

PARTE II.- ENFOQUE METODOLÓGICO

2.1.- METODOLOGÍA

2.1.1 Planteamiento del problema

La situación que venimos confrontando en nuestro país, ha fortalecido algunos supuestos sobre el enfoque y visualización integral de los organismos sociales, su entorno y la necesidad de un cambio integral planificado.

Las organizaciones como promotoras importantes del cambio, para que coadyuven de manera definitiva al desarrollo económico, político y social de quienes la integran y de la conveniencia en que se localizan, necesitan incrementar su eficiencia, eficacia y salud organizacional.

Que si toda organización es perfectible, se requiere para ajustarse a sus peculiaridades y necesidades específicas de un proceso sistemático, en el que los problemas más relevantes y cruciales sean enfrentados en el momento adecuados y en donde los cambios integrales se provoquen, planifiquen, instrumenten y controlen.

Que el limitado avance científico, desarrollo tecnológico, administrativo, etc., que en lo general hemos logrado, plantea la impostergable necesidad de incorporar la investigación al que hacer cotidiano. Para su progreso, la participación y entusiasmo involucrados, es requerimiento primero.

En México, las empresas cementeras como CEMEX, Apasco y Cruz Azul representan en nuestro país, un gran impulsor del desarrollo económico en el área de construcción, cada una con su afán de crecimiento de sí misma tanto en el mercado interno como en el externo han logrado mantenerse avanzando, aún en periodos críticos y de alta competitividad, en relación a todas estas variables se han analizado

una serie de premisas y/o factores de éxito en forma peculiar o en correlación con las empresas sobresalientes norteamericanas y japonesas.

Hoy por hoy, las empresas cementeras ubicadas en México, se encuentran al mismo nivel de competitividad que cualquier empresa de la iniciativa privada del ramo industrial comercial o de servicio, en su caso las podríamos considerar como modelos organizacionales.

Ante los acontecimientos antes citados surge la inquietud por conocer más de cerca las características principales de excelencia, sus estructuras organizacionales, así como sus servicios y mercados.

2.1.2. Hipótesis

Los factores de excelencia de estas organizaciones cementeras, analizadas y sintetizadas, ha traído como consecuencia una serie de manifestaciones de tipo directriz en sus desarrollos, en sus mercados nacionales y en gran medida en el extranjero, con políticas y normas bien establecidas que han asegurado de esta forma su permanencia en su crecimiento así como en su mejora continua buscando siempre nuevos mercados.

2.1.3. Objetivos

1. Diagnosticar factores de éxito de empresas cementeras mexicanas y sus perspectivas de desarrollo
2. Identificar su cobertura de mercados y servicios que ofrecen.
3. Diseñar un modelo de desarrollo organizacional en el caso de las empresas del cemento.
- 4 Establecer un perfil de factores idóneos de excelencia.

5. Conocer, comparar y adaptar las tendencias de empresas cementeras mexicanas con norteamericanas y japonesas.

2.1.4. Variables

El instrumento para poder manejar la información mediante la investigación, por medio de la entrevista, en forma documental y a la vez seleccionarla, será mediante el análisis de Manuales de Inducción, bibliografía, revistas, medios electrónicos Internet, entrevistas, vía telefónica, notas periodísticas, etc. la cual será analizada y sintetizada.

2.1.5. Diseño de la investigación

Con base a objetivos claramente definidos, la investigación, que se llevará a cabo, buscará encontrar características de excelencia en las empresas cementeras ubicadas en nuestro país, que permitan lograr un modelo de desarrollo organizacional integral, en base a su diseño particular como son. tecnológicas, personal, mercados y servicios así como sus perspectivas.

A la vez comparar factores de éxito entre estas organizaciones para definir sus perfiles organizacionales con empresas exitosas norteamericanas y japonesas. La forma de ejecución se llevará a cabo de una adecuada selección de información documental que permita visualizar se entorno.

2.1.6. Sujeto de estudio

El estudio estará centrada en las tres empresas cementeras, como es CEMEX, Apasco y Cruz Azul, analizados y comparados entre sí, en sus factores de éxito.

Los factores que son relevantes en el presente estudio tienen que ver con. Misión – Visión, mercados, productos y servicios; el personal, culturas, relaciones, medio ambiente, así como sus valores y criterios de actuación, como: calidad y servicios, innovación, tecnologías, perfiles ocupacionales, integridad, involucramiento, efectividad organizacional.

2.1.7. Universo

Las empresas cementeras se encuentran establecidas en nuestro país, propiamente en Monterrey, Nuevo León, donde existen dos corporativos Grupo Apasco y CEMEX, en la ciudad de México cooperativa Cruz Azul, las cuales fueron seleccionadas al azar por ser las más representativas de nuestro país, y como empresas sobresalientes.

Estas empresas fueron visitadas, a excepción de cementos Cruz Azul, por la información que se obtuvo fue de tipo documental, la cual fue analizada y concentrada en forma concreta y precisa.

2.1.8. Muestra

Las tres empresas cementeras, están dedicadas a la producción, comercialización y servicios, tanto del cemento y concreto premezclado. Dirigido al mercado de autoconstrucción, a empresas constructoras, servicios al gobierno, distribuidores por mencionar algunos, se entrevistaran a gerentes, área de recursos humanos, mercadotecnia, relaciones públicas, producción y ventas, en la medida de las posibilidades en forma aleatoria.

La Empresa Cementos Mexicanos, dedicada a la producción, comercialización y servicios del cemento y concreto con cobertura nacional e internacional, es el de

La Empresa Cementos Apasco, dedicada a la producción, comercialización, servicios del cemento y concreto con cobertura nacional e internacional, es el segundo más importante dentro de la industria con participación del Líder Holcím, se entrevistaran a cuatro gerentes de diferentes áreas en forma personal y vía telefónica.

La Empresa Cooperativa Cruz Azul, dedicada a la producción, comercialización, servicios del cemento y concreto con cobertura nacional, ocupa el tercer lugar, debido a la ubicación de sus plantas, su participación es primordialmente en la región centro, se entrevistaron a dos gerentes de diferentes áreas pero por vía telefónica, por estar ubicados en la ciudad de México.

Los sujetos que conforman el total de la muestra serán de diez entrevistas.

2.1.9. Procedimiento y recolección de la muestra

El procedimiento para la recolección de la Información Objeto del estudio, se realizará bajo los siguientes lineamientos:

- 1) Se procederá a concretar una cita con los directivos de cada empresa cementera.
- 2) Se fijará día y hora de la cita.
- 3) Exponer brevemente el objetivo de la investigación.
- 4) Solicitud de autorización para el apoyo de información tanto de entrevista como documental.
- 5) Aplicación y recolección de información como máximo de dos días.
- 6) Clasificación de la información obtenida mediante el análisis de la misma y aplicación de instrumentos estadísticos
- 7) Análisis e interpretación de resultados mediante tablas comparativas.
- 8) Conclusiones, recomendaciones y propuesta de un modelo.

2.2 DIAGNÓSTICO

La Industria Mexicana del Cemento es una de las Industrias más destacadas a escala mundial :

- En exportación México ocupa el 6° lugar.
- En consumo interno ocupa el 10° lugar
- Ocupa el 13° en producción
- En consumo per capita ocupa el 14° lugar

Dentro de las empresas cementeras seleccionados de acuerdo a su participación en el mercado nacional e internacional se encuentran:

CEMEX : Es la de mayor participación en México y el tercero en el ámbito mundial.

APASCO : El segundo más importante dentro de la industria con participación del líder mundial HOLCIM.

CEMENTO CRUZ AZUL : Ocupa el tercer lugar en el ámbito nacional, su participación en la región centro. -

Como características de desarrollo de estas tres empresas cementeras podremos mencionar inversiones continuas, misión – visión, (equipo y financiero), perfil ocupacional acorde a mercados diversificación y estrategias de mercados, programas de salud, programas de capacitación constantes, preparación académica y profesional, programa de apoyo a la comunidad, programas de calidad y efectividad organizacional, así como programas de certificación.

Dentro de sus objetivos comunes, es satisfacer globalmente las necesidades de sus clientes tanto en la fabricación del cemento, premezclados y servicios, dándole un toque especial a cada detalle.

Se detectó que aún siendo empresas competitivas en la actualidad, es necesario diversificarse y aumentarse a nuevos nichos en los mercados tanto en México como en el extranjero.

En cuanto a la correlación entre las empresas Cemex y Apasco, tienden a enfocarse más a estilos de dirección de empresas sobresalientes Norteamericanas en un 90% y solamente la empresa cooperativa Cruz Azul tiende a enfocarse su estilo directriz a empresas Norteamericanas y empresas Japonesas participa de esta forma combinando estas dos culturas organizacionales.

Podremos considerar estas 3 cementeras como un modelo y ejemplo de desarrollo organizacional

ANÁLISIS Y TRATAMIENTO
DE LOS TRES CASOS DE
EMPRESAS CEMENTERAS
EN CORRELACIÓN CON
EMPRESAS SOBRESALIENTES,
NORTEAMERICANAS Y JAPONESAS.

**TABLA COMPARATIVA DE EMPRESAS SOBRESALIENTES
JAPONESAS "CORRELACION" FACTORES DE ÉXITO DE EMPRESAS
CEMENTERAS, PERFILES ORGANIZACIONALES**

FACTORES DE ÉXITO		KAIZEN MEJORAMIENTO CONTINUO	
EMPLEO DE POR VIDA			
PROCESO LENTO DE EVALUACIÓN Y PROMOCIÓN	●		
CARRERAS NO ESPECIALIZADAS	●		ADAPTABILIDAD
MECANISMOS IMPLÍCITOS DE CONTROL	●		ORIENTADA AL GENERALISTA
PROCESOS COLECTIVOS DE TOMA DE DECISIONES	● ●		ORIENTADA A LOS DETALLES
RESPONSABILIDAD COLECTIVA INTERÉS "INTEGRALISTA"	●		ORIENTADA A LAS PERSONAS
			INFORMACIÓN ABIERTA, COMPARTIDA
			ORIENTACIÓN FUNCIONAL TRANSVERSAL
			SE BASA EN LA TECNOLOGÍA EXISTENTE
			ORGANIZACIÓN FUNCIONAL TRANSVERSAL
			RETRO ALIMENTACIÓN AMPLIA

— — — — —

**ANÁLISIS Y TRATAMIENTO DE LOS TRES CASOS DE EMPRESAS
CEMENTERAS EN CORRELACION CON EMPRESAS
SOBRESALIENTES NORTEAMERICANAS Y JAPONESAS.**

- 1) El caso de Cementos Mexicanos (CEMEX), tiene un estilo de dirección puramente norteamericano, basado en las premisas de empresas sobresalientes a excepciones de procesos colectivos de toma de decisiones que corresponde a las empresas sobresalientes japonesas.

- 2) En cuanto a la empresa Cementera Apasco, es muy parecido a su estilo de dirección al de CEMEX, esta orientada a organizaciones sobresalientes norteamericanas a excepción del proceso colectivo de toma de decisiones a las empresas sobresalientes japonesas

- 3) En referencia a la empresa Cementera Cruz Azul, su estilo directriz aun siendo cooperativa tiene inclinaciones en un 80% a empresas sobresalientes japonesas y el otro 20% a empresas sobresalientes norteamericanas. En general se comparten indicadores de éxito en ambas culturas organizacionales.

FACTORES DE ÉXITO DE EMPRESAS NORTEAMERICANAS Y JAPONESAS

❖ *Norteamericanas*

- 1) Sencillez y flexibilidad en la organización.
- 2) Liderazgo transformador.
- 3) Comunicaciones formal e informal.
- 4) Énfasis en la acción.
- 5) Voluntad de ensayar cosas de experimentar.
- 6) Simplificación de los sistemas.
- 7) Cercanía al cliente obsesión por la calidad y el servicio.
- 8) Productividad contando con las personas
- 9) Filosofía determinante para el éxito de la organización.
 - a) Debe haber gente muy capaz e innovadora en toda la organización
 - b) La organización debe tener unos objetivos y un liderazgo que genere entusiasmo en todos los niveles.
 - c) Los cargos directivos deberán ser seleccionados por su actitud para generar entusiasmo entre sus colaboradores.
- 10) Programas de incentivos variados en ideas y sugerencias.
- 11) Formación intensiva en el personal.
- 12) Encuesta de opinión mensuales.
- 13) Promoción desde adentro.
- 14) Empresas orientadas hacia el exterior y hacia el interior.

❖ Japonesas

- 1) Cooperación continua en todos los niveles.
- 2) Intimidad tanto en el lugar de trabajo como en otros ambientes.
- 3) Importan tecnología norteamericana tanto que los americanos deben inventarla.
- 4) Empleos de por vida, es posible que un 35% de la fuerza laboral de Japón trabaje bajo este acuerdo en las grandes compañías y agencias gubernamentales.
- 5) En las universidades imperiales y a las mejores instituciones privadas los ricos y pobres tiene que competir por igual, una intensa educación temprana determinará la entrada a la Universidad.
- 6) Funcionamiento de una corporación japonesa si bien es cierto que estos mecanismos se caracterizan por su minuciosidad, exigencia y disciplina, también es verdad que son sumamente flexibles.
- 7) El proceso de toma de decisiones un pequeño grupo que no comprende más de 8 a 10 personas, se reúne en torno a una mesa para discutir el problema y sugerir soluciones. Durante este proceso es necesario contar con uno o dos líderes que tengan experiencia.
- 8) Valores colectivos.- Hace que las personas trabajen en armonía y se motiven entre sí para esforzarse más.
- 9) Interés "integralista" por el individuo. Cuando la vida social y económica están integradas en un todo único, la relación entre individuos se vuelve íntima.
- 10) Pasos del desarrollo:
 - a) Comprender la organización y el papel que usted desempeña.

- b) Analizar la filosofía de la empresa (objetivos y valores).
- c) Definir la filosofía de Dirección deseada en involucrar al líder de la compañía.
- d) Poner en práctica la filosofía creando tanto estructuras como incentivos.
- e) Desarrollar habilidades por las relaciones humanas.
- f) Evaluar su propio rendimiento y los resultados del sistema
- g) Involucrar al sindicato.
- h) Procesos de Evaluación y Promoción.
- i) Tomar decisiones empleando un proceso lento de evaluación y promoción.
- j) Ampliar horizontes profesionales.
- k) Prepararse para aplicar la teoría en el primer nivel
- l) Buscar lugares precisos donde poner en práctica la participación
- m) Permitir el desarrollo de relaciones “Integralistas” (utilizándola como una guía y no como un libro mágico).
- 11) La confianza, la amistad y el trabajo en conjunto. (Piedras angulares del desarrollo de empresas).
- 12) Filosofía de la compañía Z.
 - a) Selección de los individuos más capaces para realizar cada tarea dentro de la organización.
 - b) El entusiasmo debe patentizarse en todos los niveles.
 - c) Se debe trabajar al unísono en pro de las finalidades comunes y evitar incongruencias entre los objetivos

KAIZEN

La clave de la ventaja competitiva Japonesa:

1. Significa mejoramiento continuo que involucra a todos.
2. Sistemas de sugerencias de toda la organización.
3. *La competencia.-* Fuerza motriz de las compañías en los mercados extranjeros.
4. La administración orientada al proceso.
5. Prioridad en la producción
6. La medición.
7. El control de la calidad trata sobre la calidad de las personas.
8. Mejoramiento de sistemas.
9. Programas para mejorar la comunicación entre los trabajadores y sus familias.
10. *El cliente.-* El juez final de la calidad. “La satisfacción del cliente está medida en términos tales como calidad, costo y programación”
11. *Relaciones con el proveedor.-* “El personal de compras trabaja siempre en asuntos para el mejoramiento en sus relaciones con los proveedores”.
12. *Cinco pasos de Kaizen.-*
 - a) (Enderezar) SEIRI.
 - b) Poner las cosas en orden (SEITON).
 - c) Limpieza (SEISO).
 - d) Aseo personal (SEIKETSO).
 - e) Disciplina (SHITSUKE).
13. Herramientas de Kaizen para la solución de problemas.
(Herramientas Estadísticas).

- 1) Diagramas de Pareto.
- 2) Diagramas de causa y efecto.
- 3) Histogramas.
- 4) Cartas de control.
- 5) Diagramas de dispersión.
- 6) Gráficas.
- 7) Hojas de comprobación.

❖ *LAS SEIS PREGUNTAS:*

- ¿Quién?
- ¿Qué?
- ¿Dónde?
- ¿Cuándo?
- ¿Por qué?
- ¿Cómo?

❖ *LISTA DE COMPROBACIÓN DE LAS 4 'M'*

- A. Man (hombres)
- B. Máquina (instalaciones)
- C. Material
- D. Método de operación.

CONCLUSIONES

Se ha planeado como análisis el estudio de 3 empresas cementeras mexicanas con factores de éxito, representativas de nuestro país, de esta manera se da una semblanza de la historia del cemento en el mundo, sus procesos, sus materiales de cementación con inicios en Egipto, Roma, sistemas de proceso tradicionales, y el descubrimiento de un cemento mejorado por investigadores franceses en el siglo XIX.

En cuanto a México en su historia se menciona las tres primeras fábricas de cemento; la de Hidalgo en Nuevo León, Cruz Azul en Jasso y Tolteca, ambas en el estado de Hidalgo, la producción del cemento es una de las manufacturas más mecanizadas que existen y una de las que demandan más dinero. La industria mexicana del cemento es una de las más destacadas a escala mundial.

Dentro de sus indicadores de éxito tanto de Cemex, Apasco y Cruz Azul, se pueden mencionar algunas de las más relevantes como inversiones continuas en investigación tecnología y programas agresivos de capacitación cada una con objetivos claros, definidos y alcanzables, con un nivel de escolaridad acorde a sus mercados, con gente que se adapta a cualquier situación laboral, y social, con programas de valores, criterios de actuación Misión – Visión., con amplia responsabilidad en las comunidades donde se encuentran instaladas cada planta.

También se menciona factores que en cierta forma influye en la efectividad organizacional, como el factor político – económico, social, cultural, laboral, el ambiente físico que en ocasiones, si no es analizado adecuadamente en su entorno tanto interno como externo se tendrá una situación organizacional Caótica y en su defecto el fracaso

Es necesario plantear la importancia de definir claramente la cultura, los valores en donde cada empresa se instale, ya que existen un tipo de creencias, ideas, expectativas, actitudes y conductas de su comunidad de tal forma diseñar del proceso de cambio y de desarrollo de su gente al perfil ocupacional que la empresa requiere.

En este estudio de tesis se llevo a cabo el análisis de las 3 empresas cementeras en comparación con empresas Norteamericanas y Japonesas, aunque no del mismo giro de actividad, detectando la inclinación directriz y/o factores de éxito con cada una de ellas.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Siegel, Laurence, Lane Irving M.
Psicología de las Organizaciones Industriales.
Editorial Continental, S.A. de C. V. México.
Quinta Impresión, Págs. 235 – 283, 1984.
- 2.- Ortega Molina Gregorio
Sindicalismo Contemporáneo en México, D. F.
Fondo de Cultura Económica México, D. F.
Primera Edición, Págs. 9 – 34, 1975.
- 3.- Pazos, Luis
Sindicatos y Aperturas
Publicación 10 de Mayo de 1992
Periódico el Norte, Monterrey, N. L.
- 4.- Thomas J. Peters, Robert H. Waterman Jr.
En Busca de la Excelencia
Editorial Calypso, S.A. 1982, 306 Págs.
- 5.- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática
(INEGI)
Encuesta Anual de la Industria de la Construcción 1999.
- 6.- Cementos Cruz Azul
Información obtenida por internet
www.cruzazul.com.mx
23 de Julio del 2001
- 7.- Cementos grupo Apasco
Información obtenida por internet
www.apasco.com.mx
19 de Julio del 2001
- 8.- Cementos Mexicanos (CEMEX)
Información obtenida por internet
www.cemex.com.mx
17 de Julio del 2001
- 9.- Cemento Grupo Apasco
Manual de Inducción “Nuestros Cimientos”
Año 2000.

- 10.- Cementos Mexicanos (CEMEX)
Manual de Inducción
Año 1999
- 11 - Servicio Nacional de Empleo (S.T.P.S.)
Revista Panorama Laboral
Meses de Octubre y Diciembre del 2000,
Así como Mayo del 2001.
- 12.- Imai, Masaaki
La clave de la ventaja competitiva Japonesa (Kaizen)
Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
México, D. F., Págs. 38 – 283, 1991.
- 13.- Hellriegel, Slocum, Woodman
Comportamiento organizacional soluciones empresariales
Octava Edición, México, D. F., Págs. 544 – 605, 1996.
- 14.- Ferrer Pérez, Luis
Guía Práctica del Desarrollo Organizacional
Editorial Trillas
Primera Edición, México, D. F., Págs. 14 – 71, 1976.
- 15.- R. Terry, George
Principios de Administración
Cia. Editorial Continental, S.A. de C.V.
Quinta Edición, México, D. F., Págs. 43 – 46, 1981.
- 16.- Ouchi, William
Teoría Z.
Biblioteca de la Empresa
Ediciones Orbis, S.A.
Barcelona, España, Págs. 8 – 246, 1985.
- 17.- Hernández Sampieri, Roberto; Fernandez de Collado,
Carlos; Baptista Lucio, Pilar
Metodología de la investigación
Editorial Mcgraw – Hill; México, D. F., Págs. 21 – 104, 1998.