

Nuestra gente: la clave de la productividad

CEMEX ha sabido romper los esquemas tradicionales de liderazgo y se ha transformado en una compañía que reconoce que la clave para lograr la máxima productividad está en desarrollar su ventaja competitiva más sostenible y difícil de replicar: su gente. Sus líderes son responsables de inspirar continuamente a sus equipos de trabajo, promoviendo una cultura de eficiencia en el uso de recursos y generando cada vez mejores soluciones integrales para el cliente.

Tradicionalmente, las ventajas competitivas de las industrias incluyen el uso eficiente de los recursos, nuevas tecnologías y acceso físico a diferentes mercados. Estas ventajas radican en la apertura de canales de distribución y otros aspectos que propician el intercambio comercial y estimulan mayor producción.

Sin embargo, ¿qué ocurre cuando estos factores van quedando obsoletos y la tecnología ya no es exclusiva de unos cuantos? Aquí es cuando se confirma que el principal diferenciador es la gente y que, lejos de sólo conformar la mano de obra, son los verdaderos protagonistas y generadores de productividad, calidad, innovación y competitividad. Fundamentalmente, en CEMEX existen cinco ejes impulsores de productividad.

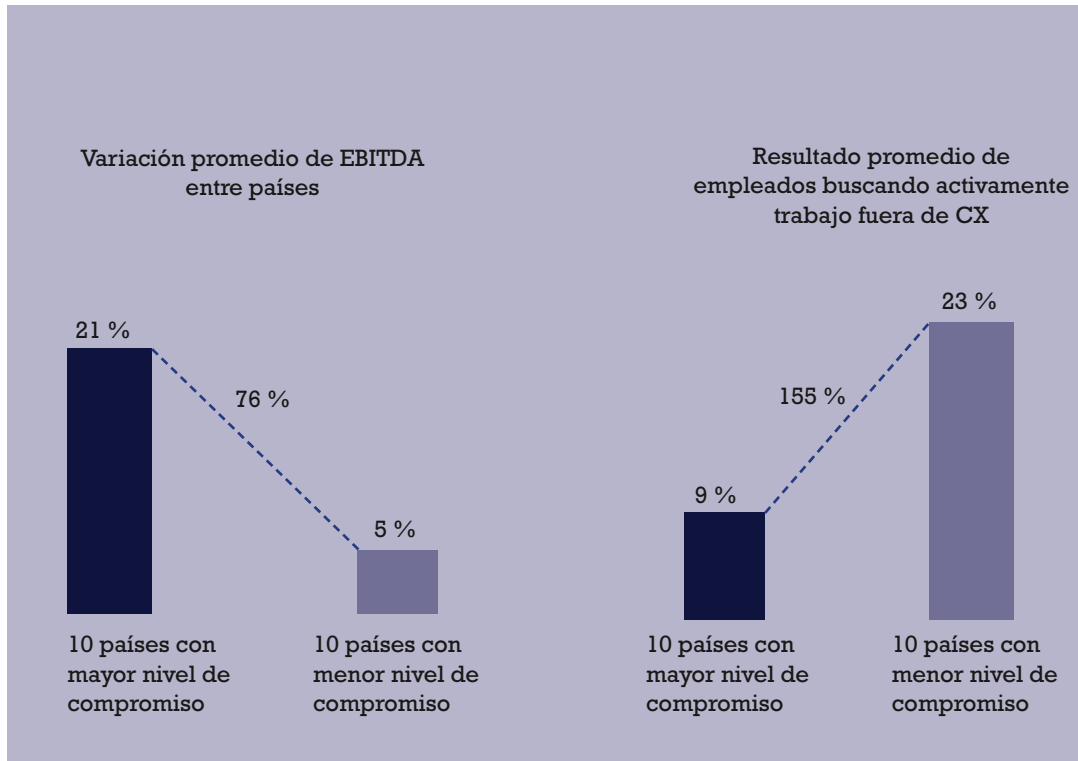
1. Liderazgo como palanca de productividad

México se encuentra todavía en el proceso de transición de ser una economía de mano de obra barata a una basada en el conocimiento y productividad. Para alcanzar este objetivo, es necesario el liderazgo idóneo. En CEMEX, los ejecutivos y sus capacidades se encuentran en constante evolución. Además de conducir principalmente hacia los resultados, el conocimiento del cliente y del negocio, aseguran una comunicación y motivación efectivas para inspirar a sus colegas y subordinados. El desarrollo y *mentoring* de los colaboradores más valiosos son parte de esta transformación, así como la constante promoción de los comportamientos y características del líder CEMEX.

CEMEX busca ser una compañía que se enfoque en las capacidades individuales y en el entrenamiento tradicional, pero que también logre un balance entre sus objetivos de corto y largo plazo, con un énfasis en la construcción de capacidades y habilidades en toda la



COMPROMISO VS RESULTADOS DE NEGOCIO



organización. También busca enfocarse en integrar al líder con su equipo y promover en conjunto el aprendizaje y desarrollo continuo. En pocas palabras, se construyen líderes por convicción y no por posición. En CEMEX, a un líder se le sigue voluntaria, espontánea y naturalmente, es un efecto de *pull*, de 'jalar' e inspirar, y no de empujar cohesivamente hacia una acción determinada.

2. Compromiso clave para lograr resultados

La productividad es una de las métricas críticas que definen las ventajas competitivas de una empresa versus su competencia. Sin embargo, esto no puede ser posible si hay ausencia de motivación constante y generación de compromiso en el personal.

Cuando la gente encuentra sentido a su trabajo y comprende cómo aporta su función a la compañía, su nivel de compromiso se incrementa.

A mayor motivación y compromiso, la productividad también aumenta.

Existen cuatro áreas de interés relacionadas al compromiso de nuestra gente:

Orgullo: me siento orgulloso de trabajar en CEMEX.

Satisfacción: en general, estoy extremadamente satisfecho con CEMEX como lugar para trabajar.

Abogacía: recomendaría a CEMEX como un buen lugar para trabajar.

Compromiso: rara vez pensaría en la opción de buscar trabajo en otra compañía.

En CEMEX se reconoce que un ambiente de trabajo positivo da mejores resultados, y que una buena percepción de la compañía resulta en mayor retención laboral, esfuerzo discrecional y apropiación.

Por ello se habilita continuamente a todo el personal para asegurar:

“A un colaborador siempre se le impulsa y educa. Somos responsables de su potencial. Nos conviene ayudarlos a encontrar los porqués y los cómo para que estén a la altura de las oportunidades.” Alberto Luis de Armas Ortiz.

La productividad es una de las métricas críticas que definen las ventajas competitivas de una empresa versus su competencia. Sin embargo, esto no puede ser posible si hay ausencia de motivación constante y generación de compromiso en el personal.

Orientación al cliente: mejorar los procesos mediante retroalimentación externa e interna.

Calidad: establecer estándares de desempeño claros para tener mayor calidad en todos los productos y servicios.

Recursos: promover una cultura de cooperación entre áreas para alcanzar los objetivos de manera más efectiva.

Entrenamiento: facultar y capacitar a la gente para que pueda realizar su trabajo de la mejor manera.

3. Reconocimiento a la innovación y creatividad

La innovación y la creatividad en CEMEX es parte del día a día, es de todos, es cercana, factible y accionable.

Continuamente se promueve la generación de ideas, procesos o proyectos que elevan el nivel de productividad.

Para lograr esto se promueve la integración de equipos multifuncionales para emprender proyectos que resuelvan problemáticas o hagan los procesos más eficientes.

Durante 2013, equipos dispersos por todo el país registraron cerca de 800 proyectos innovadores con resultados comprobables. Se integraron seis categorías para votar por los más innovadores y el triunfador, con más de 8,000 votos, fue el Cemento EXTRA, que se derivó de ideas, discusiones y experimentos de un equipo de operaciones y mercadotecnia. Hoy, este producto es único en el mercado y suple al cemento convencional.

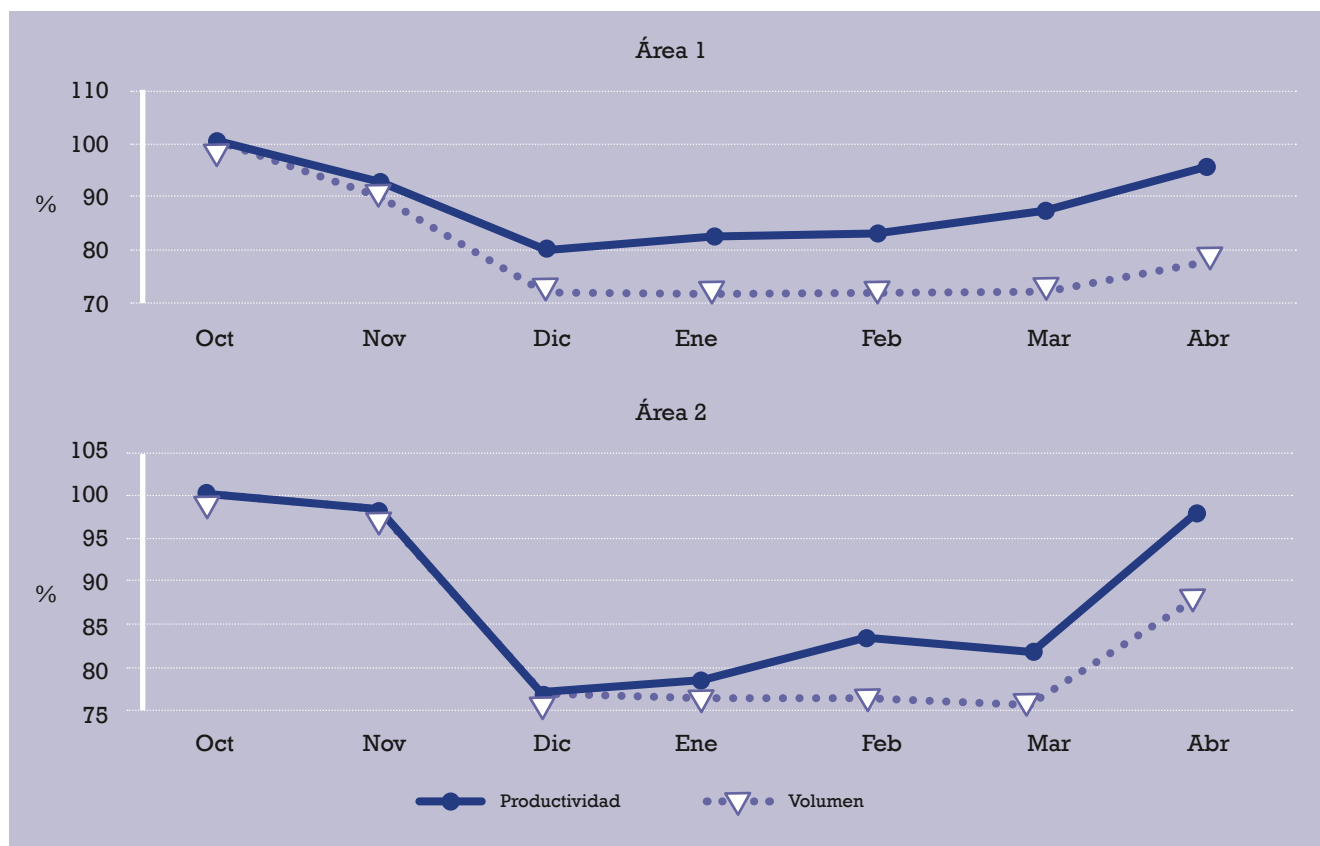
4. Efectividad y flexibilidad de la fuerza laboral

Para ser productivo hay que ser efectivo. México tiene una tremenda disparidad; es uno de los países con más horas de trabajo acumuladas al año, pero con uno de los factores totales de productividad más bajo, comparado con economías como la estadounidense, alemana, brasileña, surcoreana y chilena, principalmente.

La productividad, para efectos de la Ley Federal del Trabajo, en su última modificación, es el resultado de optimizar los factores humanos, materiales, financieros, tecnológicos y organi-



RESULTADOS DE LOS ESFUERZOS DE EFICIENCIA Y FLEXIBILIDAD LABORAL EN ÁREAS OPERATIVAS (SEMESTRE OCTUBRE 2013 – ABRIL 2014)



zacionales que concurren en la compañía.

Para CEMEX, la flexibilidad laboral significa asegurar y contar con una estructura organizacional adecuada, acorde al tamaño de los mercados que atiende y a las condiciones económicas nacionales e internacionales.

Este proceso permite a CEMEX establecer un estándar mínimo de productividad en cada región o planta del país.

5. Relación correcta entre compensación y productividad

La compensación busca mantener a los colegas de CEMEX motivados y, como consecuencia, más productivos. Estos estímulos deben de estar bien alineados a los objetivos de productividad de la compañía.

Es por esto que se han integrado indicadores al sistema de compensación variable, como el

uso de adiciones, de combustibles alternos, la productividad basada en la eficiencia operativa de equipos en planta, el tiempo entre mantenimientos y paros, etc.

Adicionalmente, el sistema busca conectar las métricas de productividad local con los objetivos de productividad total, y asegurar que los resultados rebasen los objetivos esperados, tomando como base el promedio de volúmenes y eficiencias a nivel nacional.

En CEMEX estamos convencidos de que a través de la creación de un nuevo modelo de liderazgo que inspire, comprometa, reconozca y se responsabilice de manera integral por su operación, resultados y de su equipo de trabajo como su principal activo, conformaremos la principal ventaja competitiva para obtener una mayor productividad y asegurar mejores resultados sostenibles a través del tiempo.

En CEMEX, a un líder se le sigue voluntaria, espontánea y naturalmente, es un efecto de *pull*, de 'jalar' e inspirar, y no de empujar cohesivamente hacia una acción determinada.