

ARTICULO

EMPRESA ORGULLOSAMENTE MEXICANA

CEMEX

¿Quien dice que el cemento no es un asunto apasionante? Ciertamente, no lo dice Lorenzo Zambrano, Presidente del Consejo y Director General de CEMEX, la empresa mexicana, fundada en 1906, que en una década se ha convertido en la empresa cementera mas rentable de la industria y el tercer mayor productor de cemento en el mundo, con operaciones en América, Europa, Asia y África.

Lorenzo Zambrano obtuvo el título de ingeniero mecánico Administración en el Tecnológico de Monterrey y la maestría en Administración de Empresas en la universidad de Stanford. El 1968 se incorporo a CEMEX donde ha desempeñado diversos casos operativos y ejecutivos, hasta ocupar la Dirección de Operaciones en 1981. En 1985 fue nombrado Director General de Cemex a la edad de 41 años y, desde abril de 1995, también funge como Presidente del Consejo de Administración.

Después de lograr su consolidación como importante productor nacional de cemento durante las décadas 1960 y 1970, CEMEX expande sus exportaciones y negocios internacionales durante los años ochenta. El la década de 1990 y en los primeros años del nuevo siglo- bajo la batuta de Lorenzo Zambrano- CEMEX realiza adquisiciones de importantes compañías cementeras en múltiples países, que han sido exitosas no solo en términos de acceso de nuevos mercados, sino también en cuanto a elevación de la productividad y rentabilidad.

En CEMEX destaca la pasión por la eficiencia a través de la búsqueda del mejor aprovechamiento de las tecnologías de información disponibles, el estímulo a la innovación en todos los ámbitos de la organización, así como una creciente responsabilidad social y atención al medio ambiente. ¿Como ha sido posible ensamblar todos estos elementos en una compañía que opera en una industria tradicional ¿Cuál es el estilo de liderazgo que ha promovido la realización de estos importantes logros

Lorenzo Zambrano es un hombre discreto. Mas que constituirse en un líder protagónico y visible, ha dotado a CEMEX de un estilo de liderazgo y de una infraestructura organizacional que da soporte a la empresa. Es decir, ha plasmado su estilo de liderazgo de una forma orgánica. Además es significativo que uno de los tres valores centrales de la empresa y sus empleados es justamente el de liderazgo: se busca que existan lideres y que operen a lo largo y a lo ancho de la organización.

CEMEX cuenta con un estilo de administración centralizado en un esquema jerárquico vertical que orienta a los empleados en la búsqueda de resultados bajo un sistema de indicadores precisos y objetivos. La junta mensual de resultados constituye un evento en cascada en el cual se revisa el cumplimiento de los objetivos a todos los niveles de la organización, en todas las áreas funcionales y en todas las zonas geográficas en las que opera la empresa. Este sistema introduce un grado de presión considerable en todos los

miembros de la compañía y supone un elevado nivel de compromiso de estos con la empresa y con sus metas. Además esta revisa sus objetivos de manera acuciosa, de forma que deja poco espacio para la autocomplacencia, y bien podría definirse como impaciente cuando algún empleado no responde a las expectativas, lo que obviamente genera un ambiente de extrema competitividad en el logro de las metas.

Sin embargo, el estilo de toma de decisiones para cumplir con los objetivos es deliberativo y no autocrático. Este estilo deliberativo, el enfoque en los resultados y la interdependencia existente facilitan el desarrollo de la colaboración como un cemento que une los esfuerzos de individuos y equipos diversos dentro de la empresa para el logro de los objetivos. De hecho, la colaboración es otro de los valores de CEMEX y sus empleados.

Adicionalmente, si bien prevalece un esquema jerárquico vertical, existen procesos de delegación y empowerment a ejecutivos y empleados, que son resultado tanto de la valoración del conocimiento especializado como de la redistribución de las capacidades de decisión que se derivan del uso innovador de las tecnologías de información. Por ejemplo, en España los empleados encargados del sistema de suministro de cemento puede garantizar, por medio de sensores en los silos móviles ubicados en los sitios de construcción, que el cliente siempre tenga el inventario de cemento necesario para continuar con su obra. Tanto los clientes como los empleados de CEMEX encargados de este servicio en España, pueden monitorear el nivel del inventario en los silos móviles por medio de internet.

Simultáneamente, Lorenzo Zambrano ha desarrollado en CEMEX una atmosfera de confianza entre su gente, en la cual cree e invierte. Por una parte, el proceso de selección de personal es muy cuidadoso a fin de reclutar al mejor talento disponible que reúna, además, los atributos de la integridad- otro de los valores de CEMEX- que lo harán actuar con honestidad, responsabilidad y respeto.

Una vez realizada la selección del personal, se le introduce en un proceso amplio de capacitación, entrenamiento y educación. Por ejemplo, la compañía ofrece mas de 300 cursos en línea para sus empleados, y sus ejecutivos tienen acceso a cursos especializados en las mejores universidades del mundo. Además, como resultado de sus evaluaciones de desempeño y perfil, se proporciona retroalimentación a los empleados sobre sus fortalezas y debilidades, a fin de que ellos mismos tomen la responsabilidad de su desarrollo profesional.

Finalmente, el estímulo institucional a la innovación mediante la invitación a los empleados a ofrecer ideas y propuestas novedosas sobre algún tema particular, practica implementada en CEMEX de manera regular muestra la convicción de Lorenzo Zambrano de que la innovación debe ser cultivada en todos los niveles de la organización, y que la cadena de mando lejos de limitar la innovación debe estimular su surgimiento, desarrollo y aplicación a las operaciones de la empresa.

MODELO SENSIG (SCHIESINGER LE UNARD)

CEMEX

Empresa mexicana, fundada en 1906 es la empresa cementera mas rentable de la industria y el tercer mayor productor de cemento en el mundo con operaciones en América, Europa, Asia y África.

El estilo que se maneja para el cumplimiento de los objetivos de la empresa es deliberativo y no autocrático, la junta de resultados constituye un evento de cascada en el cual se revisa el cumplimiento de los objetivos a todos los niveles de la organización en todas las áreas funcionales y en todas las zonas geográficas en las que opera la empresa.

En CEMEX, como lo menciona el Sr. Zambrano, ha dotado a la empresa de una infraestructura organizacional que da soporte a la empresa una atmósfera de confianza entre su gente, en la cual se invierte, recluta al mejor talento disponible, que lo hará actuar con honestidad, responsabilidad y respeto.

Crear la innovación mediante la invitación a los empleados a ofrecer ideas y propuestas novedosas sobre algún tema particular, orienta a los empleados en la búsqueda de resultados bajo un sistema de indicadores precisos y objetivos.

En CEMEX destaca la búsqueda del mejor aprovechamiento de las tecnologías de información disponibles, el estímulo a la innovación en todos los ámbitos de la organización, así como una creciente responsabilidad social y atención al medio ambiente.
