largo plazo o al corto plazo (*"Long term orientation vs short term normative orientation"*). Hace referencia al plazo de consecución de los objetivos marcados por una empresa. Las organizaciones que se fijan objetivos a corto plazo tienden a utilizar indicadores de resultados de carácter inmediato y a tomar decisiones cuyas consecuencias se manifiestan en un plazo breve de tiempo, haciendo hincapié en el respeto por las tradiciones y por las obligaciones sociales. Sin embargo, las sociedades que se marcan estos objetivos a más largo plazo tienden a tener un enfoque más pragmático, destacando la perseverancia y su preparación para el futuro.

El modelo de Hofstede se centra más bien en las consecuencias que se derivan de estar en una determinada cultura, por su influencia en la toma de decisiones y resultados empresariales. Lo cual requiere una especial atención cuando la organización inicia su crecimiento por medio de la internacionalización. (Citado por Morcillo, 2007).

2.2. Factores históricos

Se define como aquellos acontecimientos del pasado que han tenido relevancia en la configuración de la cultura organizativa. Dentro de este grupo cabría mencionar tres factores destacables, como son las crisis empresariales, las referencias organizativas y los fundadores.

- Las **crisis empresariales**: ofrecen información acerca de cómo estas se han planteado y cómo se han resuelto, lo que suele originar un modelo de valores y comportamientos que se suele repetir a lo largo del tiempo en la organización.

- Las **referencias organizativas**: es decir, las empresas que se han tomado como modelo a seguir e imitar, permiten explicar las aspiraciones de la empresa y los valores que se han adoptado.
- Los **fundadores**: presentan un papel fundamental en la formación de la cultura organizativa. Schein (1989) analizó la importancia de los fundadores de las empresas en el proceso de creación de la cultura, señalando que cuando una persona crea una empresa, dicha persona inicia su actividad con una concepción de qué quiere y cómo debe actuar para conseguirlo. El fundador, tiene en su cabeza un paradigma cultural basado en su experiencia y en la cultura que ha crecido. A partir de esos valores se va generando la cultura empresarial, que al cabo de un tiempo, es el resultado de la interacción entre lo que crearon los fundadores en un primer momento y lo que el grupo/empresa va aprendiendo como consecuencia de sus propias experiencias.

Como ya se ha mencionado, el nacimiento y desarrollo de la cultura empresarial exige que sus miembros hayan interactuado y convivido lo suficiente para desarrollar entendimientos, creencias o valores compartidos; de forma que lleguen a crear una historia común. Sin embargo, esta historia común no es una condición suficiente para el desarrollo de una cultura, pero sí supone una condición necesaria. (Schein, 1985; Wilkins y Ouchi, 1983).

Por consiguiente, son situaciones de especial relevancia en la dinámica cultural aquellas en las que se produce un cambio de líderes, se sucede al fundador, o no existe una historia común. Estas situaciones, y en especial la del cambio del fundador por un directivo profesional en la dirección, pueden generar controversia y conflictos en la organización derivados, principalmente, de las distintas concepciones, valores, orientaciones y motivaciones que poseen el fundador y el directivo profesional.

2.3. Factores internos

Hace mención a aquellos que provienen de las decisiones y actuaciones que se llevan a cabo dentro de la empresa por parte de sus miembros, y son lo que se consideran más importantes por su influencia en la generación de la cultura. Este tipo de fuerzas tienen su origen en aspectos como el comportamiento de la alta dirección, la definición de la estrategia empresarial, la estructura organizativa y la política de recursos humanos (Citado por Guerras Martín, Navas López, 2015).

- El **comportamiento de la alta dirección**, es la fuerza más significativa en la adopción de determinados valores. Pues, aspectos como el modelo de comportamiento diario, los incentivos personales o los símbolos utilizados por parte de los altos directivos transmiten información al resto de los empleados sobre los valores establecidos y del tipo de organización que quieren alcanzar.
- La **estrategia empresarial**, influye en la creación y desarrollo de la cultura empresarial mediante aspectos como: la formulación de la misión y visión, la selección de los negocios de la empresa, la forma de competir adoptada, los objetivos estratégicos, etc.
- La **estructura organizativa**. Elementos como el modo de definir las agrupaciones de actividades o las relaciones jerárquicas, influyen en la cultura de la organización al posibilitar la interacción entre las personas dentro de la misma.
- La **política de recursos humanos**, ejerce también su influencia a través de los procesos de selección, la socialización, la movilidad o los sistemas de incentivos, pues permiten potenciar determinados valores y desechar otros de la cultura vigente, así como promover cambios en la misma.

3. Elementos clave de la cultura organizacional

Las empresas emplean una gran variedad de métodos y elementos para reforzar y mantener su cultura en el tiempo. De este modo, aparecen una serie de elementos claves y comunes para cualquier cultura organizativa, los cuales permiten definir e identificar qué tipo de cultura es la que predomina en una determinada organización. Algunos de estos elementos son deliberados, como son los símbolos culturales, ritos y la elección de los héroes que encarnan los valores de la empresa; mientras que, otros son inconscientes, como es el caso del uso de historias, el lenguaje y el estilo de liderazgo (ver figura 3.1). A continuación, se pasará a explicar cada elemento de manera más detenida (Citado por Gómez-Mejía & Balkin, 2003).

Figura 3.1. Elementos de la cultura organizativa



Fuente: Elaboración propia

- Los **símbolos culturales**. Representan los actos, sucesos u objetos que comunican los valores de la organización. La dirección los emplea para transmitir y mantener significados compartidos entre los empleados.
- Los **rituales y ceremonias**. Son aquellas actividades y acontecimientos que realizan los miembros de las organizaciones para celebrar y reforzar los valores, a la vez de poder compartir significados culturales.
- Los **héroes**. Hacen referencia a aquellos miembros de la organización que mejor personifican los valores sobresalientes de la cultura, y reflejan fielmente aquello en lo que la organización cree; con el propósito de que las otras personas emulen su comportamiento, sirviendo como modelo de referencia.
- Las **historias**. Consisten en narrativas y leyendas constantemente repetidas dentro de la organización que capturan vívidamente los valores de esa organización.
- El **lenguaje**. Este es empleado por los trabajadores y directivos, y puede servir para recordar permanentemente los valores de la organización. El lenguaje puede apoyar tanto valores positivos como valores negativos. También es frecuente el uso de eslóganes por parte de las empresas para expresar de forma breve y concisa sus valores culturales.
- El **liderazgo**. La alta dirección puede ayudar a moldear la cultura y a mantenerla viva, por medio del uso de símbolos y señales. Los líderes eficaces son aquellos directivos que ejercen el liderazgo de la organización de tal forma que facilitará tanto la tarea de

establecer la misión de la misma como la de estimular a los restantes miembros de la empresa para que lleven a cabo las actuaciones necesarias (Mintzberg, Quinn y Ghoshal, 1999). Además, los líderes eficaces proporcionan un ejemplo día a día de lo que la organización representa; por ello, en la mayoría de las veces, los empleados descifran los valores subyacentes de la organización mediante lo que hacen los directivos, y no tanto por lo que dicen. De este modo, a los directivos que se les considera como lo portadores de la cultura, de ahí su influencia sobre las estrategias empresariales: *“la cultura influye en la elaboración de la estrategia al ser algo presente (consciente o inconscientemente) en la mente de los directivos”*, Schein (1985).

- Las **políticas de la organización** y la **toma de decisiones**. Aspectos como la manera de evaluar el rendimiento, las prioridades a la hora de asignar recursos valiosos y escasos y la forma de recompensar a la gente muestran a los empleados los auténticos valores de la organización. De este modo, los criterios que las organizaciones utilizan para medir el éxito y la forma de controlarlos comunican a los empleados aquello que la cultura organizativa considera más importante. Los sistemas de retribuciones y recompensas sirven también para comunicar de forma explícita los valores culturales, al observar cuales son las acciones o actitudes que son premiadas dentro de la organización.

4. Funciones de la cultura organizacional

La cultura de la organización puede ayudar a esta a cumplir diversos objetivos; pues esta proporciona significado, dirección y movilidad, convirtiéndose la cultura en la “energía social” que mueve a la organización hacia la acción (Tous, 1992). Entre las funciones a destacar estarían: la del control social de los empleados, la estabilidad, la socialización de los empleados y la de servir de apoyo a la implantación de la estrategia de la empresa. (Citado por Gómez-Mejía & Balkin, 2003).

4.1. Control social de los empleados

La cultura organizativa puede incitar a los empleados a comportarse y a actuar de determinada manera, lo que permite prescindir de una estrecha supervisión u otros mecanismos formales de control. Esto funciona de la siguiente forma: como a la mayoría de



las personas les gusta sentir que pertenecen a un grupo (organización), esto es, que encajan dentro de esa cultura, y actúan de acuerdo a ella, pues de esa forma, piensan que van a ser aceptados por el resto. Por el contrario, cuando incumplen o no actúan según las normas de esa cultura, perciben como se genera una presión social para que sigan las reglas establecidas; de este modo, los individuos se alinean con lo que la cultura espera de ellos o, de lo contrario, caen en la crítica por parte de sus semejantes. La mayor parte de este proceso ocurre de una manera informal y no especificada, en el cual se sustituyen los vacíos que dejan los sistemas de control racionales en la organización por los valores de la cultura, que proporciona a la organización un medio de controlar las conductas y rendimientos de las personas que la forman (Ouchi,1982). Por ello, la cultura crea un sentido de identidad compartida, el cual facilita la generación de compromiso con los objetivos e intereses comunes de la organización.

4.2. Estabilidad

La cultura proporciona un sentido de continuidad en un medio de rápidos cambios e intensa presión competitiva, pues aporta formas de enfrentarse a sucesos imprevisibles, de explicar lo inexplicable y de dirigir o manejar los sucesos turbulentos o incontrolables. Esta función es de especial importancia en aquellos sectores con “entornos hiperturbulentos”, como en el caso de la industria de alta tecnología, donde la cultura satisface necesidades humanas como la de seguridad, certeza y bienestar. En este tipo de entornos, la cultura puede reducir el estrés causado por proyectos que cambian de la noche a la mañana, por los cambios repentinos de equipo de trabajo y de supervisión, y por las frecuentes modificaciones en los métodos de trabajo. Esta función de estabilidad se ha convertido en un aspecto vital en la actualidad, debido al ritmo frenético de cambio al que están sometidas la mayoría de las organizaciones.

4.3. Socialización

La cultura permite enseñar a los empleados los valores de la organización de manera sutil; a través de un proceso de interiorización, por el cual los individuos aceptan los valores de la organización como propios. De acuerdo con Robbins (1987), este proceso de socialización presenta tres etapas:

- 1) Etapa previa a la llegada, incluye todos los valores, actitudes, maneras de enfocar las cosas y expectativas que los empleados aportan a la organización cuando estos son contratados por primera vez. Por ello, la mayoría de las organización intentan seleccionar a empleados que se puedan integran o ajustar bien a su cultura.
- 2) Etapa de encuentro, en esta el individuo comienza a comparar sus expectativas sobre la cultura de la empresa y la realidad, y ver si hay discrepancias entre ambas.
- 3) Etapa de metamorfosis, si durante la etapa anterior se han encontrado discrepancias al comparar ambas culturas, en esta etapa el individuo será persuadido o inducido a acercar sus valores y formas de hacer las cosas a las de la organización.

Según cuenta Balkin y Gómez-Mejía (2002), las empresas con su urgencia por cubrir los puestos de trabajos no prestan la suficiente atención a esta última fase, la etapa de metamorfosis, cayendo en el mito de que *“solo puedes construir una empresa grande y eficaz si contratas a gente excelente. Pero, en realidad, son las compañías excelentes las que construyen sistemas que convierten a personas corrientes en los mejores...”*. Por ello, las empresas saludables son aquellas que tratan de acomodar a sus empleados y obtener una ventaja de la diversidad de personal, a la vez que mantienen una cierta singularidad o uniformidad cultural.

4.4. Implementación de la estrategia organizacional

La cultura organizacional puede contribuir al rendimiento de la empresa en la medida que apoye tanto la implementación de su estrategia como los cambios necesarios de la misma; del mismo modo, que la cultura puede impedir o retrasar su puesta en marcha. Esta contribución u obstaculización depende del grado de coherencia que exista entre la estrategia y la cultura organizativa, por lo que un alto grado de coherencia permitirá a los empleados encontrar natural su comportamiento con la estrategia. Sus valores y normas compartidos facilitarán que las personas se unan en torno a la estrategia elegida. De lo contrario, si la cultura organizacional no es compatible con la estrategia elegida, se verá comprometido el futuro y éxito de la organización, lo que requerirá un cambio de cultura o estrategia.

Por ello, si aceptamos la premisa de que la estrategia empresarial le sirve a la empresa de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, que la cultura puede influir decisivamente sobre los resultados de la actividad de la empresa.



5. Caracterización de la cultura organizativa

Es posible diferenciar una serie de aspectos característicos de los sistemas culturales, según estos se manifiesten sobre las estructuras organizativas y determinen la intensidad con que la cultura de una organización influye en sus empleados. De este modo, Rodríguez (2004) realiza la siguiente clasificación (citado por Casado Fernandez, 2011):

- **Cultura fuerte vs. débil:** hace referencia al grado de intensidad con los que los rasgos culturales impulsan las conductas de los individuos. *“Una cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente”* (Robbins, 1987). De este modo, cuantos más fuertes sean los rasgos culturales, mayor presión se ejercerá en las personas para que hagan aquello que la organización quiere sin tanta dependencia de mecanismos de control formales como la supervisión estrecha, la jerarquía o las reglas y procedimientos. Sin embargo, una cultura fuerte puede llegar a ser un lastre cuando se necesita una rápida adaptación a entornos muy cambiantes, dificultando o entorpeciendo la adaptación de la organización al entorno.
- **Cultura formal vs. informal:** tiene que ver con la formalización (normas y procedimientos escritos), y guarda cierta relación con el apartado anterior, pues una cultura fuerte puede reducir el grado de formalización de una compañía; tal y como afirma Robbins (1987): *“hemos de ver en la formalización y la cultura dos caminos que llevan a un mismo destino. Cuanto más fuerte sea la cultura organizacional menos deberá preocuparse la gerencia por el establecimiento de normas y reglas formales que rijan el comportamiento de las personas”*.
- **Cultura individual vs. colectiva:** es decisión de la alta dirección elegir la forma en la que se va a socializar a los nuevos miembros, de manera individual o agruparlos y someterlos a un conjunto idéntico de experiencias. Es por ello, que el método individual tiende a crear puntos de vista menos homogéneos que en el colectivo, y como consecuencia, existe una menor uniformidad en la organización.
- **Cultura concentrada vs. fragmentada:** pone de manifiesto la cantidad de unidades que integran la organización y al grado de autodeterminación cultural de cada una de ellas.
- **Cultura tendente al cierre o a la apertura:** según la susceptibilidad de la empresa a los cambios en el entorno y a su grado de adaptabilidad.

- **Cultura autónoma o refleja:** determina si las pautas culturales son consecuencia de la singularidad, es decir, propias, o por el contrario, son productos de la imitación, tomando como referencia algún modelo externo.

6. Tipologías de la cultura organizativa

Tras haber analizado en profundidad el concepto de cultura organizacional, así como sus elementos y funciones, resulta interesante poder clasificar los diferentes tipos de culturas organizativas, con el fin de estudiar sus posibles repercusiones e implicaciones en el desarrollo y funcionamiento de la organización. A pesar del elevado número de distintas formas en las que poder clasificar la cultura organizativa, en este trabajo se va a analizar dos de ellas, dadas su relevancia e interés. Antes de comenzar a describir los diferentes tipos, cabe mencionar que no se puede hablar de que una cultura sea mejor o peor que otra, sino que en función de cada situación se tomará u otra orientación, pues para una organización lo que le resulte idóneo en un momento determinado, puede no serlo en una etapa posterior o aplicado en otra empresa.

6.1. Tipología de Harrison (1972)

La primera clasificación en consideración sería la realizada por Harrison (1972), que a pesar de ser una clasificación más bien general, ha servido como base de los estudios posteriores. Según Harrison, existen cuatro tipos de culturas en función de las orientaciones diferentes que puede seguir la organización, siendo estas las siguientes (Citado por Aguirre Sádaba, Castillo Clavero, & Tous Zamora, 2003):

- **“Cultura orientada hacia el poder”:** lo destacable de este tipo de cultura es su fuerte deseo por dominar, influir y controlar todo lo que le rodea, tanto interna como externamente. En el ámbito interno, los que ostentan el poder dentro de la organización procurarán tener un control absoluto sobre sus subordinados, pero, a su vez, cada individuo intentará ejercer el máximo poder posible, de tal modo, que la organización se acaba convirtiendo en una jungla competitiva, en la que todos tratan de ocupar la posición más ventajosa. Externamente, se trataría de una empresa altamente competitiva,



cuyos objetivos primordiales serían la expansión y el control; no quiere estar sujeta a ninguna ley o poder externo, aceptando la mínima influencia ajena.

- **“Cultura orientada hacia la función”**: se trata de aquellas organizaciones que aspiran a ser lo más ordenadas y racionales posibles; con una alta preocupación por la legitimidad, la legalidad y la responsabilidad en el cumplimiento de las normas y los reglamentos. A diferencia de las organizaciones orientadas al poder, la competencia queda en un segundo plano, prevaleciendo las normas y procedimientos; aunque la jerarquía o el estatus queda moderado por el respeto a la legalidad y legitimidad. Son organizaciones estables, donde prevalece la seguridad y el formalismo; valorándose más las soluciones correctas que eficaces.
- **“Cultura orientada hacia el trabajo”**: este tipo de organizaciones tienden a dar el máximo valor al logro de los objetivos establecidos, girando todo en torno a su consecución y sin permitir que nada se interponga. Por ello, las estructuras se formarán y cambiarán en función del trabajo a realizar, dándosele gran importancia a la flexibilidad y rapidez de reacción para adaptarse a los cambios que surjan. Por otro lado, los empleados deben estar continuamente formándose para poseer los conocimientos necesarios para la tarea a realizar, de lo contrario, serán destituidos.
- **“Cultura orientada hacia la persona”**: las organizaciones con esta orientación buscan atender a las necesidades de sus miembros. No se pretende conseguir el máximo beneficio, sino el dinero suficiente para poder sobrevivir, proporcionando a sus miembros un trabajo satisfactorio e interesante con el que sentirse realizados. De este modo, el funcionamiento de estas organizaciones es el siguiente: la toma de decisiones se hace por consenso, las funciones se asignan según las preferencias personales y por la necesidad de aprender y progresar, y las tareas poco gratificantes se reparten de manera equilibrada.

En la práctica no suelen encontrarse organizaciones que puedan encajar perfectamente en alguno de los tipos mencionados, sino que la gran mayoría son híbridos de dos o más orientaciones culturales (Aguirre Sádaba, Castillo Clavero, & Tous Zamora, 2003).

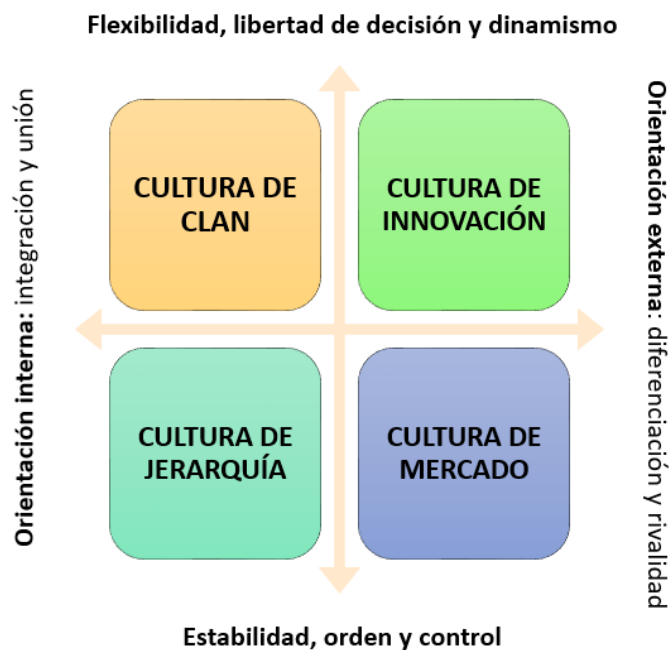
6.2. Tipología de Cameron y Quinn (1999)

La segunda clasificación a analizar es la realizada por Cameron y Quinn (1999): “*The competing values framework*” (el Marco de Valores en Competencia) (Yu & Wu, 2009). Esta clasificación permite evaluar las culturas corporativas a partir de los indicadores más importantes de la efectividad organizacional, estructurados en dos dimensiones: una primera relacionada con los criterios que enfatizan la flexibilidad y el dinamismo, contra los criterios de estabilidad, orden y control; y una segunda dimensión, que diferencia los criterios de orientación interna e integración, de aquellos que enfatizan la orientación externa, la diferenciación y la rivalidad. Según Cameron y Quinn (1999) (Citado por Morcillo, 2007):

“Estos indicadores de efectividad organizacional representan lo que las personas valoran en cuanto al desempeño de la organización. Definen lo que es visto como justo, apropiado y correcto [...] los valores centrales sobre los cuales se fundamenta los juicios de la organización”.

A partir de estas dos variables es posible identificar la orientación dominante de la cultura en la organización, distinguiendo cuatro tipos de cultura: la de clan, innovación, jerarquía y de mercado; como muestra la figura 6.1. A continuación se comentarán estos tipos de cultura más detalladamente:

Figura 6. 1. The competing values framework



Fuente: Elaboración propia

○ ***La Cultura de Clan***

Denominada clan por el tipo de organización familiar que caracteriza a esta cultura, y se encuentra dentro del cuadrante: flexibilidad y orientación interna.

Este tipo de cultura trata de potenciar a los empleados, y facilitar el compromiso, la participación y la lealtad. Es por ello, que sus principales características guardan relación con los valores compartidos, la coherencia organizacional, la implicación de los trabajadores y su compromiso, el trabajo en equipo y el sentido del “nosotros”. La organización se convierte en un lugar amistoso para trabajar y, en el que las personas comparten mucho de sí mismos; creando una gran familia. Los líderes toman el papel de mentores, facilitando y apoyando a los trabajadores.

Por último, este tipo de organizaciones presenta como metas a largo plazo el beneficio del desarrollo individual con una moral y cohesión alta, quedando en un segundo lugar los objetivos financieros y de mercado.

○ ***La Cultura de Innovación***

Originalmente denominada cultura adhocrática, hace referencia al tipo de organizaciones que son altamente sensibles a los cambios del entorno e intentar adaptarse con rapidez a dichos cambios (flexibilidad y orientación externa); muy predominantes en el siglo XXI.

La cultura de innovación hace referencia a una forma de pensar y actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar e impulsar ideas y cambios que suponen mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la organización, aunque implique romper con lo tradicional. Son rasgos característicos de este tipo de cultura: la adaptabilidad, la flexibilidad, la creatividad, la incertidumbre y la ambigüedad de la información, la tolerancia al riesgo y anticipación, y la usencia de un poder muy centralizado. Este tipo de organizaciones tratan de crear espacios de trabajo dinámicos, donde los empleados puedan emprender y crear, asumiendo riesgos. Los líderes son personas visionarias, y también tienden a innovar y asumir riesgos.

Los objetivos primordiales de este tipo de organizaciones son: el crecimiento rápido, la adquisición de nuevos productos y la producción de servicios y bienes únicos y originales.



○ ***La Cultura de Jerarquía***

Este tipo de cultura se asemeja a la de estructura burocrática que definió originalmente Max Weber (1947). Se localiza en el cuadrante estabilidad, orden y control, y presenta una orientación interna.

La cultura de jerarquía da lugar a organizaciones muy estructuradas y formalizadas. Es por ello, que los elementos más identificativos de esta cultura son: las reglas formales, la especialización, la jerarquía, la impersonalidad, los mecanismos de responsabilidad y control. Los procedimientos son realmente importantes en este tipo de organizaciones, e indican a los empleados lo que han de hacer día a día; lo que exige la necesidad de líderes que sean buenos coordinadores y organizadores.

Este tipo de organizaciones busca la estabilidad, previsibilidad y eficiencia de la organización, mediante altos niveles de control.

○ ***La Cultura de Mercado***

Este tipo de cultura también busca el control, pero lo hace con una orientación hacia el exterior en lugar de hacia aspectos internos.

Estas organizaciones operan principalmente a través del manejo de las transacciones (intercambio, ofertas, contratos...) con agentes externos para crear ventajas competitivas; y el control procede de los mecanismos económicos del mercado. Esta cultura promueve la dirección de las organizaciones por resultados. Es por ello, que los valores claves suelen ser la competitividad y la productividad, pues se trabaja en entornos hostiles y con clientes exigentes; exigiendo la presencia de líderes competitivos y demandantes.

Las organizaciones con una cultura de mercado persiguen el logro de objetivos cada vez mayores y el poseer una buena posición en el mercado, en definitiva, ser líderes.

Por último, Cameron y Quinn (1999) hacen mención a que hay que tener presentes ciertos aspectos inherentes a las organizaciones, tales como el liderazgo, la gestión de la calidad total, la efectividad y el papel de los Recursos Humanos, pues estos pueden reafirmar y facilitar la cultura que desee seguir la organización.



Tras este paso por el marco teórico de lo que supone la cultura organizacional en todos los aspectos de la organización; se pasará a continuación, a su aplicación práctica a través de la compañía Google Inc.

III. APLICACIÓN PRÁCTICA: GOOGLE INC.

Google Inc. es una de las más reconocidas y admiradas compañías del mundo, y se trata de la principal subsidiaria de la multinacional estadounidense Alphabet Inc., la cual se especializa en productos y servicios relacionados con Internet, software, dispositivos electrónicos y otras tecnologías. Esta sociedad fue fundada por Larry Page y Sergey Brin a finales de los años 90, y desde entonces no ha parado de crecer, pasando de unos 8 empleados a 40.000 en 2016, repartidos por unas 70 oficinas en más de 40 países distintos (Marroco, 2013).

Google nació con una misión muy clara: *“organizar la información del mundo y hacerla accesible y útil de forma universal”* (Google, 2016). Para ello, sus fundadores crearon un nuevo estilo de hacer negocios y una revolucionaria forma de tratar a sus empleados, derivándose de ello una cultura muy singular, que la convierte hoy en día en única.

Para Google, la cultura corporativa juega un papel vital para el buen funcionamiento y desarrollo de la compañía. Tal es el caso, que en 2001, Google redactó sus valores fundamentales, y en 2005, se nombró a Stacy Savides Sullivan como Directora de Cultura (*“CCO- Chief Cultural Officer”*). Su función como directora de cultura es la de trabajar con empleados de todo el mundo para determinar soluciones a través de las cuales poder mantener, promover y desarrollar la cultura corporativa, y conservar sus valores iniciales (Mills, 2007). En relación con la cultura corporativa, se emplea el término *“Googley”*, el cual indica que un individuo se está comportando y actuando acorde a los valores de la empresa. Este término, *“Googley”*, es empleado en el día a día por los trabajadores como una herramienta de corrección, y además, también está presente en el proceso de selección, y sistemas de actuación y evaluación (Steiber & Alänge, 2013).

En página web de Google aparece la siguiente declaración acerca de su cultura de empresa:

“Las personas son lo que realmente hacen de Google la empresa que es. Contratamos a personas inteligentes y con determinación, y anteponeamos la

capacidad para el trabajo a la experiencia. Aunque los Googlers compartimos nuestros objetivos y expectativas sobre la empresa, procedemos de diversos campos profesionales y entre todos hablamos decenas de idiomas, ya que representamos a la audiencia global para la que trabajamos. Y fuera del trabajo, los Googlers tenemos aficiones tan diversas como el ciclismo, la apicultura, el frisbee o el foxtrot. Nos esforzamos por mantener esa cultura abierta que se suele dar en los inicios de una empresa, cuando todo el mundo contribuye de forma práctica y se siente cómodo al compartir ideas y opiniones. Los Googlers no dudan en plantear sus preguntas sobre cualquier asunto de la empresa directamente a Larry, a Sergey y a otros ejecutivos tanto en las reuniones de los viernes (TGIF) como por correo electrónico o en la cafetería. Nuestras oficinas y cafeterías están diseñadas para promover la interacción entre los Googlers y favorecer las conversaciones de trabajo y los juegos.” (Google, 2016).

Tras leer esta declaración, no cabe la menor duda del gran protagonismo que tienen los empleados de Google para el futuro de la compañía; pues según afirman ellos mismos: “*para crear grandes productos se necesitan a grandes profesionales*” (Google, 2016).

1. La cultura de Google en los distintos niveles

Aplicando el esquema de Schein (1985) a Google, aparecen los siguientes aspectos culturales:

En el nivel más superficial y visible, está los **artefactos o cultura visible** que es bastante peculiar y distinguible dentro de la compañía. Un ejemplo claro de ello son sus impresionantes instalaciones y oficinas, que aunque son distintas unas de otras, poseen una serie de características comunes como son el ofrecer todo tipo de servicios: restaurantes y cafeterías con menús variados y gratuitos a disposición de cualquier hora, gimnasios, dentistas, servicio de bicicletas para desplazarse entre las oficinas, murales y pizarras para las sesiones improvisadas de lluvias de ideas, salas de reuniones temáticas y salones de videojuegos y pianos donde poder evadirse, entre otros elementos (Marroco, 2013). En Google es normal ver gente trabajando en sofás, cojines en el suelo o al aire libre, cualquier sitio es válido y aceptado dentro de la compañía ("La cultura organizacional de Google", 2016).

En un segundo nivel, se encuentran los **valores declarados**. En la misma página de Google vienen recogidos diez principios por los que se rige la innovadora compañía, los cuales son (Google, 2016):

1. *“Piensa en el usuario y lo demás vendrá solo”*. Para Google los usuarios son lo primero, anteponiéndolos por encima incluso de sus propios beneficios u objetivos internos. Pues pretende ofrecerles la mejor experiencia por medio del desarrollo de productos sencillos y útiles. El ejemplo más claro es su navegador de Internet, el cual es bastante simple y rápido, además de que los resultados de las búsquedas no se alteran a cambio de retribuciones económicas y la publicidad viene claramente señalada.
2. *“Es mejor hacer una sola cosa pero hacerla muy, muy bien”*. Google prefiere sacar menos productos con mayor probabilidad de éxito, a una gran cantidad de productos poco innovadores y atractivos. Pues a la larga se vería perjudicada como marca innovadora y de éxito. Google dispone de grupos de investigación encargados exclusivamente de resolver los problemas que vayan surgiendo con el fin de mejorar la calidad y servicio de sus productos.
3. *“Es mejor ser rápido que lento”*. Google conoce de sobra que el tiempo de los usuarios es muy valioso y que buscan respuestas en la Web de forma inmediata, por lo que siempre tienen que tener presente la velocidad y seguir trabajando para que los procesos sean cada vez más rápidos.
4. *“La democracia es una buena forma de gobierno para la Web”*. Con el fin de determinar que sitios de la Web ofrece contenido relevante para los usuarios, Google emplea una serie de técnicas y softwares que identifican aquellas páginas con mejores fuentes de información.
5. *“Las respuestas deben llegar a cualquier lugar”*. Google, mediante los dispositivos móviles, quiere hacer posible que los usuarios puedan acceder a la información en cualquier lugar y en cualquier momento.
6. *“Se puede ganar dinero siendo honesto”*. La mayor parte de los ingresos de la compañía provienen de la publicidad que se muestra en los resultados de búsquedas. Sin embargo, Google tiene una serie de principios para la gestión de estos anuncios: deben estar relaciones con la búsqueda realizada en cuestión, no aparecer de forma molesta mediante ventanas emergentes y siempre ha de estar bien identificada como publicidad. Con estas

medidas pretende garantizar la objetividad de la compañía y no comprometer la confianza de sus usuarios por beneficios a corto plazo.

7. *“Siempre hay más información por descubrir”*. Siendo la misión de la compañía la de poder organizar la información del universo y hacerla accesible, Google busca constantemente nuevas formas de poder conseguirlo, ejemplos de ellos son la capacidad de buscar en archivo de noticias, patentes, revistas académicas, imágenes...
8. *“La necesidad de información traspasa todas las fronteras”*. Ciñéndose a su misión, Google quiere hacer posible el acceso a la información en todo el mundo, y en todos los idiomas. Actualmente, cuenta con oficinas en más de 60 países, dispone de más de 180 dominios de Internet y muestra más de la mitad de sus resultados a usuarios fuera de Estados Unidos. Además, la interfaz de búsqueda de Google está disponible en más de 130 idiomas, y ofrece un traductor muy preciso.
9. *“No hay que llevar traje para ser formal”*. Los fundadores de la compañía crearon Google con la idea de que el trabajo debía ser un desafío y de que afrontarlo debía ser divertido. Por lo que intentaron desarrollar una cultura empresarial adecuada que promoviera el talento y la creatividad, y creando para ello un entorno que favoreciera tal clima de trabajo. Y aunque el entorno sea informal, todas las ideas que surgen en cualquier sitio se comentan, analizan y se ponen en práctica.
10. *“Ser muy bueno no basta”*. Google considera que ser bueno es solo un punto de partida, y que debe fijarse objetivos que saben que aunque por el momento no son capaces de cumplir, pero que en un futuro, y en base al continuo esfuerzo podrán llegar a alcanzarlos.

En un nivel más profundo se encuentra las **creencias centrales**, lo que viene a ser la esencia de la cultura. En Google, la esencia de su cultura corporativa se traduce a partir del término *“Googliness”*, el cual recoge un conjunto de valores y aptitudes que sirven de guía a la organización. Entre estos valores destacan: la curiosidad, el emprendimiento, la pasión por tecnología, la humildad, la insatisfacción con la situación actual, la habilidad para adaptarse al cambio, el respeto y la sociabilidad. Tan importantes son estos valores para Google, que la compañía se ha construido bajo un sistema que permite su conservación y promoción, como se podrá ver más adelante. (Steiber & Alänge, 2013).



2. El origen de la cultura de Google

La cultura corporativa que posee actualmente Google se debe a diversos factores que la han ido modelando desde sus comicios hasta convertirla en la que ahora es, una cultura única y muy especial.

Como **factores de contexto externos** destacan la cultura nacional y cultura de la industria en cuestión.

La compañía Google nació a finales de los años 90 en Silicon Valley, California (EEUU). Este hecho presenta una doble influencia cultural en la organización, tanto por la región (explicado más adelante) como por el país donde se encuentra.

La **nación** en la que se sitúa, EEUU, presenta un bagaje cultural que ha influido en el desarrollo de la cultura de la compañía, y siguiendo las cinco dimensiones de Hofstede, se puede decir que se trata de una cultura con una insignificante distribución de distancia poder (entre superiores y subordinados), individualista con énfasis en el esfuerzo colectivo (se persiguen objetivos individuales, pero a la vez que contribuyan al progreso de la organización en conjunto), cultura masculina, pero también femenina (la competencia y el superarse son valores muy arraigados, sin embargo, se promueve cada vez más una responsabilidad social corporativa), alto grado de incertidumbre (la organización es consciente de que el entorno económico cambia muy rápidamente, por lo que se anima a los empleados a asumir altos riesgos), y por último, orientación al largo plazo (las decisiones se toman a largo plazo en base del bienestar de la compañía y teniendo en cuenta los intereses de los accionistas, y no en base de objetivos inmediatos económicos).

Estos aspectos cobran especial importancia en aquellas organizaciones con un alto grado de internacionalización, pues los valores y cultura corporativa pueden verse alterados por la cultura del país en la que se encuentre las oficinas. Con la intención de preservar los valores de la compañía en aquellos países con culturas más diferentes, Google creó unos “equipos de cultura”, con la misión de apoyar al CCO y mantener la esencia de la cultura organizacional. Aunque, Google permite la existencia de subculturas, siempre y cuando, los valores corporativos fundamentales permanezcan intactos. Esto permite que cada país, función o grupo tenga cierto grado de autonomía para poder organizarse de la forma que les funcione mejor (Steiber & Alänge, 2013).



La cultura de Google también se encuentra muy marcada por la **industria** en la que se encuentra. Perteneciendo al sector tecnológico, la innovación y rapidez son características fundamentales para el buen desarrollo de este; aspectos más que tenidos en cuenta en el seno de la organización.

En cuanto a los **factores de contexto históricos**, los más significativos para Google han sido las referencias organizativas y los fundadores.

Las **referencias organizativas**. Como se ha mencionado más arriba, la sede de Google se encuentra en Silicon Valley, la meca de la tecnología, donde se encuentran las empresas más punteras e innovadoras en la actualidad, ejemplos de ellas son Apple Inc., Cisco Systems o Facebook. Este hecho es bastante significativo, pues la región ha provisto a sus empresas de una serie de aspectos en común: el estímulo a conducir investigaciones punteras, la comprensión del valor de un motor de búsqueda, dinero, una fuerza de trabajo altamente cualificada y normas específicas para la organización. Además, que todas ellas comparten unos valores muy similares de pensar y comportarse, entre los que destacan el de colaborar, estar abierto y pensar a lo grande (Steiber & Alänge, 2013).

El papel de los **fundadores**, Larry Page y Sergey Brin, ha sido el que ha tenido mayor relevancia en la formación de la cultura corporativa de Google. Ambos poseían la misión de organizar la información y poder hacerla accesible a todo el mundo, por lo que crearon Google, un espacio donde trabajar y disfrutar no eran conceptos incompatibles, sino que podían ir de la mano. Larry y Sergey crearon un nuevo concepto de dirección, donde no por más procedimientos y reglas que haya se asegura que se estén haciendo las cosas de la manera correcta, sino creían que el dar autonomía e independencia a los trabajadores se podría conseguir muy buenos resultados.

Lary y Sergey al comenzar con este proyecto desde muy jóvenes, cuando aún estaban en la universidad, quisieron que sus las oficinas se asemejan más con la imagen de campus universitario que con las de un conglomerado de ejecutivos con traje (MVV BS GROUP, 2012).



Los **factores internos** como el comportamiento de la alta dirección, la política de recursos humanos, la estrategia empresarial y la estructura organizativa han protagonizado un decisivo papel en la configuración de la cultura corporativa de Google tal y como la conocemos hoy en día.

El **comportamiento de la alta dirección** ha contribuido en gran medida a la creación de una cultura y un ambiente de trabajo donde se fomente la innovación, y donde los empleados se encuentren motivados para ejercerla. En Google no existen grandes diferencias de poderes, pues presenta una estructura jerárquica más bien llana. Además, los directivos son considerados líderes, que actúan como “embajadores culturales” y conectores, es decir, su papel ha de ser el de absorber y difundir rápidamente la información desde otras partes de la organización a su propio equipo, y además, servir como facilitadores en el proceso de innovación. (Steiber & Alänge, 2013).

Tal y como el ex director general y actual presidente ejecutivo, Eric Schmidt, afirmó “*Google es dirigida por su cultura, no por mí*”. Esto permite ver que el papel de los directivos y ejecutivos no es la de mandar y dictar ordenes, sino más bien, el de proporcionar estímulo y apoyo a la gente que está realizando su trabajo, pues la compañía se organiza desde abajo. Schmidt continúa diciendo que, “*parte del trabajo de ser el CEO en una empresa como Google es tener un entorno donde las personas puede estar constantemente enseñándote sus mejores ideas, al contrario, de que estén atemorizados de hablar contigo*”. Los ejecutivos en Google animan a sus empleados y directivos a trabajar de forma directa y conjunta, en vez de por medio de canales más formales. En lugar de que sea la dirección el encargado de fijar los objetivos a los empleados, son ellos mismos quienes deben establecerse sus propias metas, y la alta dirección debe ayudarles a conseguirlos. Es por ello, que Google ve a sus directivos como líderes, los cuales han de facilitar la inspiración y facultar a sus empleados. (Reck, 2013).

La **política de recursos humanos** ha sido el factor más decisivo para la creación y sobre todo, posterior mantenimiento de la cultura de Google; y es que la compañía está obsesionada con la calidad de sus empleados, al igual de cómo estos se adaptan a su cultura. Eric Schmidt (ex CEO) comentó que cuando uno crea una compañía tiene la oportunidad de



crear la cultura que desea, y la mejor forma para ello es a través del proceso de contratación. Es más, hace las siguientes declaraciones:

“Marca una enorme diferencia a quien contrates en cada nivel, y muchas compañías no consiguen gestionarlo bien. Uno necesita ser muy específico sobre quien va a tener éxito en su empresa... Google emplea mucho tiempo en evaluar las competencias técnicas, además de la pasión y el compromiso... Google da la impresión de no estar gestionando la compañía, porque en realidad no lo hace. Pone toda la atención en la contratación del personal adecuado... Porque una vez que comiences con el personal apropiado, es más fácil poder construir una actitud de iniciativa propia... y además, asegúrate de contar con un equipo de contratación para que los directivos no contraten solo a sus amigos.” (Reck, 2013).

Los empleados de Google son el mayor activo para la empresa. Por ello, el departamento de recursos humanos llevó a cabo el desarrollo de programas que hicieran prosperar y mantener ese gran talento en la organización; además, de procesos especiales para la contratación, la socialización y el seguimiento de la satisfacción de sus empleados. (Steiber & Alänge, 2013).

Comenzando con el proceso de selección. Google busca a gente brillante, que sean capaces de ir más allá de lo común y que encajen en la cultura de Google, es decir, gente muy inteligente que sea creativa, pero que al mismo tiempo sea agradable trabajar con ellos. Además, buscan a gente que realmente quiera cambiar el mundo, y que ello sea su pasión, pues cuando las personas hacen lo que de verdad les apasiona, se comprometen a ello, y así a su trabajo.

El proceso de contratación comienza con una solicitud de trabajo online, en el cual si el solicitante cumple con los requisitos que se busca, una persona de RRHH se pone en contacto con él para poder conocerle más. En el caso de que sea un posible candidato, se le realiza una entrevista por teléfono para evaluar sus habilidades técnicas y aptitudes, y si pasará a la siguiente fase. La siguiente fase consiste en varias entrevistas ya en persona, donde a los candidatos se les realiza cuestiones acerca de su área de interés y se les piden que los resuelvan en tiempo real. Generalmente, esas cuestiones no presentan una única respuesta correcta, sino depende en la forma en la que se afronte el problema, donde la creatividad juega un rol decisivo (Baquía, 2013). Durante el proceso de selección, los candidatos han tenido que hablar al menos con cuatro entrevistadores, entre ellos directivos y futuros

compañeros, pues la opinión de todos cuenta con la idea de mantener los altos estándares y seguir creciendo. Los candidatos son evaluados por su habilidad de poder trabajar en una organización plana y en pequeños equipos, y por su habilidad de poder responder rápidamente a los cambios del entorno. Los candidatos que finalmente superan el proceso de selección son personas apasionadas, capaces de afrontar los problemas con aptitud y creatividad, y poseen el entusiasmo de lo que supone el desafío de crear un mundo mejor, en vez ir persiguiendo los intereses propios (Reck, 2013). A estas personas se les considera “Googley”, tras haber superado el “Googliness”: un test cultural que mide la capacidad de adaptación y ajuste del individuo con la compañía. Para la organización, una persona considerada Googley supone que posee unos valores similares y compatibles con los de la organización (Meiert, 2013).

Se puede afirmar que la **estrategia empresarial** de Google hizo posible adoptar la cultura que posee en la actualidad. La compañía, como se ha mencionado anteriormente, posee la misión de querer organizar la información del mundo y hacerla accesible y útil de manera universal. Y cuya visión es la de llegar a “*ser el más prestigioso motor de búsqueda y el más importante del mundo, además de ser un servicio gratuito, fácil de utilizar y que presente resultados relevantes en una fracción de segundo*” (Google, 2016). Google se marcó un proyecto muy ambicioso, para el cual la forma convencional de trabajar no iba a ser suficiente para alcanzarlo, por ello contrató a gente excelente y creó un clima de trabajo que fomentara la creatividad e innovación, pudiendo llevar a cabo proyectos únicos que le permitieran hacerlo posible. Los proyectos de Google se pueden clasificar en tres categorías: “saber más sobre nosotros” (ej: Google Plus y Android), “expandir el alcance de internet” (ej: Google Looney y Google Fiber) y “saber más sobre el mundo que nos rodea” (ej: Google Maps, Google Glass y Google Smartwatch). Todo ello permite aumentar el negocio de Google, ya sea por mostrar anuncios más personalizados, mejorar el acceso a sus productos o por explorar nuevos territorios. (Archanco, 2013)

Por último, el factor interno con una gran incidencia sobre la cultura corporativa y éxito de Google es su **estructura organizativa**. Esta se caracteriza por la falta de políticas, estructuras y procesos muy definidos, convirtiéndola en una organización abierta y plana,



con pocos niveles jerárquicos y con un personal extremadamente productivo, pues el hecho de que las cosas no estén muy estructuradas ha permitido a sus empleados elaborar nuevas ideas y poder llevarlas a cabo.

Google pretende mantener una mentalidad de pequeña empresa rehuyendo de la burocracia y manteniendo una organización plana, la cual permita aligerar la toma de decisiones y que los proyectos se ejecuten. Ejemplos de ello fueron la implantación de la “Regla del 7” (se establece que un máximo de siete personas puedan reportar a un gerente), la creación de pequeños equipos de desarrollo que funcionan de forma semi-independiente, y la iniciativa anual llevada a cabo por el director financiero denominada “deconstructores de la burocracia”, con la que se pretende prescindir de los innecesarios procesos administrativos. (Steiber & Alänge, 2013).

Otro aspecto relacionado con su estructura horizontal es que la toma de decisiones se realiza por medio de equipos de trabajo. Google no es una compañía donde los altos directivos se encargan de implementar las decisiones en un proceso descendente, sino lo común es que pequeños grupos de trabajo se encarguen de resolver los problemas que vayan surgiendo, mediante el uso de la razón y el de datos cualitativos y cuantitativos (Noviantoro, 2014).

Como se ha mencionado anteriormente, Google cuenta con muy pocos niveles de jerarquía, es más, los empleados solo tienen que responder frente a un nivel de dirección superior, pues en Google los empleados son generalmente responsables de ellos mismos. El personal cuenta con mucha libertad de actuación y pueden gestionarse su propio tiempo, ejemplo de ello es la “Regla del 70-20-10%”; por la cual se le permiten a los empleados destinar el 70% de su tiempo a la actividad principal, el 20% a proyectos relacionados con su actividad principal, y el 10% a proyectos totalmente diferentes (Steiber & Alänge, 2013). Con esta iniciativa se pretende que los empleados intenten ir más allá e innovar, y además que se le esté remunerando por ello. El servicio de Gmail nació de esta iniciativa, cuando un desarrollador de Google estaba trabajando por su cuenta en la creación de un email, y a Google le gustó tanto el proyecto que decidió comprárselo y seguir mejorándolo (D'Onfro, 2015). Como se puede observar y ya se ha mencionado anteriormente, los directivos de Google no están tanto para dirigir, sino para servir de apoyo y orientación a los empleados.



La combinación de todos estos factores ha ido modelando y configurando la cultura que presenta Google, una cultura orientada al trabajo en equipo, muy colaborativa y que anima a sus empleados a no pensar de forma tradicional, sino de una manera más innovadora (Noviantoro, 2014).

3. Elementos característicos de la cultura de Google

Como se ha indicado al principio del trabajo, existen ciertos elementos claves que ayudan a mantener y reforzar la cultura corporativa escogida, los cuales son: los símbolos culturales, los rituales y ceremonias, los héroes, las historias, el lenguaje, el liderazgo y la política de organización y toma de decisiones. A continuación se estudiarán cuáles son estos y cómo influyen a la cultura corporativa de Google.

Entre los **símbolos culturales** de Google destacarían sus zonas de trabajo e instalaciones con diseños muy modernos y actuales, y una amplia gama de servicios y espacios recreativos. A pesar de que estos elementos no guardan en sí un significado concreto, sí que ayudan a fomentar un espacio donde se pueda convivir e interactuar con el resto, motivándoles a continuar con una cultura proclive a la innovación y creatividad. Aunque todas sus oficinas compartan una gran similitud de aspectos, ninguna es tan espectacular como su sede central: el Googleplex, situada en California, la cual se asemeja a un campus universitario, que refuerza una cultura abierta y con alto grado de diversidad (Marroco, 2013).

Dentro de la compañía existen diferentes **rituales y ceremonias** que permiten conservar la esencia de Google. Algunas de estas tradiciones son por ejemplo los premios al reconocimiento de los directivos (*"The Great Management Award"*), las famosas reuniones de los viernes, llamadas TGIF (*"Thank God It's Friday"*), en las cuales los empleados pueden preguntar directamente a los altos directivos sobre cualquier aspecto en relación con la compañía, y los días de iniciación a los nuevos empleados (Steiber & Alänge, 2013).



Los **héroes** de la organización, sin lugar a dudas son sus fundadores: Larry Page y Sergey Brin, los cuales representan realmente los valores de Google. Ambos crearon la compañía de la nada, y son la mejor demostración de su propia filosofía: con esfuerzo y haciendo las cosas bien se puede llegar muy lejos. Es por ello, que son un claro referente para sus trabajadores dentro de Google.

En cuanto a las **historias**, la principal de ellas tiene que ver con sus fundadores y la creación de la misma compañía. Larry Page y Sergey Brin se conocieron como estudiantes en la Universidad de Stanford. En 1996 comenzaron a trabajar en el desarrollo de un motor de búsqueda llamado “BackRub”, que se empieza a utilizar en los servidores de Stanford pero al poco más de un año se deja de emplear ya que requería demasiado ancho de banda. Un año más tarde, este buscador pasa a denominarse Google. Es en 1998, el cofundador de Sun Microsystems, Andy Becholsheim, extiende un por valor de 100.000 dólares a la compañía que está a punto de nacer: Google Inc. Durante sus comienzos, el lugar de trabajo de la compañía se encontraba en un garaje en California. Y ya por 1999, la oficina del garaje se queda pequeña y Google se traslada un nuevo local en Palo Alto (California). Desde entonces Google no ha hecho más que crecer, alcanzando una plantilla de 30.000 empleados y posee unas 70 oficinas por todo el mundo. Esta historia permite reforzar los valores de la compañía, y hacerles ver a sus empleados que los límites se los establece, una vez más, uno mismo.

Otra historia sería la procedencia del nombre de la compañía: Google, cuyos fundadores la designaron así, basándose en el término matemático “gúgol” (es el número uno seguido de cien ceros), el cual refleja la intención de sus fundadores de organizar una cantidad infinita de información en la Web (tal y como establece la misión de la compañía) (Google, 2016).

Por último, una historia que promueve la adopción de una actitud proclive al riesgo fue la de la vice presidenta encargada del sistema de publicidad, la cual cometió un error que le acabó costando a la compañía millones de dólares, y en vez de que sus superiores la tacharan por una actuación poco responsable, Larry Page elogió su actitud afirmando que preferiría dirigir una compañía donde se actúe con rapidez y esfuerzo, a una que por llevar una actitud demasíad cauta, no logre hacer lo suficiente (Noviantoro, 2014).

El **lenguaje**, y en especial la comunicación es un valor muy distintivo de Google, el cual trata de fomentar de diferentes formas. La compañía pretende que la información circule en todas las direcciones, aunque más de forma horizontal e informal. Ejemplo de ello tenemos el diseño de sus oficinas, que además de promover la creatividad, el esparcimiento o evadir el estrés, promueven la interacción entre los empleados de Google y favorecen las conversaciones de trabajo. De este modo, los trabajadores pueden plantear sus preguntas y dudas sobre cualquier asunto de la empresa directamente con sus altos directivos, ya sea por correo electrónico o en las reuniones de los viernes (TGIF). También se pueden comunicar de manera más directa e informal en los lugares comunes como las cafeterías, lavanderías, las zonas recreativas o en las grandes zonas verdes (Marroco, 2013). Otro aspecto interesante de la cultura de Google en cuanto a la comunicación, es estar siempre abierto “por default”, este modo de operación quiere decir compartir todo. La razón de ello es que generalmente el 60% de los problemas de las organizaciones guardan relación con la falta de información y una carente comunicación. Por ello los empleados deben estar enterados de qué está sucediendo en la empresa, lo cual les hace formar parte de las decisiones y también los responsabiliza cuando es necesario (Alto Nivel, 2015).

El **estilo de liderazgo** seguido por Google no es de carácter imperativo, en el sentido que no es la alta dirección la encargada de establecer las metas y pautas que debe seguir sus empleados, sino, todo lo contrario, los altos directivos y ejecutivos se comportan como auténticos líderes, cuya función es la de facilitar el trabajo a sus empleados con el fin de que logren las metas que se hayan establecido.

Aunque los directivos de Google propongan sugerencias, los trabajadores emplean los parámetros que vean convenientes para evaluar su progreso hacia sus objetivos. Los supervisores actúan como directivos para asegurar que los empleados estén alcanzando sus propios objetivos, sin embargo, son percibidos como líderes pues son los propios empleados quienes establecen los índices de referencia. El estilo de liderazgo de la empresa permite cambiar los parámetros de referencia cuando se considere necesario. Los empleados son alentados a ser también sus propios líderes, evaluar sus trabajos y proponer mejores formas de realizar sus trabajos. Los líderes de Google pretenden que sus empleados piensen en voz alta, tengan debates abiertos sobre sus metas y planes de acción. Esta estructura fomenta la

transparencia corporativa, pues los empleados están presentes y contribuyen a la función del liderazgo. Es por ello que casi cualquier empleado puede asistir a cualquier reunión directiva. Estas políticas abiertas se traducen en una estructura corporativa particular que inspira una buena disposición y orientación. (Reck, 2013)

Para Google un buen líder debe reunir estas ocho habilidades y capacidades (Steiber & Alänge, 2013):

1. Ser un buen “coach”.
2. Delegar poder en el equipo y no tratar de dirigirlo todo.
3. Saber expresar interés en el éxito y bienestar de los empleados.
4. Ser productivo y orientar en base a resultados.
5. Ser un buen comunicador y saber escuchar a tu equipo.
6. Ayudar a tus empleados en el desarrollo de su carrera profesional.
7. Tener una clara visión y estrategia para tu equipo.
8. Poseer habilidades técnicas claves para así, poder aconsejar y ayudar a tu equipo.

Una vez al año, cada líder de Google es evaluado en base a estas ocho habilidades. Los líderes también reciben feedback directo de sus subordinados en reuniones periódicas. Además, los altos directivos y superiores pueden recibir feedback y sugerencias a partir de un programa especial de coaching. Ya por último, existen unos premios denominados “*The Great Management Award*” (el Premio a la Excelente Gestión) para el reconocimiento a los mejores directivos, en el que se utiliza un proceso ascendente para nominar a los posibles candidatos. (Steiber & Alänge, 2013)

Como último elemento se encuentra la **política organizativa y el proceso de toma de decisiones**. Las decisiones dentro de la compañía se llevan a cabo por medio de pequeños grupos de trabajo, que siguiendo la regla de Bezos, estos “grupos deben de ser tan pequeños como para poder ser alimentados por dos pizzas”. La idea es que estos pequeños grupos se comporten como familias, y puedan tener la libertad de discutir y afrontar los problemas como un equipo unido (Alto Nivel, 2015). Además, en Google se fomenta el adoptar una actitud proclive a asumir riesgos, ya que situándose en el sector de la tecnología no se pueden permitir el actuar de forma precavida y el hacer poco, sino deben avanzar rápidamente y esforzarse mucho, aún si eso lleva a fallar y a aceptar los costes de los errores cometidos,

como ya ocurrió en el pasado. Con esta filosofía Google pretende animar a sus empleados a que innoven y creen, aunque puedan fallar en el camino (Noviantoro, 2014). La compañía mediante su sistema de incentivos refuerza y premia la actitud innovadora mediante salarios elevados y bonificaciones, y también por medio de reconocimientos.

4. Funciones que cumple la cultura de Google

Como se ha comentado anteriormente, la cultura puede llegar a tener cuatro funciones muy destacadas dentro de una organización. En el caso de Google su cultura le ayuda a cumplir con esos cuatro objetivos: el control social de los empleados, la estabilidad, la socialización de los empleados y la de servir de apoyo a la implantación de la estrategia de la empresa.

La función de la **cultura como control social** de los empleados está bastante clara en Google. La posibilidad de que una compañía presente una estructura más bien plana y con alto grado de libertad solo sería posible si esta poseyera una cultura muy fuerte y donde sus empleados tuvieran muy claro en qué sentido han de ir y cómo han de actuar cuando el camino no estuviera marcado, el cual es el caso de Google. La organización apenas tiene reglas y procedimientos, sino presenta una relación de principios muy asentados y presentes entre sus empleados que les sirve como guía ante situaciones complicadas que aunque no saben cómo han de afrontar, sí saben que es lo que aceptaría la empresa y lo que no; lo que se conoce como “*Googley*”- el comportamiento y valores aceptados por Google (Steiber & Alänge, 2013). De este modo, la cultura tan fuerte de Google le sirve como herramienta de control y supervisión de sus empleados.

Con relación a la función anterior, la cultura permite dar **estabilidad a la organización**, sobre todo perteneciendo al sector tecnológico, donde cualquier proyecto iniciado puede cambiar radicalmente de la noche a la mañana. Es por ello, que la cultura de Google juega un papel fundamental ante situaciones imprevistas, pues los empleados saben cómo han de actuar y que dirección deben tomar. A consecuencia de ello, los empleados tienen una mayor sensación de seguridad y bienestar dentro de la organización, que le permite preocuparse y centrarse más en su trabajo que en si van a ser despedidos al día siguiente. Además, esa

sensación de bienestar se ve reforzada con los diferentes servicios a los que pueden acceder en sus instalaciones. (Reck, 2013).

La cultura de Google facilita y ayuda a la **integración y socialización** de los nuevos empleados. Aunque los candidatos ya han sido expuestos a la cultura de Google durante el proceso de selección, en el de socialización la exposición es aún más directa. Tal y como se afirma desde Google, los directivos y líderes pretenden que los nuevos empleados se sientan especial desde el primer momento. Estos nuevos empleados son denominados “*Nooglers*” (*new+googler*), que al llegar, deben asistir a los días de orientación (Steiber & Alänge, 2013). A su llegada, compañeros de diferentes departamentos se acercan para darles la bienvenida y se les organiza un tour por las instalaciones. Al final del día, a cada nuevo empleado se le asigna un mentor, que será encargado de acompañarlo a sus zonas de trabajo, donde se les recibe con chocolates y globos. Estos mentores juegan un papel muy importante ayudando a los Nooglers en su adaptación al nuevo entorno de trabajo, y por supuesto, a la cultura de Google. Los mentores sigue acompañando a los nuevos hasta que estos se sienten más cómodos dentro de la empresa, y a partir de ahí, seguirán teniendo contacto antes necesidades futuras. (Reck, 2013).

Como última función y de mayor importancia, la cultura puede servir para mejorar la **implementación de la estrategia empresarial**, y con ello, los resultados obtenidos. Esto ocurre siempre y cuando la cultura y la estrategia vayan de la mano, es decir, que se complementen. Como es el caso de Google, el cual afirma querer convertirse en el motor de búsqueda más prestigioso e importante del mundo, una visión que requiere de mucha innovación y aversión al riesgo, la cual es compatible con la cultura creada, pues lo fomenta por medio de una estructura organizativa plana, con pocos niveles de jerarquía y un ambiente de trabajo distendido que fomenta la innovación y creatividad.

5. Características de la cultura de Google

Tras haber analizado los aspectos de la cultura de Google, se puede afirmar que su cultura presenta las siguientes características:

- Se trata de una **cultura muy fuerte**, donde los valores de la compañía son aceptados abiertamente por todos, y desde el principio, desde la llegada de los nuevos empleados. Una de las inconveniencias de poseer una cultura muy fuerte es la de poder llegar a ser un lastre ante los cambios del entorno. Sin embargo, la cultura de Google les permite estar preparados ante esos cambios, y que no le suponga una amenaza para su actividad.
- Se puede deducir que la cultura de Google es más bien **informal**, pues pretende guardar la esencia de pequeña empresa y un ambiente más familiar, que le permita prescindir de excesivas normas y procedimientos, dotándoles de autonomía y libertad para sus empleados.
- Su cultura tiende a ser **colectiva**, tratando que todos sus empleados encajen en ella. Aunque si bien es cierto que, intenta potenciar lo característico de sus empleados con el fin de que exista diversidad dentro de la empresa, y estos puedan aportar valor a ella.
- Se trata más bien de una cultura **concentrada**, intentando que exista una homogeneidad cultural en todas sus oficinas, aunque permite la existencia de subculturas, siempre y cuando, los valores principales se respeten.
- Google posee una **cultura tendente a la apertura**, pues suele afrontar bien los cambios del entorno, para los cuales intenta responder con rapidez.
- Por último, se trataría de una **cultura autónoma** si se intentara buscar alguna otra compañía con una cultura semejante. Aunque, por otro lado, se puede afirmar que la cultura de Google es consecuencia de la influencia de otras compañías situadas en la misma región (Silicon Valley), ya que comparten valores muy similares.

6. Clasificación de la cultura de Google

Una vez analizados en profundidad todos los aspectos de la cultura de Google, quedaría comentar cual es el tipo de cultura dominante en la organización, según los dos enfoques estudiados.

6.1. Google, según Harrison (1972)

Siguiendo la clasificación de Harrison, se puede afirmar que la cultura de Google está muy orientada hacia la persona. Tal y como declara la misma compañía: *“Las personas son lo que realmente hacen de Google la empresa que es”* (Google, 2016). La organización siendo consciente de lo valiosos que son sus empleados, velan en todo momento por su bienestar y satisfacción; de ahí el porqué de sus instalaciones y zonas de trabajo. Google pretende que sus empleados tengan sus necesidades cubiertas, para que estos puedan centrarse completamente en sus respectivos trabajos. Además, Google se preocupa también de proporcionar a sus empleados tareas con cierto grado de importancia y significado, a través de desafíos y retos que les estimulen, y la posibilidad de desarrollar soluciones líderes en el mundo. Estos últimos aspectos tienen a la largo plazo un mejor efecto motivacional entre sus empleados, ya que les hace sentirse realizados y satisfechos con su función dentro de la empresa. Sin embargo, la cultura de Google tiene ciertos toques de cultura orientada hacia el trabajo, en el sentido que todo está diseñado de tal manera para poder cumplir con su misión y visión de organizar la información del mundo, y convertirse en los líderes de ello. De ese modo, si surgen cambios en el entorno que para seguir avanzando exijan cambios internos, se llevaran a cabo, con el fin de que la organización funcione de la manera más eficiente posible para el logro de sus objetivos.

Dicho esto, se puede afirmar que la cultura organizacional de Google es el resultado de una cultura orientada claramente hacia el empleado, pero con matices de cultura orientada hacia el trabajo. Google creó un ambiente de trabajo divertido, bajo la idea de que este proveyera a sus empleados de un beneficio psicológico, el cual los incentivara a ser más comprometidos, creativos y productivos en su trabajo. (Casado Fernandez, 2011).

6.2. Google, según Cameron y Quinn (1999)

Por otro lado, siguiendo con la clasificación de Cameron y Quinn, la cultura de Google se corresponde claramente con una cultura orientada hacia la innovación. Según declara Eric Schmidt; la cultura y la innovación no pueden ir por separado, *“Tienes que tener la cultura... y hay que hacerlo bien”*. Para ello, Google ideó un conjunto de ocho principios básicos para fomentar esa cultura de innovación (*“Creating a Culture of Innovation - Google Apps for Work”*, 2016):

1. *“Pensamiento 10x”*. Según Google, la verdadera innovación ocurre cuando se intenta mejorar algo en diez veces más que en un 10%. El perseguir un objetivo “10x” implica que uno tenga que replantearse completamente esa idea, y empuja a ir más allá de los modelos existentes, formulando nuevos métodos para alcanzarlo.
2. *“Lanzar el producto, y seguir escuchando”*. Google lanza muchos de sus productos en versiones beta, con el fin de obtener el feedback de los usuarios, y no alejarse de lo que quiere el mercado. Lo que le permite seguir mejorando la idea y ver si va a funcionar en el mercado.
3. *“Compartir tanto y como se pueda”*. Google cree que la colaboración es esencial para la innovación, y que esta ocurre cuando la información circula abiertamente. Esta idea se ve apoyada con su estructura organizativa plana, con múltiples canales de comunicación.
4. *“Contratar a las personas adecuadas”*. Google contrata a personas con gran talento que quieran hacer frente a problemas de gran importancia. Tal y como se ha visto anteriormente, los empleados de Google son la base para la innovación de la empresa.
5. *“Regla del 70-20-10%”*. Mediante este método, se anima a los empleados a crear nuevas ideas, además, de que sigan centrándose en sus actividades principales.
6. *“Buscar nuevas ideas en cualquier sitio”*. Google cree que las grandes ideas pueden surgir en cualquier momento, por lo que es necesario estar buscándolas en cualquier lugar.
7. *“Usar datos, no opiniones”*. Por lo general, los datos tienen mayor peso que las opiniones, por lo que para la toma de decisiones se emplea el uso de datos cualitativos y cuantitativos para reforzar esas decisiones.
8. *“Centrarse en los usuarios, no en la competición”*. Google cree que cualquier producto se puede mejorar si se presta más atención a como poder mejorar la vida de los usuarios.

En consonancia con estos principios, Google presenta otros aspectos que fomentan y apoyan el proceso de innovación dentro de la compañía, como son: la aversión al riesgo, un equipo directivo propenso a la innovación y cambio, individuos competentes y comprometidos, y con una gran pasión por la innovación, líderes que actúan como facilitadores del trabajo, un sistema de incentivos que refuerza la actitud innovadora y un sistema semi-estructurado (Steiber & Alänge, 2013). Todo ello aporta un alto grado de flexibilidad y adaptabilidad a la organización, característico en las culturas orientadas a la innovación.

Pero además, Google presenta ciertas características del tipo de cultura clan. Muestra de ello, son los continuos esfuerzos por mantener una cultura de pequeña empresa, con un bajo nivel de formalización y con un ambiente de trabajo muy colaborativo y distendido. Y por consiguiente, se ha conseguido un mayor grado de compromiso y de sentido de unión hacia el logro de los objetivos comunes.

IV. CONCLUSIÓN

Como se comentaba al inicio del trabajo, el objetivo del mismo era poner de manifiesto el relevante papel que juega la cultura corporativa y como incide esta en el desarrollo de las organizaciones. Para ello, se ha realizado un estudio acerca de los antecedentes teóricos del concepto de cultura organizacional, como son los niveles en los que se puede observar la cultura, los factores que han actuado en su configuración, los elementos que refuerzan una determinada cultura, las funciones que cumple dentro de las organizaciones, las características de la misma, y su clasificación según los diferentes tipos de culturas existentes. Para continuación, aplicar este marco teórico a la compañía de Google Inc., y poder analizar los aspectos de su cultura corporativa en profundidad.

Tras haber analizado la compañía de Google Inc., se puede ver como esta ha creado una cultura muy fuerte, que cuyos valores animan y fomentan el proceso de innovación y una actitud proclive a asumir riesgos y a no pensar de manera tradicional. Además, como los empleados son los protagonistas para la compañía, Google desarrolló un clima único de trabajo que los motivara y potenciara sus capacidades. Por último, la cultura única de Google le ha permitido prescindir de excesivos sistemas de control, aportar una estabilidad y bienestar a sus empleados y sobre todo, lograr su misión de hacer la información accesible a todo el mundo, convirtiéndose en los líderes de la tecnología e información.

Este ejemplo muestra la importancia que se le debe prestar a la configuración de la cultura ante la creación de nuevas empresas, ya que una vez creada esta, es más complicado modificar los valores, actitudes y comportamientos compartidos por los miembros de una organización. El motivo de su importancia tiene que ver con el potencial de la cultura para influir en la organización, ya sea de manera positiva o negativa y por lo tanto, como factor determinante de su éxito o fracaso. Pues, una cultura adecuada a una determinada



organización, puede ayudarle a supervisar que sus empleados están siguiendo la misma dirección que de la empresa (eliminando el uso de sistemas formales de control), aportar mayor seguridad a los empleados ante situaciones de cambio, permitir la integración y socialización de los nuevos empleados de forma más rápida y en especial, facilitar la implementación de la estrategia empresarial.

En resumen, una cultura bien escogida, es decir, que sea compatible con la estrategia seguida por la organización, puede suponer una ventaja competitiva sostenible en el tiempo para la misma, pues le va a permitir implementar con éxito sus estrategias, con el fin de cumplir con su misión y visión propuestas.

Por último, aunque la configuración de la cultura corporativa en organizaciones pequeñas es una tarea más sencilla; supone un factor crucial a tener en cuenta en las compañías que inicien el proceso de globalización, pues aspectos de su cultura pueden perderse y con ello, la misión y visión de la organización. Por ello, ante este proceso de globalización se debe llevar a cabo medidas para cuidar y conservar los valores de la cultura de la organización. Pues, al fin de al cabo: “*la cultura organizacional es el pegamento que sostiene a una empresa junta*” (Peter Dahler-Larsen) (citado por Blanco, 2015).

V. BIBLIOGRAFÍA

- **Libros**

Aguirre Sádaba, A., Castillo Clavero, A., & Tous Zamora, D. (2003). *Administración de Organizaciones en el entorno actual*. Madrid: Ediciones Pirámide, pp. 105-133

Gómez-Mejía, L. & Balkin, D. (2003). *Administración*. Madrid: McGraw-Hill, pp.100-117.

Guerras Martín, L. & Navas López, J. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Cizur Menor (Navarra): Civitas-Thomson Reuters, pp. 583-590



Morcillo, P. (2007). *Cultura e Innovación empresarial*. Madrid: International Thomson, pp. 31-81

Casado Fernández, J. (2011). *Estructuras Orgánicas y Orientación al Mercado: Una aproximación a la cultura organizativa del mercado minorista del Gas y la Electricidad* (Doctorado). Universidad de Málaga.

- **Recursos electrónicos**

Alto Nivel. (2015). *3 estrategias de Google para triunfar*. *Entrepreneur*. Retrieved 10 August 2016, from <https://www.entrepreneur.com/article/267999>

Archanco, E. (2013). *La audacia de la estrategia de Google, ese gigante de la información*. *El Espectador Digital*. Retrieved 28 August 2016, from <http://elespectadordigital.com/estrategia-de-google/>

Baquía. (2013). *Así funciona la cultura del éxito en Google*. *BAQUIA*. Retrieved 10 August 2016, from <http://www.baquia.com/emprendedores/2013-02-18-la-cultura-del-exito-en-google>

Blanco, D. (2015). *Calidad, Estrategia y Liderazgo: El Modelo de la Cultura Empresarial de Schein*. *Dbscalidad.blogspot.com.es*. Retrieved 31 August 2016, from <http://dbscalidad.blogspot.com.es/2015/06/el-modelo-de-la-cultura-empresarial-de.html>

Creating a Culture of Innovation - Google Apps for Work. (2016). *Apps.google.com*. Retrieved 5 September 2016, from https://apps.google.com/learn-more/creating_a_culture_of_innovation.html

D'Onfro, J. (2015). The truth about Google's famous '20% time' policy. *Business Insider*. Retrieved from <http://www.businessinsider.com/google-20-percent-time-policy-2015-4>

Empresa – Google. (2016). *Google.com*. Retrieved 3 July 2016, from https://www.google.com/intl/es_es/about/company/

La cultura organizacional de Google. (2016). *LosRecursosHumanos.com*. Retrieved 10



- August 2016, from <http://www.losrecursoshumanos.com/la-cultura-organizacional-de-google/>
- Marroco, A. (2013). *Dentro de Google: así trabajan los «Googlers» en las sedes de la compañía | Mobility. Sevilla.abc.es*. Retrieved 3 September 2016, from <http://sevilla.abc.es/mobility/noticia/android/noticias-android/15o-cumpleanos-de-google-dentro-de-google-asi-se-trabaja-en-las-oficinas-de-la-compania/>
- Meiert, J. (2013). The Meanings of Googliness. *Meiert*. Retrieved from <http://meiert.com/en/blog/20130812/googliness/>
- Mills, E. (2007). *Meet Google's culture czar. CNET*. Retrieved 5 September 2016, from <http://www.cnet.com/news/meet-googles-culture-czar/>
- MVV BS GROUP. (2012). La cultura corporativa de Google Inc. ¿Más que una visión de empresa? *Estrategia, entre otros*. Retrieved from <http://estrategiaentreotros.blogspot.com.es/2012/10/la-cultura-corporativa-de-google-inc.html>
- Noviantoro, T. (2014). *Organizational Culture in Google Inc.. Linkedin*. Retrieved 29 August 2016, from <https://www.linkedin.com/pulse/20140904061228-154884582-organizational-culture-in-google-inc>
- Reck, R. (2013). *The Engagement Formula* (1st ed., pp. 1-22). Retrieved from http://rossreck.com/media/i/Google_CaseStudy.pdf
- Steiber, A. & Alänge, S. (2013). A corporate system for continuous innovation: the case of Google Inc. *Euro Jrnl Of Inn Mnagmnt*, 16(2), 243-264. <http://dx.doi.org/10.1108/14601061311324566>
- Yu, T. & Wu, N. (2009). A Review of Study on the Competing Values Framework. *IJBM*, 4(7). <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v4n7p37>