

La Construcción de capacidades culturales para la innovación tecnológica

María Josefa Santos¹

Rebeca de Gortari²

Introducción

El propósito del artículo es analizar la construcción de una *cultura corporativa* global nutrida de distintas referencias nacionales, de prácticas de trabajo locales

y de dispositivos habituales adecuados a la organización. También se propone mostrar la manera en que esta cultura, se constituye en marcos de referencia de plantas locales que están insertas en un grupo industrial global que se ha transnacionalizado desde México.

Cuando nos referimos a *cultura corporativa* aludimos más que nada, al desarrollo, difusión y asimilación de hábitos y actitudes, que permiten el establecimiento de normas y nuevas formas organizacionales que regulan las relaciones entre los trabajadores, tales como: compromisos con la calidad del trabajo, flexibilidad en el desempeño de los puestos, medidas de seguridad, etc.; que se promueva el desarrollo y difusión de innovaciones tecnológicas y prácticas organizacionales en la empresa; y que propicien una actitud positiva hacia las nuevas tecnologías y nuevas reglas de operación de esta.

Partimos del supuesto de que no se puede afirmar que quienes tienen los mismos comportamientos comparten la misma cultura. Lo inverso tampoco se aplica: si se tienen creencias o rasgos

¹ Dra. María Josefa Santos investigadora del Instituto de Investigaciones Sociales UNAM mjsantos@servidor.unam.mx

² Dra. Rebeca de Gortari investigadora del Instituto de Investigaciones Sociales UNAM rebeca.degortari@gmail.com

culturales similares, no se puede inferir que las acciones y comportamientos serán los mismos (Santos y Díaz, 2003). Sin embargo, a lo largo del artículo mostraremos la forma en que una decisión estratégica de Cemex, que es una mezcla de un proceso de estandarización productiva, y la integración de valores compartidos, ha impulsado el diseño y la implementación de un sistema que alienta aptitudes, competencias, hábitos, y técnicas compartidas por todos los trabajadores de la organización, esto es *dispositivos habituales* referidos “a comportamientos habituales”, no casuales que de alguna manera siguen pautas (Varela, 1997).

Como mencionamos, nuestro trabajo describe el caso de Cemex que es una empresa grande, de capital nacional, que se ha internacionalizado recientemente como resultado de la apertura comercial y la transformación del modelo económico mexicano. Para llevar a cabo este proceso, la empresa ha trabajado en la integración y difusión de un sistema de estandarización y cultura organizacional lo suficientemente flexible para poder aprovechar las particularidades, y hábitos de trabajo de

las plantas industriales que adquieren en otras latitudes, de forma tal que el sistema es enriquecido continuamente con hábitos y prácticas de trabajo internacionales. Esto es, nuestro caso nos permite analizar como lo global, construido desde varias localidades establece marcos de referencia, pero también como lo local va cambiando estos marcos de referencia globales.

El artículo está integrado por cuatro apartados. En la primera presentamos una breve historia de cómo el grupo Cemex se convierte en un grupo global, disperso geográficamente y marcado por flujos internacionales de materias primas, productos en proceso y terminados, de personas, de información, de diagramas y planes de producción, de capitales, de órdenes de venta, de símbolos de distinta naturaleza. En la segunda, se atiende a los problemas que implica la integración de la empresa, lo que incluye un proceso de estandarización de operaciones, y la construcción de una *cultura corporativa* “única” con vínculos sólidos entre el conjunto del personal. En la tercera, describimos el sistema *Cemexway*, entendido como un conjunto de arreglos institucionales sobre la manera de

trabajar, pero donde se mantiene la diversidad y variación de los sistemas de producción y las formas de organización del trabajo, mezclados con las tradiciones locales, de diferentes culturas nacionales de trabajo y de relaciones interculturales en función de los diferentes orígenes étnicos y nacionales, y por último presentamos unas conclusiones generales.

1. Algunas notas de cómo Cemex se convierte en una empresa global

La empresa tiene su origen en 1906 cuando el abuelo del actual presidente – principal impulsor de la estrategia global de la empresa– fundó una fábrica de cemento en Hidalgo, N.L., a la que siguió otra en Monterrey, de cuya fusión surgiría en 1931 Cementos Mexicanos (Cemex). A partir de la década de 1960, Cemex ha tenido un crecimiento sostenido apoyado en la adquisición de plantas, la construcción de nuevas y la modernización tecnológica y reconversión industrial, lo anterior permitió que la empresa exportara sus productos desde 1970. Durante los años

80, además de tener plantas en todo el país, se siguió una estrategia de internacionalización para enfrentar la contracción del mercado interno apoyada en la transformación de su estructura productiva y organizacional. En 1985 cuando asume la presidencia Lorenzo Zambrano,³ encabeza desde entonces una serie de cambios que llevan a modificar la estrategia de negocios con varios objetivos: establecer una administración con experiencia y estructura definida; bajar los costos de operación; apoyarse en sistemas de información avanzados y en tecnología de punta para el manejo de los procesos de negocios y de los métodos de producción; consolidar una estructura financiera sólida y una administración en finanzas innovadora y, asumir el liderazgo en el mercado en regiones con necesidades crecientes de infraestructura y vivienda. Así, junto con su fortalecimiento en el mercado nacional,

³ Zambrano fue empleado en 1968 después de graduarse de la escuela de ingeniería del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y de la Escuela de Graduados en Negocios de Stanford. Sus conexiones familiares no le aseguraron un rápido ascenso. Él se esforzó durante 18 años en conocer todos los aspectos de la compañía. En 1985, a la edad de 41 años, es nombrado presidente y CEO.

da inicio la expansión multinacional de la empresa con la compra de dos compañías en Estados Unidos. Sin embargo, a principios de los 90 debido a la demanda *antidumping* que los productores norteamericanos entablaron en su contra, tuvo que ajustar sus planes de internacionalización que se dirigieron a Europa, en particular a España. A esto siguió la adquisición de empresas e inversiones en varios países de América Latina y de Asia hacia fines de los noventa. La expansión culminó con su retorno a Estados Unidos en 2001 donde adquirió la segunda cementera más grande de ese país, integrada por 12 plantas de cemento, 52 centros de distribución terrestres y marítimos, 87 plantas de concreto y 23 de agregados. Esta estrategia ha retomado las competencias y habilidades centrales de la empresa que incluyen: la concentración en el negocio tradicional del cemento, concreto premezclado y agregado; las prácticas dirigidas a la minimización de los costos y el aumento de la eficiencia y rentabilidad de la empresa; de la misma manera que, su diversificación hacia los nuevos mercados emergentes, entre ellos los países del

Sudeste Asiático, en donde cuenta con una subsidiaria de inversiones, la Asia Holdings a través de la cual participa en Filipinas, Indonesia y Tailandia.

Es así que a partir de su incursión en España, dio inicio la expansión de Cemex alrededor del mundo, de tal manera que actualmente está presente en 33 países. Su participación en los mercados como ha señalado el presidente de *Cemex North American Region & Trading*, Francisco Garza:

“nos permitió expandirnos y generar conocimiento industrial. Conocimientos con los que negociamos, vendemos y comercializamos cemento alrededor del mundo. Es por eso que abrimos mercados en Asia, América Central y otros lugares en el Caribe. Estos conocimientos nos permitieron tener una foto de la industria cementera alrededor del mundo no solo desde el lado técnico o estratégico sino también del comercial”

Cuando Cemex se volvió multinacional, la empresa se dio a la tarea de construir un conjunto de plataformas basadas en las telecomunicaciones, en el diseño de los procesos, en la planeación de los recursos

de la empresa para contar con herramientas que facilitaran los distintos procesos de trabajo, de manera que fuera posible hacer crecer e integrar rápidamente a las empresas adquiridas, ponerlas en línea y transferir la información necesaria en tiempo real. Con ello se ha ido pavimentando el camino para coordinar las prácticas de las empresas recién adquiridas y el corporativo en Monterrey. Así, cada adquisición de la firma es seguida por un grupo de especialistas que se encarga de consolidar la operación a través del *Cemexway*, al que nos referiremos mas adelante. La presencia de Cemex a escala global se apoya en el uso efectivo de sofisticados sistemas de producción y de tecnologías informáticas en toda su red y sostenida en sus prácticas de operación y en su experiencia en procesos de reconversión.

Cemex, en tanto empresa global, dispersa en un gran número de regiones geográficas, está marcada entonces por dos dimensiones. De una parte, por los flujos internacionales de comportamiento de los mercados, de sistemas y practicas de distribución y de consumo diversos, de productos en proceso y terminados, de

personas, de información, de diagramas y planes de producción, de capitales, de ordenes de venta, y de símbolos de distinta naturaleza. De otra parte, por un proceso en donde lo local y lo global al interior del grupo se constituye simultánea y recíprocamente en una red compleja de relaciones que implica múltiples mediaciones, la gestación de nuevas realidades, y la construcción de nuevas identidades a través de poner en contacto tanto espacios organizativos, métodos de trabajo, experiencias y técnicas administrativas y de gestión, como también de personas con diferentes orígenes étnicos y nacionales, (Bueno, 2000).

Lo anterior ha implicado enfrentar distintos condicionamientos de los mercados en donde se adquieren las empresas, plantas o en los que se asocia con empresas locales. De tal suerte que, así como en España, Cemex se ha convertido en el líder del mercado, apoyado en 8 plantas de cemento, 79 de concreto y 23 centros de distribución y terminales marítimas con las que atiende un mercado donde la demanda es cíclica y regional, al mismo tiempo en Bangladesh opera un molino de cemento que abastece

el mercado local, y donde el clinker proviene de Tailandia y Filipinas. Con relación a las prácticas de fabricación y la atención a los clientes, si bien la tendencia es alcanzar la estandarización en los procesos, las prácticas de distribución y comercialización en cambio, pueden ser muy variadas y van desde, la venta al menudeo en sacos a través de distribuidores como en Filipinas, Egipto y Nicaragua, pasando por centros de distribución en países como México y España, hasta la venta a granel, sin empaque como en Estados Unidos. Además, mezclando lo último en tecnologías con la manufactura de un producto tradicional, Cemex ha incrementado su capacidad de servicio al cliente, incluso en países con logísticas muy difíciles como Venezuela, México o Filipinas, donde los camiones de la empresa con modernos equipos GPS entregan el concreto en 20 minutos.

Por otro lado, se sigue una estrategia para incorporar algunas prácticas locales para satisfacer a los clientes, éstas se encuentran insertas en un contexto de diversidad cultural, y muchas veces logran mejorar los procesos de la empresa y se han constituido en

ventajas competitivas. Entre ellas cabe mencionar los diferentes procesos de reducción de consumo de energía y de costos de producción. Ejemplos de ello son los procesos de sustitución del combustóleo por coque en México y Panamá; la utilización de una mezcla de combustible más económica y la operación de las plantas fuera de las horas pico en España, hasta la utilización de gas natural como combustible en instalaciones de energía, propiedad de la empresa en Venezuela. Otro ejemplo lo constituye el concreto que para competir con otros materiales, en algunos países, se ha impulsado la mercadotecnia centrada en la mejora de la mezcla de productos y en la personalización de la demanda de los clientes como en el caso de Filipinas y México, pasando por el telemarketing en Nicaragua, hasta la opción de las plantas de concreto portátiles que reducen costos y eliminan las instalaciones permanentes en Colombia.

El conjunto de estas prácticas proviene de la instrumentación del programa *best practices* de la empresa que se alimenta del constante intercambio de expertos de su red, que son enviados para observar in situ las operaciones de

distintas plantas. También se identifican durante los programas de entrenamiento del personal que tiene como propósito mejorar el servicio y el mercado de la compañía.

En suma, la globalización de una organización como Cemex implica integrar las dos dimensiones anteriormente señaladas. Por una parte, la marcada por los flujos internacionales de los mercados, de capitales, de personas etc. Y por otra, la que deriva de un proceso en donde lo local y lo global al interior del grupo se constituyen simultánea y recíprocamente en una red compleja de relaciones. Así por ejemplo, cuando fue integrada la empresa norteamericana Southdown la primera diferencia que hubo que dirimir fue la de cómo integrar una empresa descentralizada a una organización centralizada como Cemex. Para esta última, la centralización le permite administrar de manera eficiente su base global de conocimiento, nuevamente para identificar las mejores prácticas pero también, para estandarizar el proceso de su negocio. Lo anterior requiere un lenguaje común que va más allá del uso del idioma inglés y que se refiere a

reportes, sistemas, prácticas y plataformas tecnológicas comunes.

Dicho proceso además, implica la construcción de una “cultura corporativa global” entendida como aquella en la que se encuentran presentes diferentes culturas nacionales de trabajo ensambladas de manera compleja (Reygadas, 2002) y con la que la comunidad de Cemex se pueda identificar, ya que como ha señalado un alto ejecutivo de la organización:

“...la cultura de Cemex es global, y se construye impulsando a nuestros mejores empleados a que se vayan a otras partes del mundo donde Cemex tiene operaciones. Algunos ejemplos de esto son: que el presidente de operaciones de México es de España; el vicepresidente de Colombia; el también vicepresidente de planeación de Venezuela, mucha gente del grupo de tecnología es de Indonesia, Venezuela y Colombia y ahora tienen que trabajar en México”, (Garza, 2002).

Otro elemento que facilita la integración de la red de Cemex es el *Cemexway* que es un sistema que permite estandarizar operaciones alrededor del mundo y modificarlo sólo un poco de acuerdo a las realidades de los diferentes

países. El foco del *Cemexway* es desarrollar valores y comportamientos globales en la gente de Cemex para compartir información sobre productos, clientes y procesos y poderse integrar rápidamente a una forma común de hacer negocios.

2. El reto de la unificación

El proceso de adquisición de empresas cementeras a lo largo del mundo, permitió que el corporativo y el área tecnológica de la empresa, desarrollaran habilidades y capacidades para ubicar los problemas y las posibles soluciones a estos en la operación y manejo financiero de las empresas adquiridas. Sin embargo, quedaba pendiente el reto de construir marcos de referencia comunes, una sola cultura corporativa que tuviera como base distintas culturas nacionales (Baba, 1997). Lo anterior cobra mayor relevancia si pensamos en la particularidad del proceso de expansión, que consistió, como ya lo dijimos arriba, en incorporar varias empresas con formas propias de operación, esquemas financieros, manejo

de clientes y sobre todo marcos de referencia -dispositivos habituales- distintos. Tenemos que recordar que, a diferencia de lo que sucede cuando una empresa se expande creando nuevas plantas productivas, sucursales o estableciendo franquicias, en Cemex el proceso de crecimiento se llevó a cabo comprando plantas que ya estaban montadas y que, si bien producían lo mismo, con los mismos procesos y a veces con los mismos esquemas, operaban bajo una lógica de comportamiento distinta a la que tenía el grupo Cemex. Por otro lado, la especificidad de las operaciones ligada a condiciones locales, regionales y nacionales de las plantas adquiridas, imprimía sellos distintos a las operaciones de cada país.

Una de las primeras acciones para la unificación de las operaciones de la empresa fue la rotación de ejecutivos alrededor del mundo. Con esto se atacaban dos problemas; por un lado se daba salida a ejecutivos que ya habían alcanzado cierta posición y que en su país no tenían para donde crecer y, por otro, se socializaban marcos de referencia distintos a los de las operaciones

nacionales comenzando a integrarse un estilo Cemex. Esto último suponía, considerando la metáfora de la cultura holográfica de Baba, integrar una cultura corporativa fuerte, nutrida por culturas nacionales distintas, (Baba, 1997). Así los gerentes de México migraron a Venezuela⁴, el gerente de Cemex Monterrey era español⁵, y la encargada de la implementación de todo el proyecto *Cemexway* en EU es filipina. El continuo intercambio de ejecutivos, administradores y técnicos a nivel internacional, permitió que actores, como los descritos anteriormente, comenzaran a diseñar lo que después se conoció como “las mejores prácticas de Cemex en el mundo” que incluía programas como “mejores prácticas comerciales” diseñadas por Gilberto Pérez, o la búsqueda de talentos alrededor del mundo en cuyo diseño intervino el director de tecnología central.

Además de este intercambio continuo, se ha establecido una política que integra grupos de trabajo

internacionales para trabajos corporativos. Dos ejemplos de esto son la compra de las plantas Cemex alrededor del mundo y el *e group* del que hablaremos cuando presentemos el modelo *Cemexway*.

La construcción de un proceso de estandarización, que permitiera operar cualquier planta Cemex bajo parámetros similares y de una cultura corporativa “única”, con vínculos sólidos entre el conjunto de los trabajadores ubicados en distintos lugares del mundo, planteó una serie de problemas entre los que queremos destacar dos: la unificación de la pluralidad de los sistemas de producción, considerando para ello la posibilidad de incorporar las mejores prácticas locales en el sistema global; la integración de distintos procesos de negociación que permitieran la reinterpretación de las prácticas laborales locales de manera que estas pudiesen coincidir con las del grupo corporativo. Todo ello en periodos de tiempo que cada vez son más cortos, dado el continuo crecimiento de la empresa.

Con lo anterior se pretendían lograr procesos globales de operación que permitieran integrar a las nuevas plantas a

⁴ Un ejemplo de esto es Gilberto Pérez quien fue de 1994 a 1997 vicepresidente de planeación en Venezuela, después regresó a México y desde el 2000 es presidente de la operación de Cemex en EEUU.

⁵ Esto sucedió durante nuestro trabajo de

un estilo corporativo Cemex más que a las prácticas locales del director en turno. Estableciendo procesos de integración independientes de la nacionalidad de los miembros del equipo que lo llevaban a cabo, el reto además es que estos fueran lo suficientemente flexibles como para facilitar la comunicación, respetar las diferencias culturales, incorporar innovaciones, nuevas propuestas y cuestionamientos.

Un ejemplo de la conservación y difusión de ventajas locales en el proceso de unificación fue la graduación de las temperaturas del agua en Estados Unidos para dilatar el tiempo de fraguado del concreto, esta práctica fue difundida a otras regiones con climas similares (bajas temperaturas en invierno y altas en verano) y permitió mejorar la atención a los clientes. Por otro lado, las negociaciones para superar las diferencias en los dispositivos habituales entre los ingenieros de las nuevas plantas adquiridas pueden mostrar la manera en que la empresa pretende establecer una cultura corporativa común. Así por ejemplo en la operación de Bangladesh, los ejecutivos de Cemex, tuvieron que

campo entre 2002 y 2003.

negociar con los ingenieros contratados para que se involucraran directamente, primero en la instalación del molino y, después, en la operación de la planta pues, los ingenieros de ese país, están acostumbrados a tener varios técnicos a su cargo que sirvan de intermediarios entre ellos y los operarios y por lo tanto, no interactúan directamente con estos últimos, tal como sucede entre los supervisores de otras plantas Cemex en el mundo. Sin embargo, y contra todos los pronósticos de los administradores locales, se logró la participación de un buen grupo de ingenieros, que vieron en Cemex la oportunidad de pertenecer a un grupo global donde además se establecían claramente las prácticas laborales que les permitirían ascender en la empresa.

Por último, un proceso muy señalado por los ejecutivos de Cemex para filtrar referencias globales en las plantas locales es el establecimiento de grupos de trabajo internacionales sustentado en relaciones de confianza. Las relaciones comienzan con los contactos entre los ejecutivos tecnológicos⁶, que suelen ser los que más

⁶ En un trabajo anterior definimos ejecutivos tecnológicos como aquellos traductores capaces de conducir diferentes

viajan y los que realizan los estudios de factibilidad técnica y económica para la adquisición de nuevas plantas, o para el financiamiento de nuevos proyectos productivos. Son ellos los que ayudan a traducir distintas formas de trabajo y quienes fomentan a través de un programa de la empresa de difusión de investigación y desarrollo, el intercambio de técnicos para la solución de problemas comunes en las distintas plantas.

Como resultado de estas estrategias, pero sobre todo del programa *Cemexway* al que nos referiremos adelante, Cemex ha sido descrita por la literatura de negocios como la "Dominos Pizza del negocio de cemento", en donde se incluye no sólo un nuevo estilo de trabajo de la compañía sino también un nuevo estándar de cómo los clientes deben ser atendidos por todas las cementeras. Lo anterior se tradujo en un incremento de \$250 millones en las ganancias de Cemex durante 2004.

investigaciones para valorar competencias, transformar el conocimiento tácito en codificado, facilitar el trabajo en grupo, construir equipos, y promover la formación de líderes con habilidades de administración y gestión apropiadas. (De Gortari y Santos, en prensa)

3. El sistema Cemexway estandarización de operaciones establecimiento de cultura

El modelo *Cemexway* empezó en 1999 como un modelo de gobierno para todas las plantas que Cemex había adquirido alrededor del mundo. Unificando procesos y sistemas y estableciendo un lenguaje común para permitir que el conocimiento fluya en todas las plantas del grupo. El sistema *Cemexway* se diseñó como parte del proceso de internacionalización de Cemex, que requiere la integración de firmas y plantas como un sistema que parta de una plataforma común de procesos, operaciones y especificaciones.

El diseño e implementación del *Cemexway* estuvo a cargo de varias consultoras internacionales que asesoraron a los técnicos de Cemex en la creación de plataformas tecnológicas (sistemas de Intranet, administrativos, etcétera). Para la conducción del proyecto se integró, además, un grupo de expertos en sistemas que trabajaban como empleados o consultores en distintas

plantas de Cemex alrededor del mundo, esto derivó en la conformación del *e group* que ha sido el grupo que toma las decisiones sobre el rumbo del sistema. La primera tarea de este, comenzó con el diseño de un sistema modelo para cada una de las operaciones de los distintos negocios de Cemex. Así por ejemplo, se eligió un sistema único para la comercialización del concreto o para la molienda de los cementos, que suponía la sistematización de todos los componentes de la operación, por ejemplo la facturación, tiempo de entrega, control de los chóferes de las plantas de concreto, entre otros. Lo anterior fue todo un reto, pues las prácticas de trabajo eran distintas en cada lugar; así por ejemplo en España, el reparto del concreto estaba a cargo de flotillas que no dependían de Cemex como sucedía en el resto del mundo, de tal suerte que, Cemex vendió sus camiones a un grupo de chóferes independientes para que ellos se encargaran de darle mantenimiento y trabajaran para la empresa⁷ (Molina, 2003). Otra práctica distinta, es la

relacionada con el bombeo del concreto a edificios altos que, tanto en EU como en España, está a cargo de los expendios de materiales. De estos países se incorporó también la conveniencia de mantener una serie de productos (por ejemplo anclas para la colocación del concreto), que si bien no son significativas para Cemex si son de gran utilidad a sus clientes, de tal suerte que, la empresa suele ofrecerlas junto con el concreto. Ni que decir ya de los procesos de contabilidad que suponen regímenes fiscales distintos y todo un conocimiento específico sobre la forma de reportar las operaciones del grupo en cada uno de los países.

El reto consistía pues, en implementar el sistema, sobre todo el control que suponía el software, conservando estas prácticas que habían probado ser muy útiles en la operación de las plantas cementeras locales. Así, la gran tarea de los grupos que coordinaron la implantación fue convencer a los directores de estas plantas de que la nueva forma de controlar, por ejemplo una planta de concreto también era adecuada. En esta parte las tecnologías de información, se transformaron en la punta de lanza en el sentido en que a los

⁷ Esta práctica de transportistas independientes es muy común en España incluso para el reparto de otro tipo de mercancías.

directivos se les vendía como un software que haría más fácil el reporte de sus operaciones además de que los acercaría al corporativo. Por otro lado, se cuidó mucho, sobre todo en la primera parte, que los modelos elegidos correspondieran a la operación de distintos países, con lo que al menos alguna parte del proceso solía corresponder a la forma en que ellos hacían las cosas.

El proceso de aculturación estaba muy ligado al de la asimilación del modelo, puesto que el software planteaba nuevos esquemas para hacer las cosas, era entonces a partir de introducir nuevos hábitos y prácticas de trabajo, como se asimilaban esquemas de referencia del corporativo, a veces mezclándolos con las prácticas locales, a veces abandonando estas. En este sentido era clave contar con el consenso de los grupos que dirigían la operación del país donde se comenzaría a implementar el modelo, porque además del cambio en las prácticas que este suponía, se tenían que considerar las pérdidas que implicaba el aprendizaje del sistema y muchas veces la adopción de nuevas prácticas, que en un principio no encajaban en las operaciones locales, había pues que considerar el costo de

aprendizaje que a veces era muy alto. Es aquí donde el cuerpo de gobierno asistido por el *e-group*, comenzó a buscar la mejor gente en cada firma y proceso para implantar el sistema. Diez equipos de tareas se establecieron combinando expertos en computación y en los procesos que se estaban rediseñando. Estos grupos trabajaban por región procurando siempre incluir las referencias culturales, que les fueran familiares entre las distintas empresas seleccionadas.

El sistema también se basaba en otros programas como el que tenía intención de crear una sola estrategia de administración y negocios independientemente de la nacionalidad. Donde la gente tendría la oportunidad de participar, desarrollar y trabajar en diferentes plantas alrededor del mundo: “gente de Venezuela e Indonesia puede compartir la experiencia de los proyectos que administra, ver cuales son sus criterios de administración, expresar sus dudas y también implementar los proyectos en sus países”, (Molina 2003).

En suma, esta estrategia permite la incorporación de nuevas iniciativas tecnológicas, recogiendo, integrando y traduciendo una serie de experiencias

adquiridas a varios niveles, donde la operación y los resultados de las prácticas locales y nacionales, pueden continuamente recrear el modelo *Cemexway*.

Conclusiones

En este artículo abordamos la dimensión cultural del proceso de globalización de una gran empresa mexicana. En particular de la compleja articulación entre lo global y lo local, más en el sentido de *glocalización* de Robertson (1992), que hace referencia a cómo los cambios mundiales mantienen un proceso simultáneo de homogeneización y heterogeneización cultural. Para ello a partir de un breve recuento de la trayectoria de globalización que ha seguido Cemex para colocarse en los mercados internacionales, llevamos a cabo una revisión muy somera que apunta a entender las acciones que ha seguido la empresa para crear una *cultura corporativa global*, construida con referencias nacionales, prácticas de trabajo locales y dispositivos habituales, denominada *Cemexway* y que se ha

convertido en un elemento central dentro de sus estrategias competitivas. Entre los factores que integran este proceso podemos señalar los siguientes:

- Se trata de un proceso encabezado por el presidente del grupo Zambrano que, desde que tomó las riendas de Cemex, estimuló que sus directivos se rigieran bajo estándares mundiales de prácticas de negocios. Prácticas que han sido auxiliadas por una fuerte infraestructura informática que ha permitido un mejor desempeño de la empresa.
- El grupo ha integrado un equipo de directivos quienes desde que se iniciaron operaciones en España, están familiarizados con diferentes maneras de hacer negocios. Además, con el establecimiento del *Cemexway* estos directivos son capaces de propiciar un tránsito fácil de las empresas recién adquiridas al modelo Cemex de hacer las cosas, rescatando las prácticas locales.
- El sistema desarrollado por Cemex permite que todas las plantas operen bajo un mismo

sistema, sin perder las mejores prácticas locales. Por el contrario éstas suelen socializarse al resto del grupo. Es decir está enfocado a desarrollar comportamientos y valores en la gente de Cemex de manera global usando información de productos, clientes y operaciones locales de manera eficiente, para integrarlos a la manera Cemex de hacer negocios

- Se apoya en plataformas tecnológicas, (Intranet, contabilidad, operaciones y sistemas de venta), diseñadas para estandarizar el proceso de información y homogeneizar el lenguaje. Además, se tiende a preservar las mejores prácticas locales, garantizando las operaciones, respetando las particularidades de los diferentes países y sus mercados.
- Finalmente, este modelo se complementa con los contactos cara a cara de intercambios de personas en varios niveles localizadas en diferentes países y lugares.

Bibliografía

1. Baba, Marietta, et.al. (1997) Cambio empresarial: dimensiones culturales de las nuevas tecnologías, en M. Josefa Santos y Rodrigo Díaz (comps.), *Innovación tecnológica y procesos culturales. Nuevas perspectivas teóricas*, México: FCE-UNAM.
2. Bueno, Carmen coord (2000) *Globalización: una cuestión antropológica*, México: CIESAS/Miguel Angel Porrúa.
3. Corporate Strategy Board (2003) *Growth across borders: Strategic Challenges of International Expansion*, URL: www.corporatestrategyboard.com.
4. Garza, Francisco (2002), *An Interview with Francisco Garza, CEMEX's President*-by Steven Prokopy, Editor Cement Americas, Jul 1.
5. Kramer, Kirk (2000) Digital business design in Asia, In Slywotzky, Adrian J. And David J. Morrison. *How digital is your business?* Mercer Management Consulting, Crown Business N. York.
6. Lindquist, Diane (2002) From Cement to Services. *Strategy*, November, Vol. 183.
7. Molina, Juan (2003) Entrevistas personales en Monterrey, N.L
8. Reygadas, Luis (2002) *Ensamblando culturas. Diversidad y conflicto en la globalización del conflicto*, Barcelona: Gedisa.
9. Robertson, Roland (1992) *Globalization. Social Theory and Global Culture*, Londres: Sage Publications.
10. Santos, M. Josefa y Rodrigo Díaz (2003) "El análisis del poder en la relación tecnología y cultura : una perspectiva antropológica" en M. Josefa Santos (coord.) *Perspectivas y desafíos de la*

educación, ciencia y tecnología. México:
IISUNAM.

11. Varela, Roberto (1997) *Cultura, tecnología y dispositivos habituales*, M. Josefa Santos y Rodrigo Díaz comps.), *Innovación tecnológica y procesos culturales. Nuevas perspectivas teóricas*, México: FCE-UNAM.
12. URL: www.cemex.com (Agosto, 2003)