

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

Design of an organizational change-model in two cement plants of Chihuahua

Pedro Javier Martínez Ramos

Universidad Autónoma de Chihuahua
pmartinr@uach.mx

José Humberto Holguín Aguilar

Universidad Autónoma de Chihuahua
direccion@cchcp.org.mx

Jose Gerardo Reyes López

Universidad Autónoma de Chihuahua
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.

Abstract

The cases of the cement plant of Grupo Cementos de Chihuahua (GCC) of Chihuahua and Samalayuca are examples of Mexican manufacturing organizations who have developed capabilities to be and remain competitive in an environment of globalisation and constant change. The objective of this study was to propose a model of transformation to a highperforming organization, and to identify the key causal factors of the cultural change . The method was based on a survey measuring the behavioral characteristics of a High Performance Organization (HPO) to a random sample of 113 employees and 30 interviews. The variables of interest were culture of AD and organizational performance. The results showed that the proposed model is positively related to organizational performance and that the determining factor for this is the institutionalization of the leadership, which allow us to verify the assumptions made.

Keyword: Competitiveness, High Performance Organization, Organizational Transformation, Organizational Change.

Fecha recepción: Octubre 2014

Fecha aceptación: Diciembre 2014

Introducción

En México, dos eventos desafiaron a los empresarios mexicanos: a principios de los años ochenta el gobierno dio inicio a su apertura comercial y, poco más tarde, iniciando los años noventa aceptó la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá. Dicha situación puso fin a la política proteccionista que durante muchos años había contribuido a mantener una industria de mercados cautivos donde los consumidores no tenían opciones que ofrecieran mejor calidad y precio. Desde entonces, la Industria nacional debió emprender acciones para incrementar su competitividad.

La respuesta a la globalización en México fue participar activamente en el desarrollo de asociaciones o tratados de libre comercio, formando bloques económicos con otros países como Estados Unidos y Canadá. A partir de ese momento, las organizaciones requirieron una capacidad de adaptación y asimilación de mayor conocimiento para poder mantenerse competitivas (Geringer, et al. 2002). Fueron muchas las organizaciones que emprendieron procesos de cambio buscando resultados de corto plazo; sin embargo, no lograron el éxito que esperaban en su implementación. Muchas iniciativas de cambio fallaron por la falta de competencia de los líderes de la organización. (Elías, 2009)

A pesar de lo anterior, hubo algunos ejemplos de organizaciones exitosas en el proceso de cambio, lo que se reflejó en negocios positivos y competitividad a nivel internacional. Conocer estas experiencias exitosas, los factores clave de la transformación y

profundizar en ellos, es de gran utilidad para las empresas chihuahuenses y nacionales en general. La presente investigación busca responder las preguntas de por qué el cambio es exitoso, cómo se administra este proceso, cuáles son sus elementos clave y cómo fue que se logró en el grupo de GCC. Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en la investigación se procedió a definir el concepto de competitividad, la forma de medirla y mejorarla, se tuvo claro lo que es una organización de alto desempeño y sus características, y se destacó la importancia del trabajo en equipo, el liderazgo y la cultura organizacional como factores importantes en los cambios exitosos. A continuación se hace referencia a la metodología empleada para llevar a cabo este estudio; asimismo, se especifica el tipo de estudio, el diseño de investigación, la población, la muestra, la descripción de los instrumentos de recolección de los datos y demás aspectos metodológicos, sin olvidar presentar los resultados de la investigación, así como la discusión sobre los mismos, las conclusiones y recomendaciones.

EL DESAFÍO DE LA COMPETITIVIDAD

El concepto de competitividad es aplicable a nivel micro en empresas o negocios, y a nivel macro hablando de ciudades o países. El marco conceptual de la competitividad fue establecido en el siglo XVII por las teorías sobre comercio internacional de los principales economistas clásicos de ese entonces, centrándose en aspectos económicos (Lombana & Rosas Gutiérrez, 2006). Dichas teorías hablaban principalmente del aspecto macroeconómico y buscaban explicar por qué una nación es competitiva considerando las ventajas que puede tener en relación con otros en costos salariales, infraestructura, precios de insumos, tipos de cambio, etcétera.

Por su parte, Krugman (1994) cuestiona que se compare la competitividad de los países con la competitividad de las empresas. Afirma que en las empresas basta ver el bottom line para conocer su competitividad y que si la empresa no es capaz simplemente desaparece, lo que no sucede con los países. Además, objetó que el éxito en los mercados mundiales sea lo único que determine el desempeño económico nacional. De esa manera, la competitividad de un país se sostiene casi exclusivamente del desempeño económico de sus unidades productivas. La competitividad de una organización se determina por su capacidad de producir productos de calidad a un costo más atractivo que sus competidores.

La competitividad no es un estado a alcanzar, sino un proceso continuo de esfuerzos conjuntos hacia la adquisición de atributos diferenciables y en el que los resultados se obtienen a largo plazo (Horta & Jung, 2002).

Costo, precio y productividad son algunos posibles indicadores de la competitividad de la industria. Mathews (2009), en un sentido más amplio, define el término como la capacidad que tiene una organización pública o privada con o sin fines de lucro, de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve.

Medición de la competitividad

Para que un país, ciudad u organización mejore su competitividad es necesario medir su posición competitiva en relación con otros. Para esto es necesario identificar primero los factores que determinan la competitividad, y con ese marco de referencia llevar a cabo el diagnóstico a nivel macro —tratándose de países o ciudades—, y a nivel micro si es a nivel de organización. Se conoce la posición competitiva: fortalezas, debilidades,

oportunidades y amenazas mediante un proceso de planeación, para luego definir las estrategias con el fin de alcanzar la competitividad deseada.

A nivel país se utiliza un método de medición basado en factores estáticos y dinámicos, sin embargo, no se olvida que su productividad claramente determinará la capacidad de mantener su nivel de ingresos, así como la rentabilidad de sus inversiones y el potencial de su crecimiento. El método está basado en 12 pilares: instituciones, infraestructura, entorno macroeconómico, salud y educación básica, educación superior y entrenamiento, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, eficiencia del mercado financiero, manejo de tecnología, tamaño de mercado, sofisticación del negocio e innovación. Según los resultados del estudio 2010-2011, México se encuentra en el lugar 66 de entre 139 países, seis lugares debajo del resultado de la medición 2009-2010 (The World Economic Forum, 2011).

A nivel nacional, en el año 2003 se fundó el Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO), con el principal objetivo de generar propuestas de políticas públicas que fortalecieran la competitividad de México y propusieran un modelo analítico de tipo factorial para obtener un Índice de Competitividad (Instituto Mexicano para la Competitividad, S/F).

Caminos para mejorar la competitividad de las organizaciones

En esta era se requieren nuevas habilidades en las empresas tanto de manufactura como de servicio para competir con éxito; la capacidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles comienza a ser más determinante que invertir en activos físicos (Kaplan & Norton, 1996; Kotter, 2012).

En este contexto han surgido sistemas y metodologías que las organizaciones pueden seguir para mejorar su competitividad, tales como: calidad total, manufactura esbelta, six sigma, sistemas de gestión bajo normatividades internacionales, alto desempeño, reingeniería de procesos, administración por procesos y modelos de gestión integral de calidad: Malcom Baldrige en Estados Unidos y Modelo Nacional para la Competitividad en México.

La selección de los sistemas y/o metodologías debe realizarse con base en el plan estratégico particular de cada organización. Esto contribuye a alinear los sistemas y prácticas a desarrollar e implementar con la Visión, Misión y Objetivos estratégicos de la organización (Drucker, 1999).

I. LA DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES DE ALTO DESEMPEÑO (OAD)

El concepto de organización de alto desempeño (OAD) es un término comúnmente utilizado en tres niveles diferentes: a nivel organización, equipos y como sistema de trabajo. En sí mismo, el concepto implica de entrada una comparación: alto desempeño con respecto a quién o quiénes. Una OAD no es nada más resultado de la implementación de mejores prácticas o de cambios estructurales; el desempeño también se relaciona con factores internos, como: cultura, liderazgo, trabajo en equipo, estructuras y procesos, así como con factores externos, que son menos predecibles y controlables (Owen, et al. 2001).

Al integrar diferentes enfoques, una OAD tiene las siguientes características: conocimiento profundo de las necesidades de clientes y mercados; visión, misión, valores y estrategia compartida alineados a la realidad que demanda el mercado;

prácticas de liderazgo congruentes con la visión, misión, valores y estrategia; infraestructura y sistemas que soportan y fortalecen la visión, misión y valores, y por último, comportamientos de todos los empleados congruentes con la satisfacción de clientes (Drucker, 1999; Nora, 2007).

Equipos autodirigidos: Se define como grupo de empleados que son responsables por los resultados de un proceso completo o subproceso que entrega productos y/o servicios a clientes internos o externos. Equipo responsable no solo por ejecutar el trabajo sino también por su autoadministración (Wellins, Byham & Wilson, 1994).

La importancia de la cultura organizacional y su medición. La cultura es una característica única que identifica a una organización y que se manifiesta a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma. Se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y de supervisión como elementos de la dinámica organizacional. Al respecto, Guerin (1992) y Collins (2001) sostienen que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos. Pietersen (2004), recomienda desarrollar un cuestionario que contemple los comportamientos deseados como reflejo de la vivencia de los valores y aplicar encuestas de manera sistemática para evaluar los avances y tomar las acciones de mejora necesarias. Esta evaluación es de alcance particular a la empresa.

No es común en las organizaciones mexicanas que los gerentes reciban una formación o preparación para entender el fenómeno cultural de las organizaciones. Schein (2010),

discute que es extremadamente importante para la gerencia comprender la cultura organizacional.

El cambio cultural para la competitividad. Ante los desafíos del entorno, las organizaciones en su necesidad de permanecer y ser competitivas requieren revisar la planeación normativa, también denominada filosofía organizacional, que comprende la visión, misión y valores para asegurar alineación al plan estratégico. Y bueno, aquí la pregunta sería: ¿Cómo encaja la cultura en esto? El cambio de cultura no es un fin en sí mismo, es un medio. Cuando la cultura no responde a la estrategia entonces la cultura debe adaptarse y cambiar (Schein, 2010).

En lugar de que el tema sea el cambio de cultura para mejorar la organización, el enfoque más sabio es trabajar con la cultura existente. En esta línea de pensamiento un estudio (Beer, Eisenstat & Spector, 1990), concluyen que los esfuerzos de cambio exitosos deberían enfocarse en el trabajo mismo, más que en conceptos abstractos como cultura. El Modelo de Transformación Organizacional propuesto (Figura 1), trabaja con la cultura existente y mediante los sistemas y prácticas que contempla se va logrando la cultura de alto desempeño. A la mayoría de las organizaciones les toma de tres a cinco años establecer el cambio sistémico, siendo los principales factores que inciden en ello la complejidad, la ambigüedad y el poder de la cultura existente (Heilpern y Nadler, 1992).

Liderazgo y cultura. El liderazgo se entiende como el proceso de influir en las actividades que realiza una persona o grupo para la consecución de una meta. Para Drucker (2004), líder es simplemente alguien que tiene seguidores. Los estudios que se han realizado sobre el tema de liderazgo son muy diversos y bajo diferentes

perspectivas y disciplinas tales como la historia, el desarrollo organizacional, la teoría psicodinámica y la sociología (Kroeck, Lowe & Brown, 2004).

Para Lord & Maher (1991), el liderazgo es un fenómeno atributivo, resultado de un proceso de percepción social donde la esencia del mismo es ser percibido por otros como líder.

Condiciones para un cambio organizacional exitoso. El entorno actual ha llevado a organizaciones a emprender procesos de cambio bajo diversas banderas: calidad total, alto desempeño, cambio de cultura, reingeniería, etcétera. Kotter (2012), asevera que el propósito básico es el mismo: implementar cambios fundamentales en la manera de conducir el negocio para hacer frente al cada vez más desafiante entorno de mercado. Desde su experiencia, afirma que en la década pasada muchas organizaciones emprendieron iniciativas de cambio y que muy pocas de ellas fueron consideradas exitosas; la mayoría de dichas iniciativas no alcanzaron el éxito que buscaban, e incluso algunas fracasaron estrepitosamente.

Muchos ejecutivos llevan a cabo cambios pensando que son eventos, cuando en realidad la transformación es un proceso dividido en etapas (Kotter, 2012). El proceso de transformación comprende las actividades planeadas y dirigidas para apoyar a la organización a que adquiera nuevas tecnologías y competencias que conduzcan a una mejor manera de hacer negocio, alineando sus esfuerzos con su estrategia.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para la gran mayoría de las empresas de manufactura nacionales, es necesario implementar procesos de cambio hacia la competitividad que les permitan permanecer

en el mercado en el mediano y largo plazo y alcanzar las metas de rentabilidad y crecimiento deseadas. En muchos casos, estos esfuerzos no son exitosos o bien son insuficientes para lograr la competitividad internacional y consolidar una cultura sólida en el largo plazo. A pesar de que en México han habido algunos casos exitosos de organizaciones típicas que se han transformado en organizaciones de alto desempeño, estos no se han documentado ni difundido, por lo que pueden considerarse únicos y de sumo interés para los empresarios.

Con base en lo anterior, fueron establecidos los siguientes objetivos:

- Proponer un Modelo de Transformación hacia una organización de alto desempeño, e identificar en él los factores clave que son causales del cambio cultural.
- Evidenciar el cambio cultural: Cultura organizacional actual de alto desempeño vs Cultura tradicional.
- Relacionar de manera cualitativa los cambios en las características culturales con los resultados del desempeño organizacional. Dichos resultados se comparan a nivel internacional para comprobar su alto desempeño.

Las hipótesis planteadas para el proyecto de investigación fueron:

El modelo de transformación propuesto tiene un impacto positivo en los resultados organizacionales.

El factor clave para la transformación exitosa de la empresa GCC Cemento Planta Chihuahua y Planta Samalayuca de regional tradicional a empresa multinacional y

competitiva a nivel internacional, es la institucionalización del liderazgo en todos los niveles.

METODOLOGIA

La investigación realizada fue de tipo mixto y corresponde al estudio de casos múltiples de tipo longitudinal en retrospectiva, de efecto a causa y comparativo. El estudio de caso se convierte en una metodología idónea cuando se busca una investigación holística y profunda (Sjoberg, et al. 1991). La población de interés fue todo el personal administrativo y operativo, sindicalizado y no sindicalizado de las plantas de cemento de GCC en Chihuahua y Samalayuca, que vivieron el proceso de cambio, es decir, que ingresaron a la empresa antes o al inicio del mismo.

Procedimiento

Con el propósito de ordenar la investigación en cuanto a los objetivos buscados, se estableció el siguiente procedimiento:

Fase I.- Evidenciar la transformación organizacional

El propósito es evidenciar los cambios culturales que ha tenido la organización a lo largo del tiempo. En la tabla I se muestra el análisis comparativo de las características que los estudiosos identifican y que se usaron como base para desarrollar una encuesta de evolución de Organización de Alto Desempeño (OAD).

Tabla I. Características de la Organización de Alto Desempeño.

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
Administración-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 una de estas características culturales se determinaron las conductas observables, de manera que se pudiera hacer más tangible su vivencia y medir el grado de aplicación en el ambiente de trabajo de la organización.

Fase II.- Evidenciar la relación del cambio de cultura con la creación de valor

En esta fase se determinan los indicadores tangibles de negocio: de personal, de productividad, financieros y de satisfacción de clientes, y se comparan con organizaciones competitivas, líderes en los mercados. De manera cualitativa se relacionan los indicadores de negocio con las variables de cultura de alto desempeño.

Fase III.- Determinación de los factores clave de la transformación

En la Figura 1 se puede observar el modelo de transformación propuesto.



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).

El modelo se viene a plasmar en un constructo que sintetiza los sistemas y prácticas que GCC implementó para desarrollar la OAD, tanto en el aspecto de cultura organizacional como para alcanzar resultados de negocio y creación de valor a clientes y grupos de interés a nivel internacional.

Instrumentos de recolección de datos

Se diseñó y aplicó una encuesta que mide la percepción del personal en relación a las conductas a evaluar en el tiempo. Esta encuesta está definida con las características de las OAD plasmadas en Tabla I, se calculó el estadístico Alpha de Cronbach, con resultados superiores a 0.7. Para la determinación del tamaño de la muestra, a la que se le aplicó el instrumento de investigación, se consideraron los datos mostrados en la tabla II:

Tabla II. *Determinación del tamaño de la muestra.*

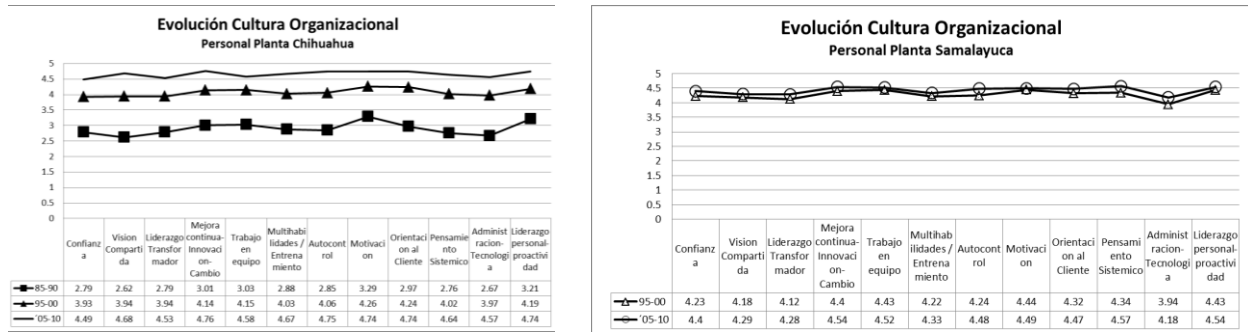
Planta de GCC	Total de empleados	Tamaño de muestra
Chihuahua	118	66
Samalayuca	58	47
Total	176	113

Fuente: Elaboración del autor con base en los datos obtenidos. Para determinar el tamaño de muestra se toman en cuenta los siguientes valores: $p = 0.5$, $q = 0.5$, $Z = 1.96$, con un margen de error de 6 %.

Para el estudio cualitativo se realizaron entrevistas: 15 para cada planta (10 al personal sindicalizado y 5 al no sindicalizado).

RESULTADOS

La aplicación de la encuesta y las entrevistas elaboradas para analizar el cambio de cultura tradicional a cultura de alto desempeño, arrojaron los siguientes resultados (la escala de medición fue de 1 completamente en desacuerdo a 5 completamente de acuerdo). Para el personal de las planta de Chihuahua y Samalayuca la percepción de la cultura fue mejorando con el tiempo, como se muestra en el gráfica 1. En la planta de Chihuahua se puede observar un cambio radical en la percepción de las características de cultura.



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

Se pueden observar en la gráfica 1 las diferencias de percepción, dado que la planta de Samalayuca nació con un diseño de organización de alto desempeño, a diferencia de la planta Chihuahua, que tuvo una transformación más paulatina, la cual fue seguida por el investigador desde los años ochenta hasta el 2010. Los resultados demuestran el exitoso inicio de operaciones de GCC Cemento Planta Samalayuca, el cual en sus primeros años alcanzó una calificación por arriba del casi siempre (4.0), en las características de OAD.

Las entrevistas realizadas arrojaron resultados interesantes en cuanto a los factores clave para lograr la transformación de la organización. El resumen de la entrevista desplegado en la tabla III, muestra las respuestas comunes de los participantes (al ser la pregunta abierta puede tener varias respuestas); además, se toman por pregunta a 2 respuestas, una para la planta de Chihuahua (en negritas) y otra para la planta Samalayuca (en itálicas). Cabe destacar que la percepción de los entrevistados es que el cambio que más impactó a la cultura fue el de alto desempeño, mientras que la permanencia y la competitividad de la organización fueron las razones más

significativas para el cambio, el cual fue impulsado por el liderazgo y el trabajo en equipo. Por otro lado, lo que más dificultó el cambio fue el estatus quo, la resistencia de los mandos intermedios y la falta de conocimiento.

Tabla III. Resultados globales de la entrevista evolución cultura de GCC Cemento Planta Chihuahua y planta 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					

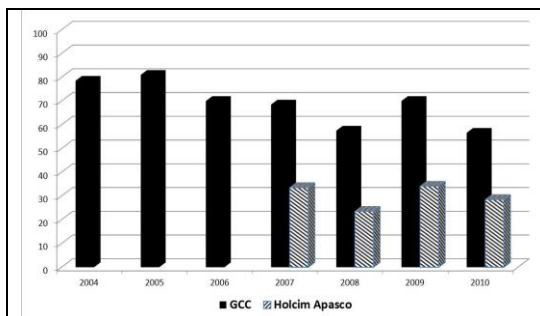
Pregunta 5	Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3	Respuesta 4	Respuesta 5	Respuesta 6	
¿Factores de Mayor Impacto?	Reconocimiento	Estructura Equipos	Multihabilidades	Todas	Reuniones de Equipo	Cambio liderazgo	
	100 %	92 %	83 %	67 %	58 %	50 %	
¿Factores de Mayor Impacto?	<i>Estructura Equipos</i>		<i>Multihabilidades / 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).

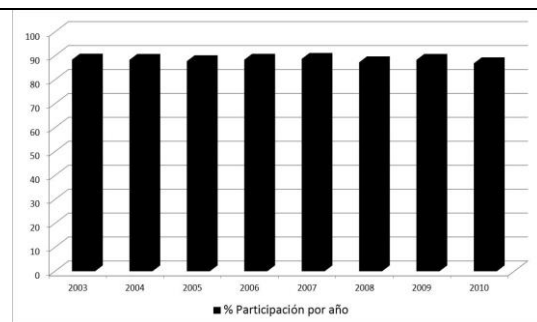
La evidencia muestra la manera como las características culturales fueron adquiridas y compartidas, así como que el proceso de cambio fue exitoso puesto que se incorporaron las características culturales de alto desempeño a la cultura de la organización.

Otro de los objetivos buscados fue relacionar los cambios en las características culturales con los resultados de desempeño organizacional. Estos resultados son comparativos a nivel internacional para comprobar el alto desempeño. A continuación se presenta el comportamiento de Indicadores de creación de valor, con el propósito de mostrar el nivel de competitividad de la organización contra competidores y organizaciones líderes. Posteriormente se relacionan con las variables de cultura consideradas durante la investigación.

En la gráfica 2 se muestra el Índice de Satisfacción del cliente. A partir del año 2006 se cambió la forma de medir este indicador: siempre versus casi siempre más siempre. Esto significa que hay mayor exigencia en la evaluación con la finalidad de mejorar el siempre. En 2008 se actualizaron los factores críticos de satisfacción y a partir de 2007 se compararon en nuestro mercado con el principal competidor bajo la misma base (Apasco Ramos Arizpe pertenece al Grupo Holcim, segundo productor más importante a nivel mundial).



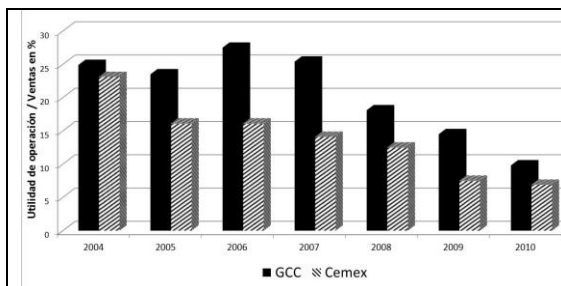
Gráfica 2. Índice de satisfacción del cliente.
Fuente: Archivos de la empresa.



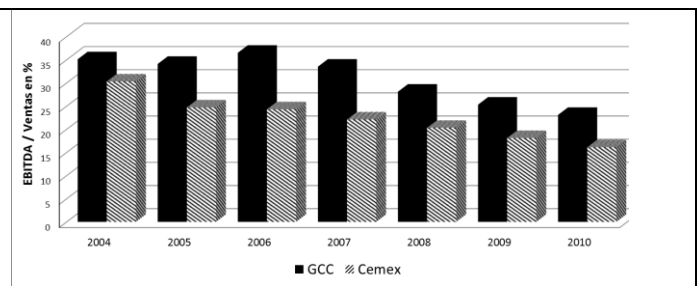
Gráfica 3. Participación de mercado. Fuente: Archivos de la empresa.

En la gráfica 3 se puede observar la participación de mercado, GCC es líder en el Estado de Chihuahua, por la filosofía de servicio al cliente y el compromiso de ser la

mejor opción. El principal competidor es Holcim, Apasco. La organización Holcim es el segundo productor de cemento más importante en el mundo. En la gráfica 4 están plasmados los resultados de Margen de utilidad de operación/ ventas totales, Los datos reflejan el nivel competitivo de GCC ante el tercer productor más importante del mundo (Cemex). La Industria de la construcción a nivel mundial se afectó severamente por la crisis de 2008 que inició en Estados Unidos y por la crisis europea años más tarde.



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



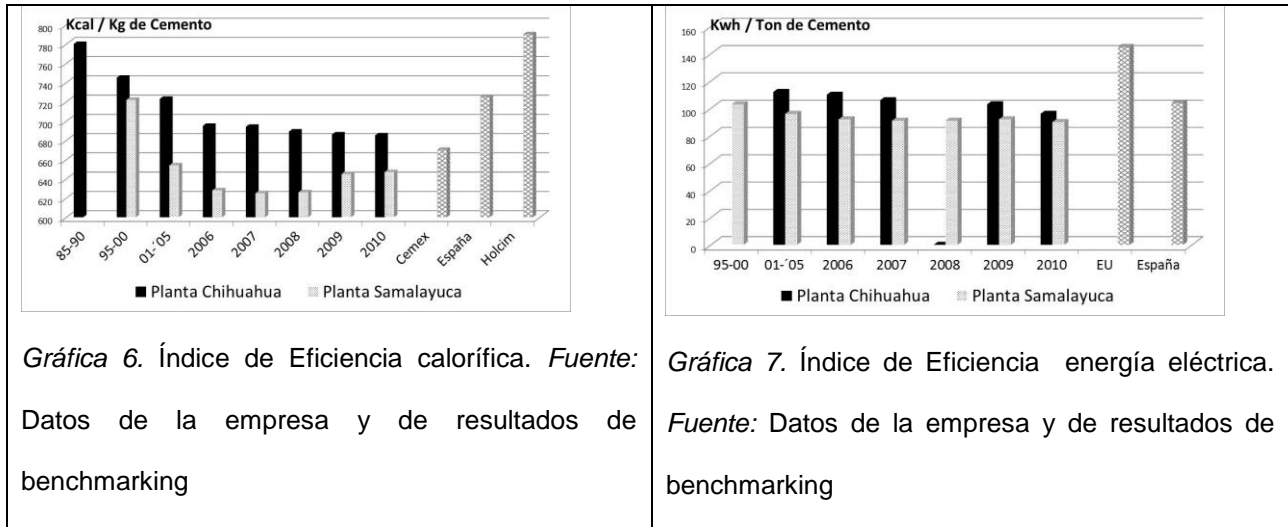
Gráfica 5. Margen de EBITDA / ventas totales Fuente: Datos obtenidos de los Reportes anuales a la Bolsa Mexicana de Valores.

En la gráfica 5 se puede verificar el nivel competitivo de GCC a través del indicador financiero (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, por sus siglas en inglés), ante el tercer productor más importante del mundo.

Los indicadores que se muestran a continuación son aquellos que, en opinión del investigador, están más bajo control.

En la gráfica 6 se observan los resultados del Índice de Eficiencia calorífica, en el cual los hornos de ambas plantas muestran mejora continua. La planta de Samalayuca es más eficiente por ser tener el equipo de tecnología más competitiva. La planta Chihuahua se compara en tecnología con el promedio de Cemex, Holcim y España. Los

equipos autodirigidos de las plantas trabajan en proyectos de mejora continua para mejorar dicho resultado.

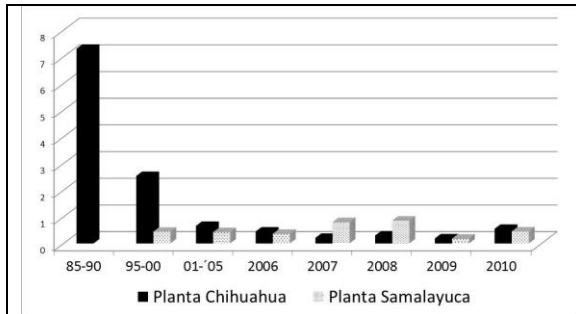


En la gráfica 7 se muestra el Índice de Eficiencia energía eléctrica, dicho indicador muestra la mejora continua en ambas plantas, las cuales tienen diferencias tecnológicas entre sus equipos. Las plantas son competitivas a nivel mundial al compararse con los promedios de Estados Unidos y España.

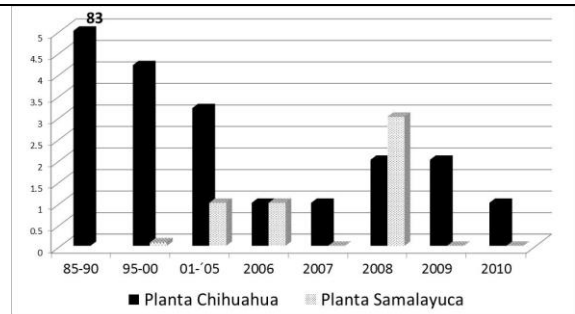
En la gráfica 8 se observa el Índice de ausentismo, y el resultado está representado en porcentaje, siendo la principal causa de ausentismo la enfermedad general. Se aclara que en las plantas de Chihuahua y Samalayuca el personal no chequea tarjeta de entrada porque se espera que sea responsable.

En la gráfica 9 se puede verificar que en la planta Chihuahua fue muy drástica la reducción de accidentes a partir de 1995, por la implementación del sistema de alto desempeño. El resultado es que ahora es competitivo en la industria a nivel nacional y mundial. Cemex registró en 2009 un promedio de 1.9 accidentes por año, mientras que

Lafarge (compañía de origen francés, líder mundial en el mercado del cemento) registró 0.85 en el mismo periodo.

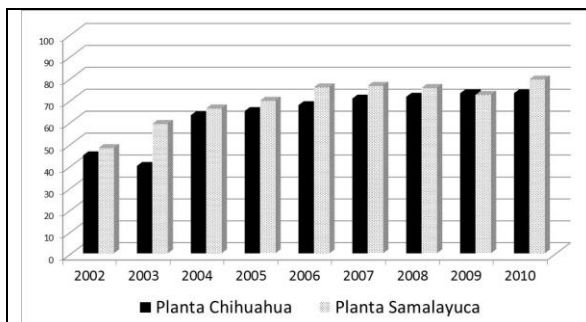


Gráfica 8. Índice de ausentismo. Fuente: Archivos de la empresa.

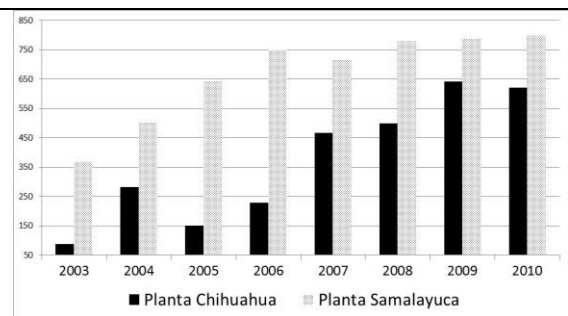


Gráfica 9. Frecuencia de accidentes. Fuente: Archivos de la empresa.

En la gráfica 10 se muestra el Índice de desempeño de equipos. Conforme al sistema de trabajo, los equipos son evaluados internamente con base en los siguientes criterios: Utilización del sistema de mejora continua, Logros y tendencias en indicadores clave, Auto administración del equipo y Desempeño en Ideas de mejora. Se puede observar la tendencia de mejora en este resultado.



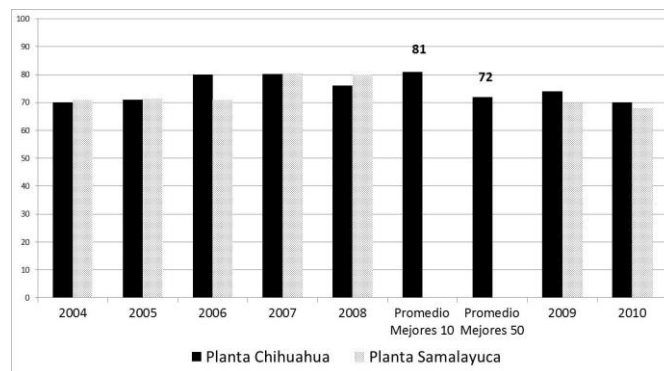
Gráfica 10. Índice de desempeño equipos. Fuente: Archivos de la empresa.



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

En cuanto a las ideas implementadas por año, el desempeño se muestra en la gráfica 11, donde se puede observar que se mejora cada año, alcanzando 3.1 ideas por persona al año en Chihuahua en el periodo 2005-2010 y 8.3 en Samalayuca, resultados competitivos a nivel nacional al compararse con Proeza, empresa benchmark en México, donde el promedio de ideas por persona es de 5 al año.

Finalmente, en la gráfica 12 se muestran las evaluaciones del clima organizacional, donde hay parámetros comparativos a nivel nacional, esto debido a que GCC participa en la encuesta que realiza anualmente la empresa Great Place to Work y donde las calificaciones obtenidas ubican a las Plantas de GCC México dentro de las 25 mejores empresas para trabajar en el país.



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

El propósito de esta fase fue comprobar la hipótesis de que los resultados de creación de valor en el negocio mejoran en relación directa con la mejora de las características culturales de alto desempeño. Asimismo, se buscó cumplir con el objetivo de relacionar de manera cualitativa las características de la cultura de alto desempeño con los resultados organizacionales.

Los resultados, de acuerdo a la posición competitiva de la empresa, dan evidencia cualitativa de relación; si se tiene una cultura de trabajo en equipo, confianza, mejora continua, autocontrol, liderazgo, personal motivado y demás características de OAD, entonces se van mejorando los resultados de negocio (gráficas 6-12). También los resultados de las entrevistas muestran que los beneficios del cambio son competitividad de la empresa, satisfacción en el trabajo, desarrollo personal, mejora económica e involucramiento y participación.

En la presente investigación se identificaron los factores clave de la transformación, con el fin de probar la hipótesis de la institucionalización del liderazgo a todos los niveles como factor clave del éxito del cambio.

Las características de cultura son consecuencia de la implementación exitosa de los sistemas organizacionales y estos a su vez del liderazgo de alto desempeño. El objetivo del modelo propuesto es consolidar en los líderes, y en todo el personal, la cultura organizacional de alto desempeño como factor clave para la construcción de valor en los grupos de interés, así como la visión deseada.

Las evidencias para demostrar que la institucionalización del liderazgo a todos los niveles es factor clave del cambio organizacional exitoso son las siguientes:

1. Respuestas del personal entrevistado que consideran el liderazgo directivo como la principal fuerza impulsora del cambio. Chihuahua 100 % y Samalayuca 73 %.
2. El convencimiento e involucramiento del personal como respuesta de los trabajadores entrevistados: Chihuahua 58 %, Samalayuca 67 %. Esto también está sustentado en los resultados de la encuesta evolución cultura organizacional, donde el liderazgo personal/proactividad muestran el convencimiento y compromiso del

personal al pasar de niveles de 3.2 a 4.7 en Chihuahua y de 4.4 a 4.5 en Samalayuca en los periodos bajo estudio.

3. Como práctica del sistema de liderazgo, los integrantes de cada equipo realizan evaluaciones sistemáticas de su líder, con el propósito de retroalimentarle las áreas de oportunidad y que el líder desarrolle planes personales de mejora. Estos puntos se consideran en la evaluación del equipo en el tema de auto administración. Dicha práctica contribuye a fortalecer el compromiso mutuo de líderes y coequiperos.
4. Los resultados son evidencia del liderazgo desarrollado, que condujo al mejoramiento de: la visión compartida, el autocontrol, el proceso de mejora continua y la motivación. A través de los líderes se logra el compromiso afectivo; identificación con las metas y valores de la organización, un fuerte sentido de pertenencia y disposición a esforzarse en beneficio de la organización (Meyer & Allen, 1991).

Estos argumentos muestran una fuerte evidencia de que la Institucionalización del liderazgo es un factor clave del éxito del proceso.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tomando en consideración que son muchas las organizaciones que emprenden procesos de cambio y muy pocas las que obtienen el éxito deseado, así como los objetivos de la presente investigación y sus resultados, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. Los casos de GCC Cemento Planta Chihuahua y GCC Cemento Planta Samalayuca son exitosos, porque las características culturales de una OAD se mejoran en el tiempo como resultado de la implementación de los sistemas y prácticas del Modelo de Transformación.
2. El aceptar y querer el cambio se logra con las etapas de Insatisfacción con el status quo y la Visión del cambio, y se va logrando con el ejemplo y congruencia de los líderes; cada persona se toma su tiempo para asimilar y aceptar el cambio.
3. En Planta Chihuahua el personal Sindicalizado es el que mayor refleja el cambio, por mucho tiempo era solo considerado un recurso más, como mano de obra, con muy limitado poder de participación y sujeto a un sistema tradicional con escalafón ciego y proteccionista donde lo que se valora es la antigüedad.
4. Con el cambio, el personal tiene la oportunidad de desarrollarse integralmente, participar con responsabilidad en el control y mejora de su proceso, mejorando sustancialmente la autoestima y la motivación.
5. Es muy importante destacar que un proceso de cambio no es un evento aislado, y por lo mismo demanda gestión de seguimiento, consistencia y ejemplo de los líderes. Trabajar en el proceso y cumplir con los sistemas se hace hábito, lográndolo incrustar en la cultura de la organización.
6. Los resultados de las variables: visión compartida, confianza, mejora continua, motivación y trabajo en equipo, indican una relación emocional positiva del empleado con la organización, así como su identificación y compromiso con las metas y valores de la empresa con alto sentido de pertenencia, lo que demuestra que se ha logrado el compromiso afectivo (Meyer & Allen, 1991).

7. Conforme madura la organización de alto desempeño, se logra que los equipos operativos lleven a cabo el control y mejora incremental del día a día de las operaciones, los equipos tácticos dedican más tiempo a implementar proyectos estratégicos y de innovación y los equipos directivos dan soporte a la gestión y destinan más tiempo a identificar proyectos estratégicos.

8. Las capacidades organizacionales que se desarrollan e incorporan a la cultura con los procesos de transformación de la organización no son por sí mismas garantía de éxito, ya que hay situaciones externas que afectan la competitividad del país o ciudad e influyen en los niveles de organización. Sin embargo, dichas capacidades fortalecen a la organización para afrontar este tipo de adversidades.

Recomendaciones

1. Se recomienda considerar la transformación organizacional hacia una organización de alto desempeño como proceso, no como programa que tiene principio y fin. Lograr desarrollar, mantener e incrementar las características culturales (incorporando nuevos sistemas), requiere de liderazgo comprometido y de la institucionalización de los sistemas. En GCC se tiene un Equipo de Consultores internos (Administración por Competitividad), que apoya a la dirección a mantener y mejorar el proceso mediante dos sistemas importantes: Sistema de diagnóstico, seguimiento y apoyo a Equipos (SIDSAE), y Sistema de diagnóstico, seguimiento y apoyo a negocio (SIDSAN), este último tiene como marco de referencia el Modelo Nacional para la Competitividad. La falta de atención y seguimiento directivo hace que se corra el riesgo de ir perdiendo estas capacidades organizacionales, las cuales conforman la base de la competitividad.

2. La alta administración debe tomar conciencia, ser exigente, demandar trabajar en el proceso, liderar el esfuerzo, y tener paciencia pues los resultados de cambio cultural requieren de tiempo.
3. La capacitación al personal es la plataforma ideal para lograr mejoras radicales mediante herramientas y técnicas de creatividad.
4. El cuestionario de cultura se recomienda aplicar como herramienta de diagnóstico en otras organizaciones para evaluar su grado de avance hacia la organización de alto desempeño e identificar oportunidades de mejora. También puede ser utilizado para futuras investigaciones.
5. El Modelo de Transformación puede ser utilizado como guía de intervención en organizaciones que inician procesos de cambio para mejorar su competitividad, basados en el compromiso y desarrollo del personal.

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 Business 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 Competitividad. 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>