

# Diseño de un modelo de cambio organizacional en dos cementeras de Chihuahua

*Desenho de um modelo de mudança organizacional em Chihuahua cimento*

**Pedro Javier Martinez Ramos**

Universidad Autónoma de Chihuahua  
[pmartinr@uach.mx](mailto:pmartinr@uach.mx)

**José Humberto Holguín Aguilar**

Universidad Autónoma de Chihuahua  
[direccion@cchcp.org.mx](mailto:direccion@cchcp.org.mx)

**Jose Gerardo Reyes López**

Universidad Autónoma de Chihuahua  
[jreyes@uach.mx](mailto:jreyes@uach.mx)

## Resumen

Los casos de las plantas cementeras del Grupo Cementos de Chihuahua (GCC) de Chihuahua y Samalayuca son ejemplos de organizaciones de manufactura mexicanas que han logrado desarrollar capacidades para ser y mantenerse competitivas en un entorno de globalización y cambio constante. El objetivo del presente trabajo fue proponer un modelo de transformación hacia una organización de alto desempeño, e identificar en este los factores clave causales del cambio cultural. El método se basó en una encuesta que mide las características conductuales de una organización de alto desempeño (OAD) a una muestra aleatoria de 113 empleados y 30 entrevistas. Las variables de interés fueron cultura de AD y desempeño organizacional. Los resultados mostraron que el modelo propuesto está positivamente relacionado con el desempeño organizacional y que el factor determinante para ello es la institucionalización del liderazgo, lo que permitió comprobar las hipótesis planteadas.

**Palabras clave:** Competitividad, Organización de Alto Desempeño, Transformación Organizacional, Cambio Organizacional.

## Resumo

Os casos das fábricas de cimento do Grupo Cementos de Chihuahua (GCC) de Chihuahua e Samalayuca são exemplos de organizações de manufatura mexicanos que desenvolveram capacidades para se tornar e permanecer competitiva num ambiente de globalização e de mudanças constantes. O objetivo deste estudo foi propor um modelo de transformação para uma organização de alto desempenho, e identificar os principais fatores causais da mudança cultural. O método baseia-se numa pesquisa que mede as características de comportamento de uma organização de alto desempenho (DAU) para uma amostra aleatória de 113 empregados e 30 entrevistas. As variáveis de interesse foram: AD cultura e desempenho organizacional. Os resultados mostraram que o modelo proposto está positivamente relacionado com o desempenho organizacional e que o fator determinante para isso é a institucionalização da liderança, que revelou as hipóteses.

**Palavras-chave:** Competitividade, Organização de Alto Desempenho, Transformação Organizacional, Mudança Organizacional.

**Fecha recepción:** Octubre 2014

**Fecha aceptación:** Diciembre 2014

---

## Introdução

No México, dois eventos desafiou empresários mexicanos: no início dos anos oitenta o governo iniciou a sua liberalização do comércio e, um pouco mais tarde, dando início

dos anos noventa aceitou a assinatura do Acordo de Livre Comércio com os Estados Unidos e Canadá. Esta situação acabou com a política protecionista que durante anos tinha ajudado a manter uma indústria de mercados cativos, onde os consumidores não tinham opções oferecidas melhor qualidade e preço. Desde então, a indústria nacional deve tomar medidas para aumentar a sua competitividade.

A resposta para a globalização no México estava ativamente envolvido no desenvolvimento de parcerias ou acordos de livre comércio, formando blocos econômicos com outros países como os Estados Unidos e Canadá. A partir desse momento, as organizações necessária uma capacidade de se adaptar e assimilar mais conhecimentos para se manter competitivo (Geringer, et al., 2002). Muitas organizações foram realizadas mudanças de processos à procura de resultados a curto prazo; no entanto, eles não obtiveram o sucesso esperado na sua implementação. Muitas iniciativas de mudança falhou por falta de competência dos líderes da organização. (Elias, 2009)

Apesar disso, houve alguns exemplos de organizações de sucesso no processo de mudança, o que se reflectiu no negócio positivo e competitividade internacional. Conhecendo essas experiências bem-sucedidas, os fatores-chave de transformação e aprofundá-los, é útil para Chihuahua geral e empresas nacionais. Esta pesquisa busca responder às perguntas de por que a mudança é bem-sucedido, como este processo é gerido, quais são seus elementos-chave e como foi que foi alcançado no grupo de GCC. A fim de alcançar os objectivos propostos no âmbito do inquérito que começou a definir o conceito de competitividade, como medir e melhorar, tornou-se claro que uma organização de alto desempenho e suas características, bem como a importância do

trabalho foi destaque na equipe, liderança e cultura organizacional como fatores importantes nas mudanças bem-sucedidas. Trata-se da metodologia é feita para realizar este estudo; Além disso, o tipo de estudo, o projeto de pesquisa, a população, amostra, a descrição dos instrumentos de coleta de dados e outros aspectos metodológicos especificado, sem esquecer apresentam os resultados da pesquisa e discussão sobre mesmos, conclusões e recomendações.

## **O DESAFIO DA COMPETITIVIDADE**

O conceito de competitividade a nível micro é aplicável em empresas ou negócios, eo nível macro falando sobre cidades ou países. A estrutura conceitual da competitividade foi criada no século XVII pelas teorias sobre o comércio internacional de grandes economistas clássicos da época, com enfoque nos aspectos econômico (Lombana & rosas Gutiérrez, 2006). Tais teorias falou principalmente do aspecto macroeconômico e procurou explicar por que uma nação é competitivo considerando as vantagens que você pode ter em relação aos outros dos custos salariais, infra-estrutura, os preços das matérias-primas, taxas de câmbio e assim por diante.

Por sua parte, Krugman (1994) questiona a competitividade dos países com a competitividade das empresas comparar. Ele diz que as empresas vêm a linha de fundo o suficiente para saber a sua competitividade e que, se a empresa não pode simplesmente desaparecer, o que não é verdade de países. Também objetou que o sucesso nos mercados mundiais é a única coisa que determina o desempenho econômico nacional. Dessa forma, a competitividade de um país é realizada quase exclusivamente o desempenho econômico de suas unidades de produção. A

competitividade de uma organização é determinada pela sua capacidade de produzir produtos de qualidade a um custo mais atraente do que os seus concorrentes.

A competitividade não é um estado de ser alcançado, mas um processo contínuo de esforços conjuntos no sentido de adquirir atributos distintos e em que os resultados são obtidos a longo prazo (Horta & Jung, 2002).

Custos, preços e produtividade são algumas das possíveis indicadores da competitividade da indústria. Mathews (2009), em um sentido mais amplo, o termo definido como a capacidade de uma organização pública ou privada ou sem fins lucrativos, para atingir e manter vantagens que lhe permitem consolidar e melhorar a sua posição no ambiente socioeconômico que opera.

### **Medir a competitividade**

Para um país, cidade ou organização a melhorar a sua competitividade é necessário medir a sua posição competitiva em relação aos outros. Para isso, é necessário primeiro identificar os factores que determinam a competitividade, e que quadro realizar os países de nível macro diagnóstico -tratándose ou cidades-e micro nível, se o nível de organização. Posição competitiva é conhecido: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças através de um processo de planejamento, em seguida, definir as estratégias para atingir a competitividade desejada.

No nível um método de medição com base em fatores estáticos e dinâmicos utilizados país, no entanto, não se esqueça a sua produtividade determinar claramente a capacidade de manter o seu nível de renda, bem como o retorno do investimento e potencial de crescimento. O método é baseado em 12 pilares: instituições, infra-

estrutura, ambiente macroeconômico, saúde e educação primária, educação superior e treinamento, eficiência do mercado de bens, eficiência do mercado de trabalho, eficiência do mercado financeiro, gestão, tecnologia, tamanho do mercado, sofisticação empresas e à inovação. De acordo com os resultados do estudo de 2010-2011, o México é 66 entre 139 países, seis lugares abaixo o resultado da medição a partir de 2009 a 2010 (Fórum Econômico Mundial de 2011).

A nível nacional, em 2003, fundou o Instituto Mexicano para a Competitividade AC (IMCO), com o objetivo principal de gerar propostas de políticas públicas que fortaleçam a competitividade do México e propor um modelo de análise para obter um Índice de Competitividade fatorial (Instituto Mexicano para a Competitividade, S / F).

#### Maneiras de melhorar a competitividade das organizações

Esta foi a novas competências exigidas em ambas as empresas industriais e de serviços para competir com sucesso; a capacidade de uma empresa para mobilizar e explorar seus ativos intangíveis é cada vez mais crucial para investir em (Kaplan & Norton, 1996; Kotter, 2012) ativos físicos.

Neste contexto, houve sistemas e metodologias que as organizações podem tomar para melhorar a sua competitividade, tais como qualidade total, produção enxuta, seis sigma, sistemas de gestão no âmbito normatividades internacionais, de alto desempenho, reengenharia de processos, gestão por processos e modelos gestão da qualidade global: Malcolm Baldrige National Modelo Estados Unidos e Competitividade no México.

A seleção de sistemas e / ou metodologias devem ser feitas com base no plano estratégico específico de cada organização. Isso ajuda a alinhar os sistemas e práticas para desenvolver e implementar a visão, missão e objetivos estratégicos da organização (Drucker, 1999).

## **I. A DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES DE ALTO DESEMPENHO (OAD)**

O conceito de organização de alto desempenho (OAD) é um termo comumente usado em três diferentes níveis: organização, equipamento e trabalhando como um nível de sistema. Em si mesmo, o conceito envolve uma entrada de comparação: alto desempenho com relação a quem ou a quem. Um ADO não é senão um resultado da implementação das melhores práticas ou de alterações estruturais; o desempenho também está relacionada a fatores internos, tais como cultura, liderança, trabalho em equipe, estruturas e processos, bem como fatores externos, que são menos previsíveis e controláveis (Owen, et al., 2001).

Ao integrar diferentes abordagens, um OAD tem as seguintes características: profundo entendimento das necessidades dos clientes e dos mercados; visão, missão, valores e estratégia partilhada alinhado com a realidade de que as exigências do mercado; práticas de liderança consistente com a visão, missão, valores e estratégia; infra-estruturas e sistemas que suportam e fortalecer a visão, missão e valores, e, finalmente, um comportamento consistente de todos os funcionários com a satisfação do cliente (Drucker, 1999; Nora, 2007).

Equipes auto-dirigidas: é definido como um grupo de funcionários que são responsáveis pelos resultados de um processo completo ou segmento que fornece

produtos e / ou serviços para clientes internos ou externos. Responsável não só para o trabalho, mas também gerido pela auto-administração (Wellins, Byham & Wilson, 1994) equipe.

A importância da cultura organizacional e sua mensuração. A cultura é um recurso exclusivo que identifica uma organização que se manifesta através de comportamento significativo de membros de uma organização, que facilitam o comportamento nele. Basicamente, eles identificados por meio de um conjunto de práticas de gestão e de supervisão como elementos da dinâmica organizacional. A este respeito, Guerin (1992) e Collins (2001) argumentam que é importante saber o tipo de cultura de uma organização, porque os valores e normas irão influenciar o comportamento dos indivíduos. Pietersen (2004) recomenda o desenvolvimento de um questionário que inclui o desejado refletindo a experiência dos valores e aplicar levantamentos sistemáticos para avaliar o progresso e tomar as medidas necessárias para melhorar o comportamento. Esta avaliação é particularmente o escopo de negócios.

É comum nas organizações mexicanas que os gestores recebem treinamento ou preparação para entender o fenômeno cultural das organizações. Schein (2010), argumenta que é extremamente importante para a gestão de entender a cultura organizacional.

A mudança cultural para a competitividade. Confrontado com os desafios do ambiente, as organizações em sua necessidade de ser competitivo para ficar e rever as regras exigem planejamento, também chamado de filosofia organizacional, que inclui a visão, missão e valores para garantir o alinhamento com o plano estratégico. Bem, aqui a questão é: Como é que a cultura neste? Mudança de cultura não é um fim em si, é um

meio. Quando a cultura não está respondendo à estratégia seguida, a cultura deve adaptar e mudar (Schein, 2010).

Em vez de o assunto é mudança de cultura para melhorar a organização, a abordagem mais sábia é trabalhar com a cultura existente. Nesta linha de pensamento um estudo (Cerveja, Eisenstat & Spector, 1990), concluiu que os esforços de mudança bem sucedida deve concentrar-se no trabalho em si, em vez de conceitos abstratos como cultura. O modelo proposto Transformação Organizacional (Figura 1) trabalha com a cultura existente e através dos sistemas e práticas a que se refere a ser alcançar a alta cultura desempenho. Na maioria das organizações que leva de três a cinco anos para estabelecer uma mudança sistêmica, os principais fatores que afetam essa complexidade, ambiguidade e do poder da cultura existente (Heilpern e Nadler, 1992).

Liderança e cultura. A liderança é definida como o processo de influenciar as atividades realizadas por uma única pessoa ou grupo para atingir um objetivo. Para Drucker (2004), um líder é simplesmente alguém que tem seguidores. Estudos têm sido realizados sobre o tema da liderança são muito diversos e diferentes perspectivas e disciplinas como a história, desenvolvimento organizacional, a teoria ea sociologia psicodinâmica (Kroeck, Lowe & Brown, 2004).

Para Lord & Maher (1991), a liderança é um fenômeno atributivo resultante de um processo de percepção social, onde a essência do que é ser percebido pelos outros como líder.

Condições para uma mudança organizacional bem-sucedida. O ambiente atual tem levado as organizações a realizar processos de mudança sob bandeiras diferentes: qualidade total, a mudança de cultura de alta performance, a reengenharia, e assim por

diante. Kotter (2012), afirma que o propósito básico é o mesmo: para implementar mudanças fundamentais na forma como conduzimos nossos negócios para enfrentar o ambiente de mercado cada vez mais desafiador. A partir de sua experiência, ele diz que na última década muitas organizações tomou iniciativas para a mudança e muito poucos deles foram considerados bem sucedidos; A maioria dessas iniciativas não alcançou o sucesso que eles procuravam, e até mesmo alguns falhou espetacularmente.

Muitos executivos realizar mudanças pensando que eles são eventos, quando na verdade a transformação é um processo dividido em etapas (Kotter, 2012). O processo de transformação compreende atividades planejado e teve como objetivo apoiar a organização de adquirir novas tecnologias e competências que conduzam a uma melhor maneira de fazer negócios, alinhando seus esforços com a sua estratégia.

### **EXPOSIÇÃO DO PROBLEMA**

Para a grande maioria das empresas de fabricação nacional, que prevê um processo de mudança no sentido de permitir-lhes para se manterem competitivas no mercado a médio e longo prazo e atingir os objetivos desejados de rentabilidade e crescimento. Em muitos casos, estes esforços não são bem sucedidos ou são insuficientes para alcançar competitividade internacional e construir uma cultura forte a longo prazo. Embora tenha havido alguns casos de sucesso de organizações típicas tornaram-se organizações de alto desempenho, estes não foram documentados ou disseminados no México, para que possam ser considerados únicos e de grande interesse para os empresários.

Com base no exposto, eles foram estabelecidos os seguintes objectivos:

- - Propor uma transformação do modelo em uma organização de alto desempenho, e identificar os fatores-chave para isso que são causal de mudança cultural.
- - Evidências de mudança cultural cultura organizacional atual de alta performance contra tradicional Cultura.
- - Jogo cualitativa maneira de mudar as características culturais com os resultados de desempenho organizacional. Estes resultados são comparados a nível internacional para verificar o seu alto desempenho.

As hipóteses para o projeto de pesquisa foram:

O modelo de transformação proposta tem um impacto positivo nos resultados organizacionais.

A chave para o sucesso da transformação da fábrica de cimento GCC empresa e Vegetal Chihuahua Samalayuca empresa multinacional e internacionalmente competitiva regional tradicional, o fator é a institucionalização da liderança em todos os níveis.

## **METODOLOGIA**

A investigação foi tipo misto e corresponde ao estudo de caso múltiplo do tipo longitudinal, em retrospecto, de efeito de causar e comparativa. O estudo de caso torna-se uma metodologia adequada quando uma investigação holística e completa (Sjoberg, et al., 1991) procurou. A população de interesse foi todos os trabalhadores administrativos e operacionais, sindicalizados e não sindicalizados em fábricas de cimento GCC Chihuahua e Samalayuca, que viveram o processo de mudança, isto é, que se juntaram à empresa antes ou no início do mesmo.

## Procedimento

A fim de organizar a investigação quanto aos objectivos prosseguidos, o procedimento a seguir foi estabelecida:

### Fase I. Evidência transformação organizacional

O objetivo é mostrar as mudanças culturais que a organização tem tido ao longo do tempo. A Tabela I mostra a análise comparativa das características que os estudiosos identificadas e utilizadas como base para o desenvolvimento de um levantamento da evolução da Organização de Alto Desempenho (ADO) é mostrado.

Tabela I. Características Organização de Alto Desempenho.

Característica	Drucker	Owen, et al.	Marquardt	Senge
Confianza	x		X	
Visión Compartida	x	x	X	x
Liderazgo Transformador		x		
Mejora continua-Innovación-Cambio	x	x	X	x
Trabajo en equipo	x	x		x
Multihabilidades/Entrenamiento	x	x	X	x
Autocontrol		x	X	x
Motivación	x	x	X	x
Orientación al Cliente	x	x		
Pensamiento Sistémico	x	x		x
Administracion-Tecnología	x	x		
Liderazgo personal-proactividad		x		

*Fuente:* Elaboración propia con base en fuentes diversas (Drucker, 1999; Owen, et al. 2001; Senge, 2005; Marquardt, 1996).

Para cada uma destas características culturais comportamentos observáveis, para que eles pudessem tornar a sua experiência mais tangível e medir o grau de implementação no ambiente de trabalho da organização que eles são determinados.

Fase II Para demonstrar a relação de mudança de cultura com a criação de valor

Nesta fase, os indicadores de negócio tangíveis são determinados: produtividade, financeira e satisfação do cliente pessoal, e em comparação com organizações competitivas, líderes nos mercados. Indicadores de negócio qualitativamente variáveis se relacionam com a cultura de alto desempenho.

**Fase III Determinação dos fatores-chave de transformação**

A Figura 1 mostra o modelo proposto transformação.



Figura 1. Modelo de Transformación Organizacional. Fuente: Elaboración propia (2009), con base en fuentes diversas (Drucker, 2004; Marquardt, 1996; Nora, 2007; Owen, et al. 2001; Senge, 2005).

O modelo é capturar em uma construção que sintetiza os sistemas do CCG e práticas implementadas para desenvolver a OAD, tanto em termos de cultura organizacional para alcançar resultados de negócios e criar valor para os clientes e as partes interessadas em todo o mundo.

Instrumentos de coleta de dados

Ele foi projetado e implementado um exame que mede a percepção dos funcionários sobre as condutas de avaliar em tempo. Esta pesquisa é definida com as características da OAD reflectido na Tabela I, foi calculada Cronbach alfa estatística, com resultados superiores a 0,7. Para determinar o tamanho da amostra, a qual é aplicada ao instrumento de investigação, os dados mostrados na Tabela II foram considerados:

Tabela II. Amostra determinação do tamanho dela.

Planta de GCC	Total de empleados	Tamaño de muestra
Chihuahua	118	66
Samalayuca	58	47
Total	176	113

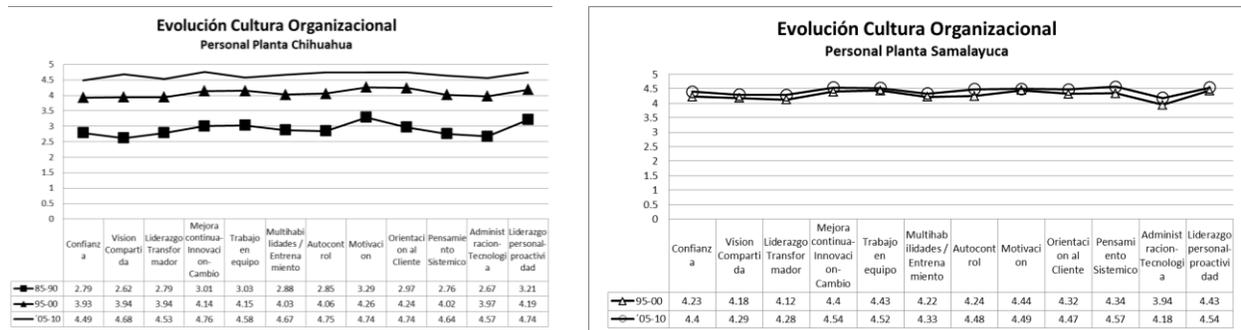
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados obtidos.  $P = 0,5$ ,  $q = 0,5$ ,  $Z = 1,96$ , com uma margem de erro de 6%: para determinar o tamanho da amostra seguinte valores são tidos em conta.

15 para cada planta (10-5 para os empregados sindicalizados e não-sindicalizados) para as entrevistas estudo qualitativo.

## RESULTADOS

A aplicação do inquérito e das entrevistas feitas para analisar a mudança de cultura tradicional com a cultura de alto desempenho, forneceu os seguintes resultados (a escala de medida foi uma discordo completamente 5 concordo plenamente). Para o pessoal da usina Chihuahua e percepção Samalayuca da cultura foi melhorado ao

longo do tempo, como mostrado na Figura 1. Em Chihuahua planta que você pode ver uma mudança radical na percepção das características da cultura.



Gráfica 1. Resultados globales comparativos Plantas Chihuahua - Planta Samalayuca. Fuente: Resultados encuesta evolución cultura organizacional (2010).

Pode ser visto na Figura 1 as diferenças de percepção, desde que a planta Samalayuca carregado com uma concepção de organização de alto desempenho, ao contrário da planta Chihuahua, que tinha uma transformação mais gradual, o que foi seguido pelo investigador de dos anos oitenta até 2010. Os resultados demonstram o início bem sucedido das operações Samalayuca GCC Cement Plant, que em seus primeiros anos alcançou uma pontuação acima do quase sempre (4,0) nas características OAD.

As entrevistas produziu resultados interessantes sobre os fatores-chave para alcançar a transformação da organização. O resumo da entrevista implantado no Quadro III mostra as respostas comuns dos participantes (sendo questão aberta pode ter várias respostas); também eles demorar 2 respostas para cada pergunta, um para a usina Chihuahua (em negrito) e um para a planta Samalayuca (em itálico). Note-se que a percepção dos entrevistados é que a mudança de cultura mais impactada foi o alto desempenho, enquanto a permanência ea competitividade da organização foram as

razões mais importantes para a mudança, que foi impulsionado pela liderança e trabalho em equipe. Por outro lado, o mais difícil foi a mudança do status quo, a resistência de média gerência e falta de conhecimento.

Tabela III. Os resultados gerais da evolução cultural entrevista GCC de Chihuahua e planta Cement Plant Samalayuca.

Pregunta 1	Respuesta 1		Respuesta 2	Respuesta 3	
¿Procesos de cambio de mayor Impacto? (Planta Chihuahua)	Alto desempeño		Calidad Total	Otros	
	100 %		55 %	25 %	
¿Procesos de cambio de mayor Impacto? (Planta Samalayuca)	No aplica				
Pregunta 2	Respuesta 1		Respuesta 2	Respuesta 3	
¿Razones para el cambio?	Permanencia		Competitividad	Otros	
	92 %		33 %	0 %	
¿Razones para el cambio?	Competitividad		Trabajo en Equipo	Otros	
	67 %		33 %	0 %	
Pregunta 3	Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3	Respuesta 4	Respuesta 5
¿Fuerzas Impulsoras del Cambio?	Liderazgo Directivo	Líderes Sindicales	Convencimiento Personal- Involucramiento	Competidores	Personal capacitado
	100 %	75 %	58 %	25 %	25%
¿Fuerzas Impulsoras del Cambio?	Liderazgo Directivo		Convencimiento Personal- Involucramiento		Otros
	73 %		67 %		40 %
Pregunta 4	Respuesta 1	Respuesta 2		Respuesta 3	Respuesta 4
¿Obstáculos para el Cambio?	Resistencia al cambio	Resistencia Mandos Medios		Desconocimiento	Otros
	92 %	50 %		25 %	17 %
¿Obstáculos para el Cambio?	No Relevantes				

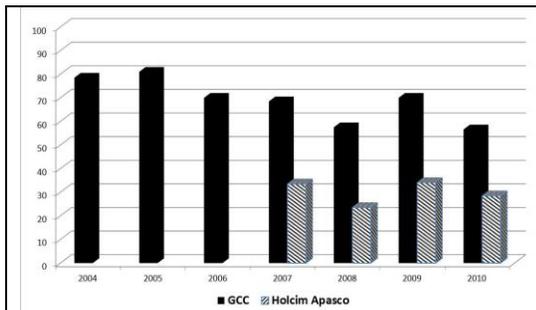
Pregunta 5	Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3	Respuesta 4	Respuesta 5	Respuesta 6	
¿Factores de Mayor Impacto?	Reconocimiento	Estructura Equipos	Multihabilidades	Todas	Reuniones de Equipo	Cambio liderazgo	
	100 %	92 %	83 %	67 %	58 %	50 %	
¿Factores de Mayor Impacto?	<i>Estructura Equipos</i>		<i>Multihabilidades / Capacitación</i>		<i>Selección de Personal</i>		
	80 %		67 %		40 %		
Pregunta 6	Respuesta 1						
¿Se comunicó la visión del cambio?	Sí se Comunicó						
	100 %						
¿Se comunicó la visión del cambio?	Sí se Comunicó						
	100 %						
Pregunta 7	Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3	Respuesta 4	Respuesta 5	Respuesta 6	
¿Beneficios del Cambio?	Competitividad Empresa	Satisfacción en el trabajo	Desarrollo personal	Mejora Económica	Involucramiento y participación	Mejora Escolaridad	
	100 %	83 %	75 %	67 %	50 %	25 %	
¿Beneficios del Cambio?	Competitividad Empresa	Desarrollo personal		Mejora Económica		Involucramiento y participación	
	88 %	80 %		73 %		47 %	
Pregunta 8	Respuesta 1		Respuesta 2		Respuesta 3		Respuesta 4
¿Rol en el Cambio?	Participación y disposición al cambio		Como líder con ejemplo		Certificando habilidades		Trabajo en equipo
	100 %		50 %		33 %		25 %
¿Rol en el Cambio?	Participación y disposición al cambio		Como líder con ejemplo		Certificando habilidades		Trabajo en equipo
	100 %		50 %		67 %		100 %

Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos en entrevistas (2010).

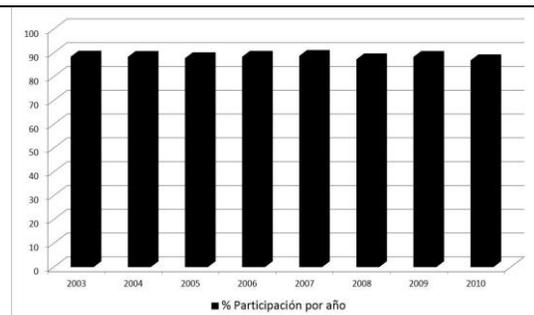
A evidência mostra como as características culturais foram adquiridos e compartilhados, e que o processo de mudança foi bem-sucedida porque as características culturais de alta cultura do desempenho da organização é incorporado. Outro dos objectivos pretendidos foi relacionar as mudanças nas características culturais com os resultados de desempenho organizacional. Estes resultados são

comparativa para buscar alto desempenho internacional. O comportamento dos indicadores de criação de valor é apresentada a fim de mostrar o nível de competitividade da organização relativamente aos concorrentes e as organizações líderes. Mais tarde eles se relacionam com variáveis cultura considerados durante a investigação.

Na figura 2 o Índice de Satisfação do Cliente mostra. A partir de 2006 como medir esse indicador mudou: sempre contra quase sempre fornecida. Isto significa que há uma maior ênfase na avaliação a fim de melhorar sempre. Em 2008, os fatores críticos de satisfação foram atualizados desde 2007 e no nosso mercado em comparação com o principal concorrente na mesma base (Apasco Ramos Arizpe pertence ao Grupo Holcim, o segundo maior produtor mundial).



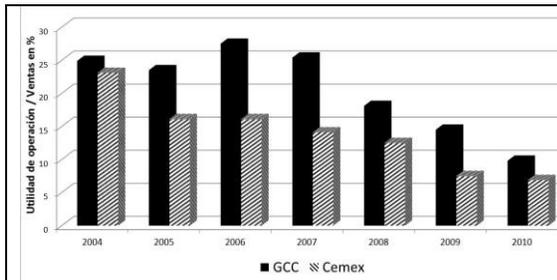
Gráfica 2. Índice de satisfacción del cliente.  
Fuente: Archivos de la empresa.



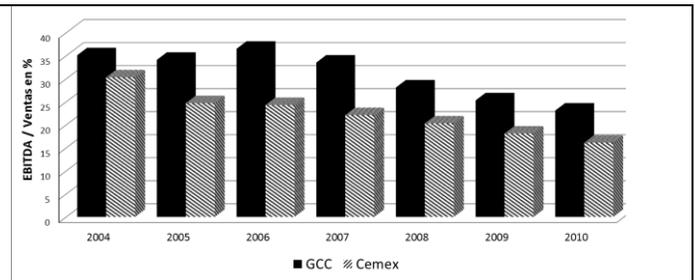
Gráfica 3. Participación de mercado. Fuente: Archivos de la empresa.

No gráfico 3 mostra a líder em participação de mercado no Estado de Chihuahua GCC, na filosofia de serviço ao cliente e compromisso de ser a melhor opção. O principal concorrente é a Holcim Apasco. A organização Holcim é o segundo maior produtor de cimento do mundo. Na Figura 4 são os resultados refletiram margem de lucro operacional / vendas totais, os dados refletem o nível competitivo do GCC para o

terceiro maior produtor do mundo (Cemex). A indústria da construção em todo o mundo foi severamente afetado pela crise de 2008, que começou nos Estados Unidos e os europeus anos de crise mais tarde.



Gráfica 4. Margem de utilidade de operación/ ventas totales *Fuente:* Datos obtenidos de los Reportes anuales a la Bolsa Mexicana de Valores.

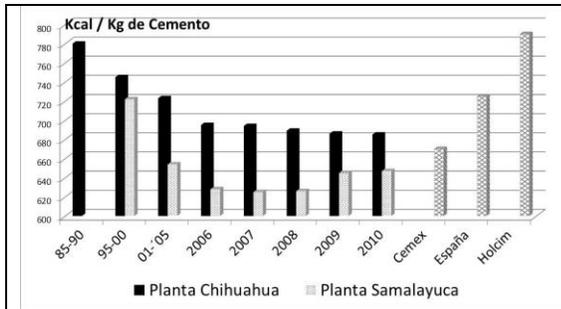


Gráfica 5. Margem de EBITDA / ventas totales *Fuente:* Datos obtenidos de los Reportes anuales a la Bolsa Mexicana de Valores.

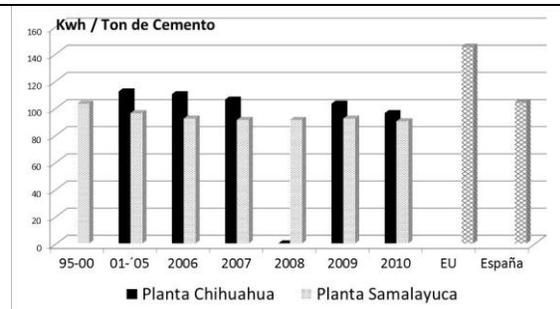
Na Figura 5 você pode verificar o nível competitivo GCC através do indicador financeiro (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização, por sua sigla em Inglês), com o terceiro maior produtor do mundo.

Os indicadores abaixo são aqueles que, na opinião do investigador, são mais sob controle.

Na figura 6 os resultados do índice de eficiência de calor, em que ambas as plantas em estufa mostram melhoria contínua observada. Samalayuca planta é mais eficiente, porque eles têm a tecnologia a equipe mais competitiva. A tecnologia usina Chihuahua comparação com a média da Cemex, Holcim e Espanha. Equipes de trabalho auto-dirigida plantas em projetos de melhoria contínua para melhorar esse resultado.



Gráfica 6. Índice de Eficiencia calorífica. Fuente: Datos de la empresa y de resultados de benchmarking

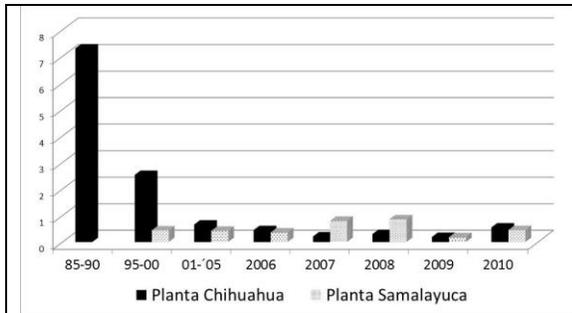


Gráfica 7. Índice de Eficiencia energía eléctrica. Fuente: Datos de la empresa y de resultados de benchmarking

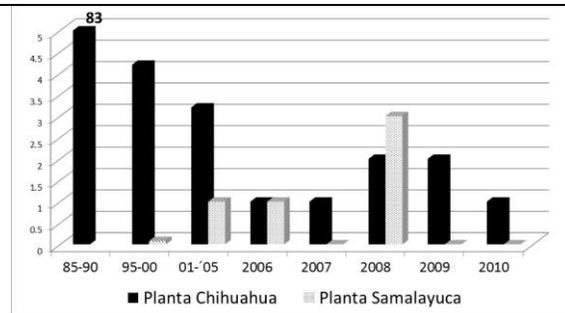
Na Figura 7 o índice de eficiência de energia é exibido, o indicador mostra uma melhoria contínua em ambas as plantas, que são as diferenças tecnológicas entre os seus computadores. As plantas são globalmente competitiva quando comparada com a média Estados Unidos e Espanha.

Na Figura 8 observa-se a taxa de absentismo, eo resultado é representado como uma porcentagem, a principal causa de absentismo doença em geral. Ele esclarece que as plantas em Chihuahua ea equipe não cartão de entrada Samalayuca Checa, que deverá ser responsável.

Na Figura 9 pode ser verificado na planta de Chihuahua foi muito drástica redução de acidentes a partir de 1995, para a implementação de sistema de alto desempenho. O resultado é que agora é competitivo na indústria nacional e global. Cemex relatou em 2009 uma média de 1,9 acidentes por ano, enquanto que Lafarge (empresa francesa, líder mundial no mercado de cimento) registrou 0,85 no mesmo período.

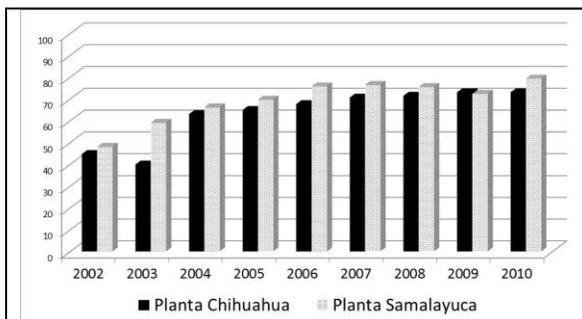


Gráfica 8. Índice de ausentismo. Fuente: Archivos de la empresa.

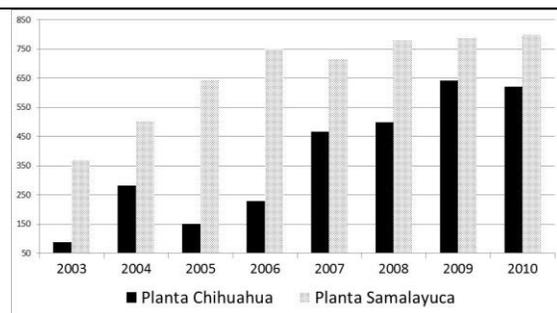


Gráfica 9. Frecuencia de accidentes. Fuente: Archivos de la empresa.

Na Figura 10 o equipamento índice de desempenho mostrado. Sob o sistema de trabalho, as equipes são avaliadas internamente com base nos seguintes critérios: A utilização do sistema de melhoria contínua, realizações e tendências em indicadores-chave, gestão de equipe Auto e idéias melhoria do desempenho. Você pode ver a tendência de melhora nesse resultado.



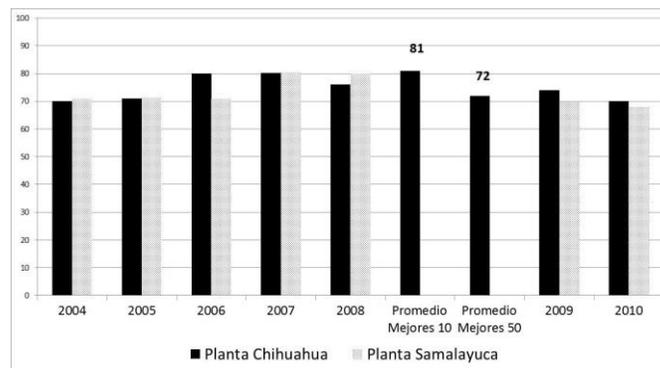
Gráfica 10. Índice de desempeño equipos. Fuente: Archivos de la empresa.



Gráfica 11. Ideas implementadas por año. Fuente: Archivos de la empresa.

Quanto às idéias implementadas por ano, o desempenho mostrado na Figura 11, onde você pode vê-lo melhor a cada ano, atingindo 3,1 idéias em Chihuahua pessoa por ano em 2005-2010 e 8,3 em Samalayuca, resultados competitivos a nível nacional, em comparação com Proeza, empresa de referência no México, onde as idéias pessoa média é de 5 por ano.

Finalmente, na Figura 12 avaliações de clima organizacional onde não há parâmetros nacionais comparativos são exibidos, isso porque GCC participaram da pesquisa realizada anualmente pela empresa Great Place to Work e onde as qualificações obtidas localizado na Plants GCC México entre os 25 melhores empresas para se trabalhar no país.



Gráfica 12. Índice de Clima Organizacional %. Fuente: Archivos de la empresa.

O objetivo desta frase foi testar a hipótese de que os resultados de criação de valor nos negócios melhorar em proporção direta com a melhoria das características culturais de alto desempenho. Ele também procurou cumprir o objetivo de relacionar qualitativamente as características da cultura de alto desempenho com os resultados organizacionais.

Os resultados, de acordo com a posição competitiva da empresa, dar relacionamento qualitativa provas; se você tem uma cultura de trabalho em equipe, confiança, melhoria contínua, auto-controle, liderança, motivação e outras características da equipe OAD, em seguida, são melhorados os resultados do negócio (gráficos 6-12). Também os resultados das entrevistas mostram que os benefícios da mudança são a competitividade empresarial, a satisfação no trabalho, desenvolvimento pessoal, melhoria econômica e envolvimento e participação.

Nesta pesquisa os fatores-chave de transformação, a fim de testar a hipótese de institucionalização de liderança em todos os níveis como um fator chave de sucesso para a mudança identificada.

As características da cultura são o resultado da implementação bem sucedida de sistemas organizacionais e estes por sua vez, a liderança de alta performance. O objetivo do modelo proposto é o de consolidar os líderes e todos os funcionários, a cultura organizacional de alto desempenho como a chave para a construção de valores de fator de partes interessadas ea vista pretendida.

Provas para demonstrar que a institucionalização da liderança em todos os níveis é um fator chave da mudança organizacional bem-sucedida são:

1. As respostas dos funcionários entrevistados consideraram liderança gerencial como a principal força motriz da mudança. Chihuahua Samalayuca 100% e 73%.
2. A convicção e envolvimento do pessoal em resposta aos trabalhadores entrevistados: Chihuahua 58%, 67% Samalayuca. Isso também é apoiado pelos resultados do inquérito em evolução da cultura organizacional onde a liderança pessoal / proatividade mostram a convicção e compromisso dos níveis de pessoal

crescentes 3,2-4,7 em Chihuahua e 4,4-4,5 em Samalayuca nos períodos em estudo.

3. Como um sistema prático de liderança, os membros de cada equipe realizou avaliações sistemáticas de seu líder, com o propósito de áreas retroalimentar de oportunidade e desenvolver os principais planos de melhoria pessoais. Esses pontos são considerados na equipa de avaliação sobre a questão da auto-administração. Esta prática contribui para reforçar o compromisso mútuo de líderes e companheiros de equipe.

4. Os resultados são a prova de liderança desenvolvido, o que levou a uma melhoria: a visão compartilhada, auto-controle, processo de melhoria contínua e motivação. Através líderes comprometimento afetivo é alcançada; identificação com os objetivos e valores da organização, um forte sentimento de pertença e de vontade de se esforçar para o benefício da organização (Meyer & Allen, 1991).

Estes argumentos mostram forte evidência de que a institucionalização da liderança é um fator chave para o sucesso do processo.

## **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Considerando que muitas organizações comprometem-se processos de mudança e muito poucos deles obter o sucesso desejado, bem como os objetivos desta pesquisa e seus resultados, chegou às seguintes conclusões:

1. Os casos das GCC GCC Fábrica de Cimento Cement Plant Chihuahua e Samalayuca são bem sucedidos, porque as características culturais de uma oad irá melhorar ao longo do tempo como resultado da implementação dos sistemas e práticas de reorganização.

2. aceitar e amar a mudança é conseguido com as fases de insatisfação com o status quo e da visão de mudança, e está gerenciando o exemplo e consistência dos líderes; cada pessoa leva tempo para assimilar e aceitar a mudança.

3. Chihuahua planta é pessoal sindicalizado que reflete a mudança mais, por um longo tempo só foi considerado um recurso, como o trabalho, com poder muito limitado de participação e sujeito a um sistema de escada tradicional onde cego protecionista isto é, os valores antigos.

4. Com a mudança, os funcionários têm a oportunidade de desenvolver plenamente, participar responsabilmente em controlar e melhorar o processo, substancialmente melhorar a auto-estima e motivação.

5. É importante notar que um processo de mudança não é um evento isolado, e, portanto, acompanhar a gestão da procura, a coerência ea exemplo de líderes. Trabalhar em processos e sistemas atender o hábito torna-se, sucedendo incorporado na cultura da organização.

6. Os resultados das variáveis: visão compartilhada, confiança, melhoria contínua, motivação e trabalho em equipe, mostram uma relação positiva emocional do empregado com a organização, bem como a identificação e compromisso com os objetivos e valores da empresa com elevado sentido adesão, demonstrando que alcançou comprometimento afetivo (Meyer & Allen, 1991).

7. Como a organização amadurece, alto desempenho é conseguido que as equipes operacionais realizar o controle e melhoria incremental de operações do dia-a-dia, equipes táticas passar mais tempo em projetos estratégicos e implementar equipes de gestão inovadoras e dar- apoio à gestão e passar mais tempo identificando projetos estratégicos.

8. As capacidades organizacionais desenvolvidas e incorporadas nos processos de transformação da cultura da organização não são por si só garantia de sucesso, pois há condições externas que afectam a competitividade do país ou cidade e influenciam os níveis de organização . No entanto, esses recursos fortalecer a organização para lidar com tais adversidades.

### **Recomendaciones**

Recomenda-se a considerar a transformação organizacional para uma organização de alto desempenho como um processo e não como um programa que tem um começo e um fim. Desenvolver com sucesso, manter e aumentar as características culturais (incorporando novos sistemas), que exige uma liderança empenhada e institucionalização dos sistemas. GCC tem uma equipe de consultores internos (Administração para a Competitividade), que apoia a gestão para manter e melhorar o processo por dois sistemas principais: diagnóstico, monitoramento e equipamentos de apoio (SIDSAE) e diagnóstico do sistema de monitoramento, e apoio às empresas (SIDSAN), este último tem como referência o Modelo Nacional para a Competitividade. A falta de atenção e de gestão de monitoramento faz com que o risco de fuga dessas capacidades organizacionais que formam a base da competitividade prazo.

2. A gestão de topo deve estar ciente, ser exigente, exigindo trabalho no processo, liderar o esforço e paciência, pois os resultados da mudança cultural necessária tempo.

3. A formação do pessoal é o caminho ideal para alcançar melhorias radicais através de ferramentas e técnicas de plataforma de criatividade.

4. O questionário cultura é recomendado como uma ferramenta de diagnóstico em outras organizações para avaliar o grau de progresso em direção a organização alta

performance e identificar oportunidades de melhoria. Ele também pode ser usado para pesquisas futuras.

5. Transformação modelo pode ser usado como um guia para intervenção nas organizações que iniciam processos de mudança para melhorar a sua competitividade, com base no compromisso e desenvolvimento de pessoal.

## BIBLIOGRAFÍA

Beer, M., Eisenstat, R., & Spector, B. (1990). Why Change Programs Don't Produce Changes. *Harvard Business Review*, 68(6), pp. 158-166.

Collins, J. (2001). *Good to Great* (first ed.). Nueva York: Harper Collins.

Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21 Century* (Primera ed.). Burlington, MA: Elsevier Ltd.

Drucker, P. (2004). What Makes an Effective Executive. *Harvard Business Review*, 82(6), pp. 58-63.

Elías, S. (2009). Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change. *Journal of Management*, 35(1), pp. 37-55.

Geringer, M., Frayne, C., & Milliman, J. (2002). In Search of best Practice in international Human Resource Management: Research design and methodology. *Human Resource Management*, 41(1), pp. 5-30.

Guerin, G. (1992). *Planificación Estratégica de los Recursos Humanos*. Bogotá: Legis.

Heilpern, J., & Nadler, D. (1992). Implementing Total Quality Management: A Process of Cultural Change / Jeffrey D. Heilpern and David A. Nadler. En D. Nadler, M. Gerstein, & R. Shaw (Edits.), *Organizational architecture: designs for changing organizations* (pp. 150-200). San Francisco: Jossey-Bass.

- Horta, R., & Jung, A. (2002). Competitividad e industria manufacturera. Aportes para un marco de análisis. *Revista electrónica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Católica*, 1(1), pp. 1-38.
- Kaplan , R., & Norton , E. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Chicago: Harvard Bussiness Press.
- Kotter, J. (2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kroeck, G., Lowe, K., & Brown, K. (2004). The Assessment of Leadership. En J. Antonakis, A. Cianciolo, & R. Sternberg (Edits.), *The Nature of Leadership* (pp. 70-98). California: Sage Publications.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*, 73(2), pp. 28-44.
- Lombana, J., & Rosas Gutiérrez, S. (2006). Marco Analítico de la Competividad. Fundamentos para el estudio de la Competitividad regional. *Pensamiento y Gestión*(26), pp. 1-38.
- Lord, R., & Maher, K. (1991). *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance*. Boston: Unwin-Everyman.
- Marquardt, M. (1996). *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Mathews, J. C. (2009). *Competitividad: El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las mypes* (Primera ed.). Lima, Perú: Nathan Associates Inc.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), pp. 61-89.

Nora, J. (2007). *Lead The Way* (1st edition ed.). Detroit, Michigan: Plymouth Proclamation Press, Inc.

Owen , K., Mundy, R., Guild , W., & Guild, R. (2001). Creating and sustaining the high performance Organization. *Managing Service Quality*, 11(1), pp. 10-21.

Pietersen, W. (2004). *Reinvención de la estrategia, Aplicación del aprendizaje estratégico para crear y sostener un desempeño excepcional*. México: Panorama.

Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4ta ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (segunda ed.). Buenos Aires: Granica.

Sjoberg, G., Williams, N., Vaughan, T., & Sjoberg, A. (1991). A Case Study Approach in Social Research: Basic Methodological Issues. En J. Feagin, A. Orum,, & G. Sjoberg (Edits.), *A Case for the case study* (pp. 27-79). Charlotte: The University of North Carolina.

Wellins, R., Byham, W., & Wilson, J. (1994). *Inside teams: How 20 world-class organizations are winning through teamwork* (first edition ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Instituto Mexicano para la Competitividad. (S/F). *Índices*. Recuperado el 20 de Febrero de 2012, de <http://imco.org.mx/indice/>

The World Economic Forum. (2011). *The Global Competitiveness Report*. Recuperado el 20 de Enero de 2012, de <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2010-2011>

