



# CULTURAS ORGANIZACIONALES PODEROSAS

EMPRESAS QUE TRASCIENDEN

Carlos Alberto  
Rodríguez Castañón  
*Compilador*

# **CULTURAS ORGANIZACIONALES PODEROSAS**

## **EMPRESAS QUE TRASCIENDEN**

---

Carlos Alberto Rodríguez Castañón

*Compilador*



**Primera edición: 2021**

ISBN: 978-607-8561-21-6

Reservados todos los derechos. No se permite reproducir, almacenar en sistemas de recuperación de la información, ni transmitir alguna parte de esta publicación, cualquiera que sea el medio empleado - electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, etc.-, sin el permiso previo de los titulares de los derechos de propiedad intelectual.

Impreso en México / Printed in Mexico

© Carlos Alberto Rodríguez Castañón

© Gestión Editorial: Yuridiana Rodríguez Ramírez

© Formación de interiores: Rodrigo Gómez Robles

© Publicaciones UPG de la Universidad Politécnica de Guanajuato



La cultura es como el viento, es invisible, pero su efecto se puede ver y sentir. Cuando sopla en su dirección, la navegación es fluida. Cuando está en tu contra, todo es más difícil [...] El cambio de cultura no se puede lograr mediante un mandato de arriba hacia abajo, vive en los corazones y hábitos colectivos de las personas y en su percepción compartida de “cómo se hacen las cosas por aquí”.

Bryan Walker & Sarah A. Soule

## **DEDICATORIA**

A los colaboradores, empleados, trabajadores, que son el alma de toda organización, ellos son el principal activo, y factor clave de éxito de una cultura organizacional. El nuevo *management* pone en el centro a las personas, la tendencia es hacia un humanismo empresarial donde cada trabajador satisfaga su inalienable derecho a ser feliz.

## **Agradecimientos**

Mtro. Hugo García Vargas

Rector de la UPG

Ing. Juan Fernando Rivera Meza

Secretario Académico

Mtro. José de Jesús Romo Gutiérrez

Secretario Administrativo

## **Comité de Arbitraje**

Dr. Carlos Alberto Rodríguez Castañón

Universidad Politécnica de Guanajuato

Dra. María Teresa de la Garza Carranza

Tecnológico Nacional de México

Dra. Dolores Guadalupe Álvarez Orozco

Universidad Politécnica de Guanajuato

Dra. Ana Laura Arteaga Cervantes

Universidad Politécnica de Guanajuato

# ÍNDICE

## Capítulo 1

### **Cultura Organizacional en Ambientes Dinámicos:**

#### **Caso Tecnológico de Monterrey**

Leticia Ramos-Garza, Claudia Ramos-Garza, Daniel Denison

## Capítulo 2

### **La contribución de la familia al éxito de la empresa textil.**

#### **Recursos, cultura organizacional y *familiness***

#### **de Blancos Selene**

Gizelle Guadalupe Macías González & Alma Azucena Jiménez Padilla

## Capítulo 3

### **Coohilados-Hilanderías del Fonce:**

#### **Continuidad Empresarial Producto de la Asociatividad**

Mónica Eliana Aristizábal Velásquez, María Teresa Cala Díaz, Sonia Ruth Quintero Arrubla, & Ubeimar Aurelio Osorio Atehortúa

## Capítulo 4

### **Fábrica de Cajetas y Dulces “La Tradicional de Salgado”**

#### **Una Cultura Organizacional de más de un Siglo de Historia**

Carlos Alberto Rodríguez Castañón

## Capítulo 5

### **Una Cultura Organizacional para la Sostenibilidad**

Ubeimar Aurelio Osorio Atehortúa, María Teresa Cala Díaz, Sonia Ruth Quintero Arrubla & Mónica Eliana Aristizábal Velásquez

## PRÓLOGO

En nuestro anterior libro publicado en el 2020 *Culturas organizacionales exitosas, empresas mexicanas con más de 50 años de existencia*, fue un gran ejercicio literario y académico para honrar aquellas organizaciones que gracias a su buena gestión han podido permanecer en el mercado. Aún hay miles de empresas que han escrito su propia historia de éxito y que bien vale la pena plasmar a través de un capítulo de libro. En esta ocasión no solamente se redactan casos de compañías mexicanas, se incluyen empresas extranjeras que han sabido reinventarse. La forma de pensar y proceder de una empresa es producto de su cultura organizacional [CO]. Se tiene la idea que las culturas organizacionales poderosas se localizan solamente en Silicon Valley o se encuentran en el ranking de la *Fortune* 500. Como en México y en el mundo, la economía descansa en los micro, pequeños y medianos negocios, ellos son impulsores importantes en la generación de empleo y de una contribución significativa al Producto Interno Bruto del país. Son organizaciones poderosas porque tienen virtudes que les han permitido permanecer en la preferencia de los consumidores.

La cultura en las organizaciones se puede ver reflejada en la atención al cliente, en el grado de disrupción de sus productos o servicios, en el trato humano a sus trabajadores, en la rigidez o flexibilidad de sus sistemas, en la forma de sancionar, premiar o motivar a sus colaboradores, la cultura se asoma desde el mobiliario y adornos de las oficinas, la cultura se concibe desde la forma de vestir de los empleados, ¿visten relajados o de forma institucional?, ¿sonríen o son apáticos? También cultura son los rituales de bienvenida que se da a los nuevos colaboradores, etc., cultura es la cantidad de normas, reglas y procedimientos que convierten a una empresa en burocrática o ágil en la toma de decisiones.

Sostenemos la tesis que una empresa que ha perdurado por más de 40 o 70 años en el mercado, ha tenido como parte del secreto la fuerza de su cultura organizacional, donde interviene su filosofía, creencias, hábitos, costumbres, pensamientos e idearios que rigen el actuar de la organización. No se concibe el éxito de Bimbo sin la doctrina filosófica de su fundador Don Lorenzo Servitje. En el 2018 un video divulgado en las redes sociales puso en jaque la reputación de esta marca muy querida por los mexicanos, dónde aparecía uno de sus vendedores hurtando producto que acomodaba en una tienda, inmediatamente la empresa se pronunció al respecto a través de un comunicado diciendo: “Rechazamos rotundamente es tipo de conductas, las cuales no reflejan en absoluto nuestros valores<sup>1</sup> [...]”. Así también el Director General de Bimbo México, Miguel Ángel Espinoza lo explicó de la siguiente forma en otro video “Durante más de 70 años nos hemos dedicado a ganarnos la confianza del público mexicano y de todos nuestros clientes que nos hacen el favor de darnos la oportunidad de comercializar nuestro producto [...] hemos buscado crear una empresa profundamente humana, a veces las personas fallamos, pero nuestra empresa es buena y estaremos ganando la confianza de todos nuestros clientes”<sup>2</sup> y el CEO de Bimbo Daniel Servitje también abordó esta crisis de confianza con un mensaje a todos los colaboradores: “A raíz de este incidente vamos a hacer una revisión profunda de nuestros procesos para reforzar los programas de capacitación y prevención. Trabajaremos en conjunto con los sindicatos y asociaciones gremiales de las organizaciones para

---

<sup>1</sup> <https://www.forbes.com.mx/bimbo-despide-a-repartidor-tras-aparecer-en-video-robando-a-tendero/>

<sup>2</sup> <https://www.excelsior.com.mx/comunidad/debido-a-escandalo-por-repartidor-de-bimbo-director-da-la-cara/1260140>

fortalecer los comportamientos íntegros en los distintos niveles [...] Este tipo de conductas indebidas no reflejan nuestras creencias y violan nuestro código de ética y la política global de integridad. En Grupo Bimbo no ha habido ni habrá espacio para la deshonestidad y el abuso de confianza<sup>3</sup>.

Así de contundente y atinada fue la respuesta de la panificadora más grande del mundo, una empresa cuya creencia filosófica es siempre actuar con integridad y valorar permanentemente a las personas. Cuando se crea una cultura organizacional poderosa y con valores, muy difícilmente un mal comportamiento de un colaborador puede afectar la marca, por ello en febrero del 2021 y por cinco años consecutivos Grupo Bimbo ha sido reconocido como una de las empresas más éticas del mundo de acuerdo al *The Ethisphere Institute*.

Este libro está estructurado en 5 capítulos, el capítulo 1 aborda la cultura organizacional de una de las instituciones educativas más importantes de México, y del mundo ocupa el lugar 29 entre las mejores universidades privadas según el reporte *QS World University Ranking* en su versión 2020, nos referimos sin duda al caso del Tec de Monterrey. De acuerdo a *QS Intelligence Unit* y citado por García<sup>4</sup> con datos del 2018, los egresados del Tec han creado 2.8 millones de empleos, fundado más de 150,000 empresas, y creando más de 30,000 organizaciones sin fines de lucro. Su cultura de innovación también se evidencia con sus más de 650 científicos que pertenecen al Sistema Nacional de Investigadores. Su fortaleza cultural radica en la misión de la organización (misión compartida y una clara estrategia para el futuro) y en su gran capacidad de adaptabilidad (responder a los cambios del entorno y adoptar nuevas y mejores maneras de realizar el trabajo). Es una institución que pone relevancia al “floreamiento humano”, tal como lo estableció su fundador Don Eugenio Gaza Sada a través un ideario que consta de 17 principios y que después de 77 años siguen vigentes y es piedra angular de su cultura organizacional.

El capítulo 2 muestra el caso de una empresa familiar del giro textil: Blancos Selene, que se localiza en Tepatitlán, Jalisco, México. Este negocio familiar aún después de 40 años, sigue funcionando como si fuera una *start up*, integrándose verticalmente, reinventándose, como dijera su fundador Don Miguel Moreno: “Con los chinos, no puedo competir en volumen [...] pero si lo puedo hacer con ideas”.

Hay una constante que hemos identificado en las empresas familiares que se redactan en este libro: sus fundadores cuentan con estudios universitarios y así también sus hijos quienes los están sucediendo en la transición generacional, como lo comenta la dueña de la empresa de Cajetas “La Tradicional de Salgado”, la Sra. María del Socorro Salgado: “Es mejor un cajetero con estudios que uno sin estudios, al final hacemos lo mismo, pero la visión es totalmente diferente”.

En Capítulo 3 se plasma el caso de Hilanderías del Fonce Ltda., es una cooperativa colombiana, productora de empaques, telas, cordeles y sogas de fique, fibra natural 100% biodegradable. Algunos de los principios que orientan su quehacer son: 1. El ser humano, su trabajo y mecanismos de cooperación tienen primacía sobre los medios de producción y 2. Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua. El estudio cualitativo realizado, arroja que su cultura dominante es la adaptabilidad, mientras que una cultura de participación ocupa un segundo orden, al proponer el empoderamiento, el trabajo en equipo y el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores.

---

<sup>3</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=R\\_3qlQjMmVM](https://www.youtube.com/watch?v=R_3qlQjMmVM)

<sup>4</sup> <https://tec.mx/es/noticias/monterrey/institucion/impacto-de-exatec-reflejo-de-formacion-en-tec>

En el capítulo 4 se ilustra el caso de la fábrica de cajetas “La Tradicional de Salgado”, empresa que tiene más de 100 años, y que se encuentra en su etapa naciente de la transición generacional, representa a los pequeños negocios que no superan los 40 empleados, sin embargo, se sigue manteniendo en la etapa de desarrollo-madurez en su ciclo de producto, gracias a una cultura de innovación, renovación permanente en el punto de venta y al ofrecer una experiencia única al cliente. A la par cuenta con una cultura humanista, al partir de la idea fundamental que, si a la empresa le va bien, también debe suceder lo mismo con sus colaboradores.

En el Capítulo 5 se narra la historia de la empresa Versalles que se ubica en la localidad de Santander, Colombia, y que se dedica a la fabricación de materiales para la construcción, la compañía cuenta con más de 49 años desde su fundación, resalta en sus valores la responsabilidad social y ambiental. Para compensar los posibles daños al medio ambiente producto de su actividad económica y mitigar su impacto, lleva acabo la protección y reforestación de casi 200 hectáreas de bosque, así también fortalece la cultura con la divulgación de la música en la región andina colombiana.

La CO también está compuesta por las anécdotas, Fred Smith fundador de FedEx, su idea surgió de un proyecto final en la universidad, donde proponía aprovechar el horario nocturno para explotar un mercado virgen de las entregas, su profesor consideró su iniciativa poco viable y lo reprobó. Otra anécdota la ofrece el fundador de Avon Cosmetics David McConnell, quien originalmente vendía de libros de puerta en puerta, para incentivar la venta de sus libros regalaba muestras de perfumes que él mismo elaboraba, fue tanto el éxito de las fragancias que lo demás es historia.

La CO es predictivo de la rentabilidad de las empresas, la satisfacción laboral de su personal, el nivel de rotación, la longevidad de la organización o el grado de compromiso o pertenencia de los trabajadores. Siempre hay un tipo de cultura organizacional más predominante que se practica en la empresa, algunas son visionarias, extremadamente creativas e innovadoras, líderes del mercado y pioneras; otras se caracterizan por ser organizaciones humanistas, preocupadas por el bienestar, desarrollo y crecimiento de sus trabajadores. En abril de 2021 Jeff Bezos en su última carta a los accionistas de Amazon como Director Ejecutivo, hablaba que la compañía debe hacer “un mejor trabajo para sus empleados, una mejor visión de cómo crearles valor”. Lo anterior pone de manifiesto que la organización moderna debe establecer estrategias que consideren al colaborador como lo más importante. El esquema tradicional marcaba que todo giraba en torno a complacer a los accionistas y al cliente, pero se descuidó al trabajador, y es éste el que con su trabajo impacta de forma negativa o positiva en la rentabilidad del negocio, decía Richard Branson “Los clientes no son lo primero, lo primero son los empleados, si cuidas a tus empleados, ellos cuidarán de tus clientes”.

Otras tantas culturas se enfocan en el proceso, privilegian los procedimientos, reglas, políticas, que a la larga entorpecen el accionar de la empresa. Existen más taxonomías de culturas organizacionales, en este libro podrán conocer el pensamiento empresarial de cinco marcas que en su conjunto suman más de 350 años de existencia, saber qué es lo que hacen, cómo lo han hecho y cómo visualizan su futuro, es el mejor consejo que servirá sin duda a empresarios, profesores, investigadores, estudiantes y a todo aquél que busca prolongar la vida de sus negocios.

Agradezco infinitamente la contribución de cada una de las autoras y autores de los capítulos, y, sobre todo el gran gesto de humildad y generosidad de las empresas que aquí se narran, por compartir sus factores claves de éxito.

Carlos Alberto Rodríguez Castañón

## Cultura Organizacional y su Impacto

La palabra Cultura tiene sus raíces en la palabra *cult* del verbo latino *colo, colere, cultum*, que significa **cultivo**. Es un concepto fundamental en la composición con palabras específicas que determinan su sentido general.

En lo que se llama Cultura Organizacional, se podría definir primeramente como “el conjunto de los ideales, manera de operar y actuar, de comportamientos, valores, y camino a seguir, que se han estado cultivando en su personal, ya sean accionistas o colaboradores, familiares, clientes, distribuidores y reflejándose en los proveedores, gobierno, comunidad, competencia, y que se han vuelto una **costumbre**, es decir que ya no cuesta actuar bajo esa cultura a lo largo y ancho de la organización”.

Mientras más se **cultive** en la organización, mejor cultura se tendrá. Cuando se habla de principios y valores, se refiere al accionar con ética y bajo el “Pensamiento Social Cristiano”\*. Puede haber una cultura nula, baja o alta. Mientras más tiempo pase mejor debería de ser. Una cultura puede ser transmitida de generación en generación de **boca en boca**, pero corre el peligro de deteriorarse o perecer al morir el fundador si no se establece por escrito como parte de la Institucionalización de la Organización, incluyendo estructura organizacional, políticas, procedimientos, instrucciones de trabajo, en los aspectos a cultivar, así como la medición y el establecimiento de metas y objetivos.

Si una organización no tiene una cultura de capacitación, formación, desarrollo del personal, de calidad total, de seguridad, de protección a la naturaleza, o de comportamiento con la comunidad etc., tendrá una pobre cultura organizacional que otras que si incluyan estos aspectos. **Cultivar** es parte intrínseca de la propia cultura, de otra manera se empieza a dejar de practicar esa cultura y a deteriorarse. Una organización podrá durar poco o mucho tiempo, pero será más difícil para aquella que no vaya creciendo en aspectos culturales.

También será más difícil para aquellas que no actúen bajo los Principios Sociales Universales como: Dignidad de la Persona, Bien Común, Solidaridad, Subsidiariedad, Confianza, Corresponsabilidad, Honestidad y Legalidad, Justicia y Equidad, Desarrollo Social, Distribución Universal de los bienes, Participación; bajo los valores de Verdad, Libertad, Justicia, Paz y Felicidad.

Se habla de los *stakeholder* o partes interesadas, y por muchos años se tenía en primer término al accionista y a los clientes. Hoy muchas empresas han cambiado el orden, poniendo en primer término al colaborador, ya que sin él no existe realmente una organización. Si se crea una organización para hacer dinero, esta durará menos que una fundada para crear empleos, es decir con enfoque al empleado, es decir a la persona y a su familia. Posiblemente muchos no estarán de acuerdo con esto, yo mismo antepuse al cliente y al accionista en vez de los colaboradores. Hay muchas organizaciones que han crecido en ventas y/o tamaño, pero si sus colaboradores no **crecen** dentro de la organización no durará mucho en el mercado o será más ineficiente.

Hablando de empresas, también hay empresarios **ricos** pero las empresas son **pobres**, es decir que mientras los dueños y/o accionistas gozan de muchos beneficios con costo a

la empresa, los colaboradores no tienen lo mínimo, no se paga a tiempo a los proveedores, se queda mal con los clientes.

Estas últimas empresas tienen también su cultura, pero no lo suficientemente orientada y robusta para perdurar. Un ejemplo de organización que debido al deterioro de su cultura y que la llevó a la quiebra en el 2001 es Enron:

Inició en 1964, y en poco más de 15 años Enron había pasado de ser un mero proyecto de fusión a convertirse en una de las corporaciones más grandes e influyentes de los Estados Unidos de Norteamérica. Aplaudida como un brillante ejemplo del mundo para hacer negocios. Se basó en el desarrollo de nuevas tecnologías y nuevos esquemas de comercialización de energía y de otros productos. En el año 2000 empleaba aproximadamente a 21 mil personas y ocupaba el 5to. Lugar de las “*Fortune 500*” y el 16 en el lugar de las “*Global 500*”. Una de las 100 empresas de mayor crecimiento y valor bursátil que llegó a ser de 70,000 millones de dólares, no obstante, en diciembre de 2001 vino la bancarrota. Dado que Enron creía que estaba liderando una revolución en la gestión empresarial, pero al mismo tiempo alentaba el desprecio de las reglas. Había constantes chismes, de que romper las reglas se extendía a la vida personal de sus ejecutivos [...]\*\*

Se podría seguir hablando de cultura y buenas prácticas reales que han generado crecimiento y bienestar, y de otras que han operado con malas prácticas y por consecuencia han traído serios problemas a las organizaciones. Ya habrá oportunidad de hablar de ello en posteriores ocasiones.

Raúl Castro Cervantes

14 de abril, 2021

Ingeniero Químico, con MBA en el Tecnológico de Monterrey

Estudios de Programa de Alta Dirección AD-2 en el IPADE

Ex Director General para Latinoamérica de *Sensient Flavors* México, S.A. de C. V.

Ex Gerente General Global de *Arancia Ingredientes Especiales*, S.A. de C. V.

Ex Gerente de Planta de la Empresa *Empacadora del Bajío*, S.A. de C.V.

Expresidente de CANACINTRA.

Actualmente es Consultor Empresarial y Presidente de la Unión Social Empresarial México Celaya A. C.

\* Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia; Conferencia del Episcopado Mexicano.

\*\* Caso (P) DG-2000. IPADE octubre, 2002 “Enron la historia”; Luis H. Soní Samperio, Enrique Taracena Figueroa. “Enron un imperio energético en quiebra”. Thomas, William; “The rise and fall of Enron”; Today’s CPA; marzo-abril del 2002.

## CAPÍTULO 1

### Cultura Organizacional en Ambientes Dinámicos: Caso Tecnológico de Monterrey

Leticia Ramos-Garza<sup>5</sup>, Claudia Ramos-Garza<sup>6</sup>,  
Daniel Denison<sup>7</sup>

“La educación es el arma más poderosa que puedes usar para cambiar el mundo”.

Nelson Mandela

“Lo que uno es y puede poseer, es una oportunidad de ofrecerlo a los demás, y una oportunidad de servicio”.

Eugenio Garza Sada

“Las personas se conocen por sus acciones, por hechos acompañados de congruencia  
y perseverancia, por trascender más allá de su existencia”.

Eugenio Garza Lagüera

---

<sup>5</sup> Leticia Ramos-Garza, es Doctora en Comportamiento Organizacional por parte de la Universidad de Tulane, New Orleans, LA, USA. Actualmente es profesora titular del Tecnológico de Monterrey.

<sup>6</sup> Claudia Ramos-Garza es Doctora en Filosofía en Administración por parte del Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, México. Actualmente es profesora asociada del Tecnológico de Monterrey.

<sup>7</sup> Daniel Denison es Doctor y Profesor Emérito de “Management & Organization” en IMD (Institute for Management Development). Actualmente es socio fundador de Denison Consulting, Ann Arbor, Michigan, USA.

#### *Notas importantes:*

- *Los 3 autores colaboraron en la misma proporción para el desarrollo del presente capítulo.*
- *Los programas e iniciativas del Tecnológico de Monterrey incluidas en este trabajo son de tipo ilustrativo y no pretenden de ningún modo ser exhaustivas. Para conocer más de las prácticas del Tecnológico de Monterrey, visita la página oficial del mismo, así como las fuentes incluidas en la sección de referencias.*
- *Agradecimientos especiales: Agradecemos al Dr. Osmar Hazael Zavaleta Vázquez por su confianza y su continuo apoyo. Así mismo, agradecemos a Zinia Padilla Rodríguez, Natalia Mayela García Moreno y a Lorena Itzel Montemayor Santibañez por sus valiosos comentarios para enriquecer el presente trabajo.*

## INTRODUCCIÓN

### Desafíos al delinear el futuro de una organización

La reinención dinámica ya no es una elección, se ha convertido en un requisito para desarrollar ventaja competitiva y buscar la perpetuidad (Fischer 2016; McGrath 2013). Habitualmente en el pasado, las organizaciones solían sobresalir por su coordinación, jerarquía y centralización de procesos. En teoría, esas líneas de autoridad ofrecían una clara visión sobre sus funciones. Estas crecieron a un nivel muy complicado, haciéndose en ocasiones sumamente burocráticas dificultando su efectividad. Los diseños eran muy mecánicos, pero en la actualidad ya no podemos seguir así, dadas las nuevas exigencias del medio ambiente estimuladas por la cuarta revolución industrial, representada por el incremento en la conectividad (Automotive News, 2021).

Esta cuarta revolución (Industria 4.0), ya comenzó y todas las organizaciones tienen la oportunidad de formar parte de ella. Para ello, debe existir una renovación radical y disruptiva, ya que no se trata del vapor que desarrolló las principales fábricas en la primera revolución, o el modelo de producción de economías de escala, que predominó durante la segunda revolución, ni el surgimiento de sistemas activados por el uso de la computadora de la tercera revolución.

La industria 4.0, en la que hoy vivimos, se vincula con la conectividad, que se define como la capacidad de que un dispositivo (i.e. *laptop*, teléfono inteligente, entre otros); tenga la posibilidad de comunicarse con otro, con el propósito de intercambiar o consultar información (Popkova, Bogoviz, & Ragulina, 2019). Esta aventura nos concede la facultad de cambiar de manera radical, la forma en que nuestras organizaciones responden, por ejemplo, con mayor velocidad, con el propósito de satisfacer las cambiantes necesidades de la sociedad.

En la proporción en que las revoluciones anteriores fueron lideradas por una alta gerencia, que promovía las innovaciones en sus procesos y sistemas, los avances de la industria 4.0 serán introducidos de una manera más ágil, en un entorno inteligente e interconectado. Aun así, todavía existe espacio para que surjan líderes conscientes de esta nueva revolución, ya que la carrera ha comenzado, y el comprender lo que están haciendo los líderes actuales, reconociendo los cambios culturales y sus nuevas prácticas, fortaleciendo el desarrollo de los grupos de interés y de la comunidad en general.

Esta cuarta revolución trae consigo diversas tendencias y cambios que impactan la forma de trabajar, pensar y vivir (Morgan, 2020). La *tecnología* afecta la manera en que la gente trabaja, por lo que el líder debe desarrollar una actitud positiva, e impulsar a que sus colaboradores comprendan el impacto y sus consecuencias, intentando contrarrestar sobresaltos y buscando enriquecer los puestos. Como se sabe, lo único constante es el *cambio*. El ritmo acelerado del mismo obliga a los líderes y colaboradores a ser más ágiles, a adaptarse y a continuamente retar el *status quo*.

Las personas buscan tener *propósito y significado* teniendo un impacto que genere valor en la sociedad, contribuyendo con su esfuerzo y trabajo a una razón de ser más grande que ellos mismos. El nuevo horizonte de la fuerza de trabajo hace que el líder desarrolle el talento y busque la forma de potenciar la *diversidad*. Las organizaciones deben crear ambientes de inclusión en donde de manera abierta se pueda escuchar la voz de todos y juntos desarrollen ideas para resolver problemas complejos.

Las organizaciones con *fundamentos éticos* cuentan con colaboradores y clientes más satisfechos. Se debe vivir los valores, ser ejemplo, ser auténticos y transparentes, tomar una postura ante los problemas económicos, sociales y ambientales que actualmente enfrenta no solo México sino el mundo.

La *globalización* permite gran conectividad y potencial para servir a clientes y contar con colaboradores de todo el mundo. Convertirse en ciudadanos globales con sensibilidad cultural, entendiendo lo que está pasando en el mundo.

El aislamiento y distanciamiento social ha intensificado de manera importante el estrés y las presiones a las que son sometidas las personas por lo que se ha vuelto una prioridad para las organizaciones atender las necesidades de los colaboradores y la preocupación por su bienestar físico y *salud mental*.

Es por ello que en este capítulo se decidió incluir como ejemplo las prácticas que ha llevado a cabo el Tecnológico de Monterrey obedeciendo a este gran reto. Podemos mencionar el cambio de una organización mecánica a una organización orgánica, modificando de manera disruptiva su cultura organizacional. Pero, ¿qué es cultura organizacional?

Después de la revisión exhaustiva de la literatura, en este estudio, la cultura organizacional representa los valores y supuestos compartidos por sus colaboradores y cómo éstos influyen sobre el comportamiento de las personas (McShane & Von Glinow, 2019). La cultura del Tecnológico de Monterrey define lo que es importante y provee dirección sobre lo que es correcto hacer y lo que no lo es.

El capítulo está organizado de la siguiente manera: primero, el valor de una organización flexible; segundo, la transformación cultural del Tecnológico de Monterrey; tercero, los valores y acciones de cómo se viven en el Tecnológico de Monterrey; cuarto, el estudio piloto con *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS), y finalmente; quinto, las conclusiones significativas de la cultura organizacional del Tecnológico de Monterrey.

## DESARROLLO

### Valor de una cultura organizacional flexible

La cultura organizacional ha sido considerada por algunos autores (Barney, 1986; Chan, Shaffer, & Snape, 2004) como fuente de ventaja competitiva. La cultura es un recurso intangible, difícil de imitar, que une a las personas de una organización y se fortalece todos los días a través de los valores que se adopten y se vivan con el ejemplo.

De acuerdo a Trice y Beyer (1993), la cultura organizacional provee, a los miembros que la integran, de un conjunto de ideas que los ayudan de manera individual y colectiva a enfrentar la incertidumbre, crea orden social, continuidad, identidad y compromiso. En este sentido, la cultura de una organización es importante porque influye en la manera en que la organización reacciona a las cambiantes demandas del entorno (Denison, 2016).

En entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, las organizaciones deben tener la capacidad de identificar, interpretar y tomar acciones rápidamente sobre señales de cambio que le permitan modificar, ajustar y reinventar su modelo de negocio (Schoemaker, Krupp & Howland, 2013). La adaptabilidad ha sido considerada relevante para el éxito y permanencia, a través del tiempo, de las organizaciones (Reeves & Deimler, 2011). Por ejemplo, Chatman, Caldwell, O'Reilly & Doerr (2014) encontraron que las organizaciones que tienen consenso en su norma de adaptabilidad, están asociadas de manera positiva con buenos resultados en ambientes turbulentos.

Una cultura que se caracteriza por hacer énfasis en la adaptabilidad continua se vincula con comportamientos tales como: *ser ágil en identificar y aprovechar oportunidades del entorno, moverse con rapidez, experimentar constantemente, ser innovador*, entre otros. De Smet, Lurie & St. George (2019) identifican que las organizaciones ágiles tienen las siguientes características.

La organización se guía por una *clara visión*, tienen una fuerte *orientación al cliente* y desarrollan *compromiso* para crear valor a sus diferentes grupos de interés. Este tipo de organizaciones trabaja a través de redes de *equipos pequeños, diversos, empoderados, abiertos*, que toleren desacuerdos; los cuales sustituyen a la jerarquía tradicional. Estas organizaciones cuentan con *ciclos rápidos* de toma de decisiones y *aprendizaje*; ejecutan, miden y ajustan continuamente, conforme se requiera. Fijan prioridades y tienen sesiones de reflexión que permiten identificar lo aprendido, inclusive de los fracasos.

Así mismo, tienen un *modelo dinámico de talento* que enciende la pasión, ubicando a las personas como parte central de su cultura, las faculta y busca su compromiso para crear valor de manera rápida, efectiva y colaborativa. Bartlett y Ghoshal (2002) argumentan sobre la importancia de atraer, desarrollar y retener a personas con conocimiento valioso que contribuya al éxito de la organización, retroalimentando y guiando a las personas, para que desarrollen su máximo potencial. Por último, utilizan *tecnología* que les permita ser flexibles, tener rápidas iteraciones y ejecución a través de nuevas herramientas y prácticas.

Una cultura organizacional que se adapte, ágil y flexible necesita personas talentosas y comprometidas, con libertad para crear, desarrollar, colaborar, innovar; que vibren en unísono con la visión y sueños que persigue una organización, enfocando su mente y corazón, al logro de sus metas, como se podrá observar en diversas acciones llevadas a cabo por el Tecnológico de Monterrey.

## **Transformación cultural del Tecnológico de Monterrey**

El Tecnológico de Monterrey es una institución de carácter privado, sin fines de lucro e independiente, la cual desarrolla el potencial profesional y humano ofreciendo nivel académico, recursos y programas de excelencia (ver fotografías en anexo 1). En la Institución se cree en la relevancia de la educación como forma de mejorar la vida de las personas y como motor del desarrollo del país. La Institución fue creada por la sociedad para la sociedad, en el año de 1943.

La cultura de una organización es el reflejo de sus fundadores y líderes; encargados de pasar de una generación a otra, lo que se desea preservar a lo largo del tiempo. De acuerdo a Denison y Neale (2019), la cultura organizacional es la suma de todas las cualidades de un grupo específico de personas que son pasadas de una generación a la siguiente debido a que se piensa, les serán útiles para sobrevivir y adaptarse. Los fundadores y líderes que han guiado a esta Institución son los responsables de atraer y retener colaboradores cuyos valores sean afines a los de la organización, mantener una excelente comunicación y contar con un sistema de recompensas congruente con su cultura, para robustecer los comportamientos deseados.

Desde su fundación, hace ya casi ocho décadas, el Tecnológico de Monterrey, guiado por una asociación civil (Enseñanza e Investigación Superior, A.C.), sin fines de lucro, ha tenido cuatro líderes empresariales y presidentes del Consejo Directivo: 1) Eugenio Garza Sada (1943-1973), 2) Eugenio Garza Lagüera (1973-1997), 3) Lorenzo H. Zambrano Treviño (1997-2012) y 4) José Antonio Fernández Carbajal (actual presidente de la asociación civil, desde febrero del año 2012).

### **Presidentes y/o Rectores del Tecnológico de Monterrey**

Para un mejor entendimiento de la Institución, se puede decir que este puesto equivale al CEO (*chief executive officer*) de una organización privada, ya que es la persona que le reporta de manera directa al Consejo Directivo de la asociación civil: “*Enseñanza e Investigación Superior A.C.*”.

En la tabla 1, se pueden ver en orden del presente hacia el pasado, cada uno de estos presidentes y/o rectores, con su muy particular estilo de liderazgo, han enfrentado y respondido a las cambiantes necesidades del entorno.

**Tabla 1: Presidentes, Rectores y Directores (1943 - a la fecha).**

	Presidente Ejecutivo del Tecnológico de Monterrey	(2020 - actual)
David Garza Salazar	Rector del Tecnológico de Monterrey	(2017 - actual)
Salvador Alva Gómez	Presidente del Tecnológico de Monterrey	(2012 - 2020)
David Noel Ramírez	Rector del Tecnológico de Monterrey	(2011 - 2017)
Rafael Rangel Sostmann	Rector del Sistema Tecnológico de Monterrey	(1985 - 2011)
Fernando García Roel	Rector del Tecnológico de Monterrey	(1960 - 1984)
Víctor Bravo Ahuja	Rector del Tecnológico de Monterrey	(1951 - 1958)
Roberto Guajardo Suárez	Director del Tecnológico de Monterrey	(1947 - 1951)
León Ávalos y Vez	Director del Tecnológico de Monterrey	(1943 - 1947)

Fuente: Tecnológico de Monterrey (2020).

El Tecnológico de Monterrey ha ido evolucionando conforme su entorno se lo ha ido exigiendo (Tecnológico de Monterrey, 2021a) y se pueden identificar de manera general seis grandes etapas: 1) inicio, 2) crecimiento geográfico, 3) consolidación, 4) transformación, 5) situación emergente (pandemia) y 6) su futuro (post-pandemia). A continuación, se explicarán en detalle las etapas que para fines prácticos se enmarcaron en este estudio.

### **Etapa 1: Inicio**

La primera etapa consiste en el origen de la Institución. Da inicio en el año de 1943, con su fundación gracias a la visión de Don Eugenio Gaza Sada y de un grupo de empresarios, quienes constituyeron la asociación civil. En aquella época, la Institución arrancó con 350 alumnos, un director, el Ing. León Ávalos y algunos profesores, guiados por el ideario de Don Eugenio (Tecnológico de Monterrey, 2021a). El ideario consta de 17 principios y conceptos personales escritos bajo su supervisión, representando la esencia de los valores que hoy son parte fundamental de la cultura de la Institución, desarrollado antes de que en las compañías hablaran de códigos de ética o enunciados de misión. Por ejemplo, reconocer el mérito de los demás, controlar el temperamento, nunca hacer burla, ser cortés, ser tolerante, ser puntual, no alterar la verdad, entre otros, guía de las nuevas generaciones.

Arrancando con características culturales que se distinguen, como una sólida intención y dirección, metas y objetivos claros y una visión del futuro, siendo un semillero de talentos para las compañías de aquella época.

### **Etapa 2: Crecimiento geográfico**

En 1967, se funda el primer campus fuera de la ciudad de Monterrey y a partir de

esta fecha, siguió un crecimiento geográfico sostenido, dando lugar a la segunda etapa, con el liderazgo visionario de Eugenio Garza Lagüera. La Institución se transformó de ser una institución de enseñanza superior con un solo campus ubicado en Monterrey, a ser un sistema multicampus con más de 90,000 alumnos (Tecnológico de Monterrey, 2013). Se dio un crecimiento exponencial, que surgió de la misma manera creando asociaciones civiles en diferentes partes de México para guiar a cada uno de los distintos recintos académicos.

Fortaleciendo los valores, coordinando esfuerzos y generando acuerdos para poder funcionar con los mismos lineamientos básicos, características de las prácticas culturales de consistencia.

### **Etapa 3: Consolidación de la Institución**

En la tercera etapa se da una era de consolidación. En 1986, se define como misión: *“el formar profesionistas con niveles de excelencia en el área de su especialidad”*, fortaleciendo su enfoque al cliente e incrementando su capacidad de generar cambios con nuevos planes de estudios y re-diseños académicos. Se da asimismo, un fortalecimiento del desarrollo de destrezas de profesorado con énfasis en la adquisición de grados académicos de posgrado (maestría y doctorado).

En ese mismo año, el Tecnológico de Monterrey, dio su primer paso hacia la industria 4.0, siendo líder en este cambio cultural, quedando conectado a la red internacional de comunicación entre universidades denominada BITNET, además de que se inauguró la red de telecomunicaciones por satélite (Conecta, 2018). Posteriormente, en 1988 se realiza la primera conexión dedicada en México y Latinoamérica a Internet, al conectar el Tecnológico de Monterrey a la “Texas Higher Education Network”.

En 1990, se inicia la impartición de cursos relacionados con valores socioculturales y del ejercicio profesional. Al ser cursos “sello”, se pretende que sea un distintivo de todos los alumnos.

### **Etapa 4: Transformación de la Institución**

Lorenzo H. Zambrano Treviño trabajó intensamente en el fortalecimiento y crecimiento de la Institución (Tecnológico de Monterrey, 2013), dado su gran compromiso con la educación. Se enfocó en el mejoramiento del nivel de calidad de los alumnos, fortaleció las capacidades de la Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas (EGADE) y la Escuela de Graduados en Administración Pública y Política Pública (EGAP), desarrolló y potenció el concepto de la Universidad TecMilenio, el cual permitió llevar la filosofía del Tecnológico de Monterrey a nuevos espacios de la sociedad en México. Posteriormente, los programas de EGADE de los campus Ciudad de México,

Monterrey y Santa Fe se constituyen en una escuela nacional única denominada EGADE Business School.

En 1996, se re-definió su misión hacia el 2005: *“formar personas comprometidas con el desarrollo de su comunidad, competitivas internacionalmente en su área de conocimiento”*; y se tomaron acciones; por ejemplo, la creación de espacios para el fortalecimiento de la investigación y la extensión, haciéndolas relevantes para el desarrollo de México.

Con participación de una gran cantidad de grupos de interés, surge la nueva visión del Tecnológico de Monterrey hacia el 2020: *“formar líderes con espíritu emprendedor, sentido humano y competitivos internacionalmente”*. Los valores que rigen el quehacer de la Institución son: *innovación, visión global, trabajo en equipo, sentido humano e integridad*. Los colaboradores se comprometen a cumplir los lineamientos contenidos en el Código de Ética y a convertirlos en parte del día a día.

Con la llegada del Ing. Salvador Alva Gómez, en el 2012 el Tecnológico de Monterrey inicia una transformación para crear un cambio de cultura y enfoque basado en procesos. Bajo su liderazgo (Treviño y Navarrete, 2020) buscó tener una orientación más humanista, tener una universidad más incluyente, que atrajera a los mejores alumnos, profesores y colaboradores, sin importar el nivel socioeconómico; ejemplo de ello, el programa *Líderes del Mañana*, en el cual se beca al 100% a los alumnos de escasos recursos.

Así mismo, impulsó una visión de trabajo colaborativo, con estructuras horizontales, menos jerárquicas, con oficinas y espacios abiertos que fomentan la comunicación, la colaboración y el intercambio y generación de ideas innovadoras. Además, se enfocaría en hacer más eficientes los procesos teniendo una fuerte orientación hacia el cliente que se está atendiendo, a través de la modernización y digitalización de los servicios.

Se identifican dos elementos centrales del cambio, se reconoció que el único y verdadero cliente son los estudiantes y se construyó una cultura colaborativa con el objetivo de desarrollar al talento (Villanueva, 2020).

Con más de 5 años de planeación fue dado a conocer el *“nuevo Modelo Educativo Tec21”*, el cual revolucionó la forma de hacer las cosas y dio inicio en agosto del año 2019. Un nuevo modelo educativo, único en el mundo, el cual se basa en experiencias innovadoras y retadoras, personalización y flexibilidad, espacios para el aprendizaje activo, vivencia universitaria memorable y profesores inspiradores (Tecnológico de Monterrey, 2021c).

Ejemplo de su innovación educativa es este nuevo modelo, el cual permite desarrollar en las nuevas generaciones las competencias para los líderes del siglo XXI que ayudarán a resolver de manera creativa y estratégicamente los retos del presente y el futuro. Para David Garza Salazar, el Tecnológico de Monterrey es una institución que se ha atrevido a cambiar su mentalidad, sus actitudes, sus comportamientos, su visión y sus decisiones, modificando fundamentalmente su estrategia y poniendo al estudiante como pieza central, (IFC, 2019, pp. 39).

Se consideran siete competencias transversales: autoconocimiento y gestión, emprendimiento innovador, inteligencia social, compromiso ético y ciudadano, razonamiento

para la complejidad, comunicación y transformación digital. Adicional a esto, se pretende desarrollar las competencias propias de la disciplina seleccionada.

Para la Institución (Tecnológico de Monterrey, 2021f), la investigación es una actividad estratégica ya que el conocimiento científico es el motor que genera soluciones innovadoras y oportunas para el desarrollo económico, social y ambiental de México. Este conocimiento científico se genera a través de grupos de investigación y centros quienes, a través del desarrollo de sus proyectos, están enfocados en resolver problemas prioritarios de la sociedad. Cada grupo está integrado por profesores investigadores, alumnos de pregrado y posgrado e investigadores internacionales.

Actualmente, más de 650 investigadores del Tecnológico de Monterrey han sido reconocidos con su pertenencia al Sistema Nacional de Investigadores. Esta distinción simboliza la calidad y prestigio de las contribuciones científicas. El reconocimiento se otorga a través de la evaluación por pares y consiste en otorgar el nombramiento de investigador nacional (Conacyt, 2021).

Dada la relevancia del valor “sentido humano”, a finales del 2017, surge el Centro de Reconocimiento a la Dignidad Humana. El centro tiene como propósito impulsar el reconocimiento de la dignidad humana para ser una Institución cada vez más segura, igualitaria, diversa e incluyente, que propicie el florecimiento humano (Tecnológico de Monterrey, 2021b). El Centro se encarga de atender situaciones de dignidad humana al fungir como Ombudsperson, así como de coordinar la estrategia de igualdad de género, diversidad e inclusión, con el fin de que la dignidad humana sea reconocida y quede de manifiesto en cada una de las acciones y procesos. Su responsabilidad también es la de formar y sensibilizar a los integrantes de la comunidad Tec, vinculando sus voces para generar acciones y estrategias de forma participativa para reconocer y respetar la dignidad humana.

En la Reunión de Consejeros 2020, del Tecnológico de Monterrey, José Antonio Fernández Carbajal reconoció los logros de Salvador Alva. Por mencionar algunos de ellos: el Tecnológico de Monterrey tiene una mayor inclusión social (i.e. *Líderes del Mañana*), una mayor calidad educativa (i.e. la universidad #158 del mundo y la universidad privada #29 del mundo, de acuerdo a *QS World University Rankings 2020*), mayor innovación educativa (i.e. *Modelo Educativo Tec21*) e impulsó tanto a la Universidad TecMilenio como a TecSalud (Conecta, 2020).

Esta etapa representa un proceso de transformación radical, con mayor énfasis en los procesos de adaptabilidad hacia el cambio, orientación hacia los clientes y a los diversos públicos que sirve la Institución. Además, de invertir la pirámide, ofreciendo un estilo de liderazgo completamente nuevo, llevando a los colaboradores a desaprender para volver a aprender, con altos niveles de empoderamiento, orientación al trabajo en equipo y desarrollo de competencias significativas para fomentar el incremento constante del desempeño, la resiliencia y la adaptabilidad.

### **Etapa 5: El Tecnológico de Monterrey en situaciones emergentes**

La crisis sanitaria por COVID-19 vino a acelerar la transformación del Tec al verse forzado a adaptar su modelo de operación con una rapidez increíble, con el fin de dar continuidad a su operación, teniendo como prioridad la seguridad y bienestar, tanto de estudiantes como de colaboradores. Acciones contundentes, clara dirección, comunicación constante, genuina preocupación por las personas, pusieron de manifiesto el compromiso afectivo de líderes y colaboradores y su resiliencia para salir adelante en un tiempo de gran adversidad.

Ante la preocupación del Tecnológico de Monterrey por el bienestar de sus colaboradores y los integrantes de la comunidad Tec, se lanza la plataforma *Cuida tu Mente*, cuyo objetivo es proporcionar información que ayude a mantener una buena salud mental, generar pensamientos positivos y buenas prácticas para trabajar desde casa y mantener un sentimiento de comunidad, a pesar del distanciamiento físico, dada la pandemia (Tecnológico de Monterrey, 2021d).

En línea con el compromiso que la Institución tiene con el desarrollo del país, se estableció un *Modelo de Intervención del Tec ante el COVID-19* (Tecnológico de Monterrey, 2021e), en el cual, la Institución identifica demandas de la sociedad para generar soluciones que se puedan implementar de manera rápida y contrarrestar los efectos negativos de la pandemia. Este modelo se lleva a cabo en colaboración con los actores importantes en todos los niveles de gobierno, con empresas, universidades y comunidades. Algunas iniciativas que se dieron frente a la pandemia son: Reto COVID-19, Think Tank Post-COVID19, Expert Core, Observatorio de innovación educativa, Mapa de trazabilidad por estado y municipio, entre otros (Tecnológico de Monterrey, 2021f).

La comunidad del Tecnológico de Monterrey se unió respondiendo al llamado de la visión, y contribuyó con el talento que cada uno de sus colaboradores poseía para responder, de manera rápida, ante la urgencia que la crisis sanitaria exigía. Se desplegó un esfuerzo masivo de capacitación y entrenamiento para el uso de las herramientas tecnológicas necesarias para migrar a una operación virtual y seguir con la vida académica, sesiones entre profesores y colaboradores con el fin de estar informados y compartir las mejores prácticas, actitud de servicio con el fin de apoyarse mutuamente y poder seguir adelante. Por lo que en una semana se logró pasar a un modelo 100% virtual.

David Garza Salazar, actual Rector y Presidente Ejecutivo, enfatiza que “la esencia de la Institución se hizo evidente en el 2020 [debido a la pandemia]. Puntualizó que esta esencia no radica en sus edificios, sino en sus *estudiantes, profesores, colaboradores, egresados y consejeros que viven y vibran con la cultura del Tecnológico de Monterrey*”, (Tecnológico de Monterrey, 2021h, p. 6). Así mismo, comenta que se puso de manifiesto que la Institución no solo está a la vanguardia en el uso de tecnología, sino que también está orientada al bienestar de las personas, poniendo las capacidades de la Institución al servicio de la sociedad.

## **Etapa 6: Futuro Post-pandemia del Tecnológico de Monterrey**

Hoy en día, la Institución cuenta con 26 campus en México y presencia en 11 países del mundo, con más de 10,000 profesores, 90,000 alumnos (preparatoria, profesional y posgrado) y 300,000 egresados (Tecnológico de Monterrey, 2020). De acuerdo a *QS Intelligence Unit*, con datos del 2018, los egresados, en los primeros 75 años del Tecnológico de Monterrey, han creado 2.8 millones de empleos, fundado más de 150,000 empresas, creando más de 30,000 organizaciones sin fin de lucro y 100,000 de dichos egresados se han involucrado en voluntariado social (García, 2018).

La evolución continúa en el Tecnológico de Monterrey bajo el liderazgo de David Garza Salazar, Rector y Presidente Ejecutivo de la Institución, por lo que se sigue trabajando para construir un mejor futuro, el cual buscará llevar a la Institución a nuevas alturas para impactar no solo a México, sino al mundo (Torres, 2020). El propósito del Tecnológico de Monterrey es impulsar la formación que transforma vidas. Se cree firmemente que la educación mejora, en todos los sentidos, el bienestar de las personas y contribuye al desarrollo del país.

La visión 2030 plantea una nueva etapa de la transformación de la Institución, retomando la esencia y los logros del pasado para enfocarnos en un futuro más humano, innovador y centrado en el bienestar de la comunidad.

Los principios en los cuales se fundamenta, la visión, la filosofía educativa, la identidad y unidad de todos los campus y entidades académicas del Tecnológico de Monterrey, se basan en los ideales de sus fundadores y son un referente ético para el conjunto de normas y reglamentos que determinan de modo directo el comportamiento y decisiones institucionales y académicas (Tecnológico de Monterrey, 2021g).

Los 12 principios son: 1) compromiso con la ética y los valores, 2) libertad de expresión, 3) libertad de asociación, 4) respeto a la propiedad intelectual, 5) pluralidad de pensamiento y libertad académica, 6) igualdad de oportunidades y meritocracia, 7) movilidad social, 8) desarrollo sostenible; 9) emprendimiento, economía de libre empresa y responsabilidad social, 10) ciudadanía y estado de derecho, 11) desarrollo permanente de profesores y colaboradores y 12) apertura al debate de los grandes temas (Tecnológico de Monterrey, 2019) .

El objetivo de la Institución sigue siendo el mismo definido por los fundadores: formar líderes capaces de enfrentar con éxito y de manera ética, los retos a los que se enfrenten, teniendo un impacto positivo en su comunidad.

La nueva visión hacia el 2030, publicada en el 2019 es: *liderazgo, innovación y emprendimiento para el florecimiento humano*. Como diferenciadores es tener a la persona al centro con el fin de tener un mundo mejor; con polos de investigación, innovación y emprendimiento; con una plataforma de aprendizaje experiencial y personalizado y siendo un impulsor de la transformación de ciudades y comunidades (Conecta, 2019).

Al analizar lo que el Tecnológico de Monterrey resalta en sus misiones y visiones a través del tiempo, se percibe un cambio de énfasis de formar profesionistas expertos en su disciplina a formar líderes que sean agentes de cambio, comprometidos con el desarrollo de su comunidad. Es decir, de un rol más pasivo a un rol de líder, más proactivo y con un impacto positivo multiplicador hacia los diversos grupos de interés que sirve.

En el marco de la Reunión de Consejeros 2020 del Tecnológico de Monterrey, José Antonio Fernández Carbajal, actual presidente del Consejo Directivo del Tecnológico de Monterrey, señaló lo siguiente: “Sueño con un Tec más audaz, centrado en un futuro más humano”, (Conecta, 2020, p.1).

Así mismo, destaca que el Plan 2025 esboza los “cómos” de la participación del Tec en la creación de un mejor futuro, indica los cinco puntos clave que se deben de llevar a cabo (Fernández-Carbajal, 2021). Primero, consolidar una plataforma educativa que ofrezca una formación moderna, innovadora, activa y continua a lo largo de la vida. Segundo, dar un mayor enfoque en la investigación de gran impacto. Tercero, ser un Tec más global, que pueda vincularse con lo mejor del mundo para integrar y potenciar sus estrategias y modelo formativo. Cuarto, ser más sensibles a temas de equidad, diversidad, sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente. Y quinto, dar prioridad a las contribuciones e iniciativas de bienestar integral relacionadas con la ciencia y la práctica de la salud, bajo una nueva filosofía de prevención y longevidad.

### **Valores y acciones de cómo se viven en el Tecnológico de Monterrey**

Como ya se mencionó previamente, la cultura organizacional se define como los valores y supuestos compartidos por los colaboradores, así como la forma en que éstos influyen sobre el comportamiento de las personas. Por lo anterior, es importante analizar los valores y los comportamientos esperados en la cultura del Tecnológico de Monterrey.

Los valores son el reflejo de lo que nos identifica y acerca como comunidad, y son la clave para el impacto que puede generar la Institución. Los valores guían el comportamiento de las personas, con los mismos se determina lo que se espera de las personas y ayuda a tomar decisiones que vayan alineadas a lo que la Institución quiere lograr (Tecnológico de Monterrey, 2021h).

En la tabla 2, se incluyen los cinco valores que caracterizan al Tecnológico de Monterrey hacia el 2030: innovación, integridad, colaboración, empatía e inclusión y ciudadanía global. A cada uno de los valores se le asocian tres comportamientos que clarifican su significado y alcance, y que a la vez son creencias que rigen y acercan a los colaboradores hacia su visión.

De acuerdo a Kanter (2011), la transmisión de los valores evoca emociones positivas, estimula la motivación de los colaboradores y desarrolla en ellos un compromiso emocional. Por ejemplo, Ramos-Garza, Ramos-Garza y Villalba-Moreno (2017) encontraron una relación positiva entre la cultura organizacional, el grado de motivación de las personas

y su desempeño. Éstas señalan que las implicaciones más relevantes para los líderes es que éstos deben reconocer la importancia de las personas, desarrollar sus competencias, habilitarlas a tomar decisiones y que éstas estén motivadas y comprometidas.

**Tabla 2. Valores del Tecnológico de Monterrey y sus Comportamientos.**

Valor	Descripción	Comportamientos
Innovación	Nos apasiona la disrupción que genera valor	Rompemos paradigmas creando nuevas oportunidades para nuestros públicos. Somos emprendedores, generamos ideas a los públicos que servimos y las hacemos realidad. Apoyamos y reconocemos a las personas para que generen cambios, asuman riesgos y aprendan de sus errores.
Integridad	Ejercemos la libertad con responsabilidad	Somos congruentes, nos conducimos con la verdad y rechazamos las conductas no éticas. Somos responsables de nuestros comportamientos y nuestras decisiones son congruentes con nuestros principios y valores. Manejamos en forma austera y honesta los recursos de la institución.
Colaboración	Juntos alcanzamos la visión	Fomentamos y reconocemos el trabajo colaborativo y multidisciplinario. Actuamos con exigencia, empoderamos a las personas y eliminamos las barreras que nos impiden colaborar. Anteponemos el éxito colectivo por encima del individual.
Empatía e Inclusión	Ponemos siempre en primer lugar a las personas	Nos damos tiempo para escuchar, entender, apoyar y desarrollar a los miembros de nuestra comunidad. Respetamos la dignidad de las personas y valoramos la diversidad de nuestra comunidad. Fomentamos la compasión y aprendemos a vivir en armonía con nuestras diferencias.
Ciudadanía global	Trabajamos por un mundo sostenible	Somos ciudadanos conscientes con una visión global. Participamos solidariamente en la solución de los problemas del mundo y de las comunidades más desprotegidas. Promovemos el desarrollo sostenible en beneficio de las futuras generaciones y el planeta.

Fuente: Tecnológico de Monterrey (2021g).

Viviendo los Valores 2021 fue contestada por un total de más de 26,000 colaboradores, de todas las instituciones del Tecnológico de Monterrey (Tec de Monterrey, TecSalud, Tecmilenio y Sorteos Tec). Dicha encuesta se envió a todos los colaboradores activos en febrero del 2021. Los resultados que se muestran en la tabla 3, corresponden a la percepción que los colaboradores tienen sobre el grado en que la Institución y sus líderes viven los valores. Se consideró como líder, todo aquel que tiene personal a su cargo. Como se puede apreciar en la tabla, la mayor parte de los resultados tiene una calificación superior al 90%, siendo el valor de empatía e inclusión de los más altos y el de innovación se visualiza como el que requiere seguir siendo fortalecido.

**Tabla 3. Percepción del Grado en que se viven los Valores en el Tecnológico de Monterrey.**

Valor	Comportamientos	Institución	Líderes
Innovación	Rompemos paradigmas creando nuevas oportunidades para nuestros públicos.	91%	88%
	Somos emprendedores, generamos ideas a los públicos que servimos y las hacemos realidad.	93%	90%
	Apoyamos y reconocemos a las personas para que generen cambios, asuman riesgos y aprendan de sus errores.	91%	89%
Integridad	Somos congruentes, nos conducimos con la verdad y rechazamos las conductas no éticas.	93%	93%
	Somos responsables de nuestros comportamientos y nuestras decisiones son congruentes con nuestros principios y valores.	94%	93%
	Manejamos en forma austera y honesta los recursos de la institución.	94%	95%
Colaboración	Fomentamos y reconocemos el trabajo colaborativo y multidisciplinario.	94%	92%
	Actuamos con exigencia, empoderamos a las personas y eliminamos las barreras que nos impiden colaborar.	93%	92%
	Anteponemos el éxito colectivo por encima del individual.	92%	91%
Empatía e Inclusión	Nos damos tiempo para escuchar, entender, apoyar y desarrollar a los miembros de nuestra comunidad.	92%	92%
	Respetamos la dignidad de las personas y valoramos la diversidad de nuestra comunidad.	95%	95%
	Fomentamos la compasión y aprendemos a vivir en armonía con nuestras diferencias.	95%	94%
Ciudadanía global	Somos ciudadanos conscientes con una visión global.	95%	94%
	Participamos solidariamente en la solución de los problemas del mundo y de las comunidades más desprotegidas.	92%	91%
	Promovemos el desarrollo sostenible en beneficio de las futuras generaciones y el planeta.	93%	92%

Fuente: Tecnológico de Monterrey (2021i).

## El estudio piloto con DOCS

Para fortalecer el modelo del Tecnológico de Monterrey como un ejemplo destacado por sus características de una cultura organizacional flexible se decidió realizar una prueba piloto cuantitativa, haciendo uso del instrumento DOCS (*Denison Organizational Culture Survey*), por su alto nivel de consistencia interna (>.70, Fey & Denison, 2003; .88 hasta .97, Gillespie, Denison, Haaland, Smereck & Neale, 2008; .73 hasta .93, Ramos-Garza & Ramos-Garza, 2017).

### Muestra del estudio

Se les envió una invitación por correo electrónico, por diversas vías, a colaboradores del Tecnológico de Monterrey, con un lapso de tiempo para contestar de 7 días, en los cuales como prueba piloto se obtuvieron 202 respuestas.

### **Modelo DOCS (*Denison Organizational Culture Survey*)**

De acuerdo a Denison y colegas (Denison 2016; Denison & Mishra, 1995; Fey & Denison, 2003; Gillespie, Denison, Haaland, Smerek & Neale, 2008) el modelo de cultura organizacional mide los valores, creencias y principios que sirven de sustento al sistema administrativo de la organización, así como las prácticas administrativas y comportamientos que ejemplifican y refuerzan sus principios básicos.

Incluye cuatro dimensiones relevantes a estudiar: adaptabilidad, misión, participación y consistencia. De acuerdo a Schein (1985), para ser exitosas, las organizaciones enfrentan el reto de adaptarse (i.e. estar listos para el cambio) al medio ambiente mientras que al mismo tiempo requieren tener integración interna (i.e. consistencia en su quehacer diario). Aunado a esto, se requiere tener una clara dirección (i.e. visión) y contar con el talento y las personas empoderadas para alcanzar las metas, por lo que son relevantes las cuatro dimensiones (Ramos-Garza & Ramos-Garza, 2021). Algunas ventajas adicionales es que es fácil y rápido de implementar y es aplicable a todos los niveles de una organización.

A continuación, se explicará cada una de las dimensiones incluidas en el modelo de cultura organizacional de Denison (Denison & Neale, 2019, 2021), así como los ejes del modelo.

#### **Dimensión Adaptabilidad (eje externo y flexible)**

La dimensión de adaptabilidad consiste en traducir las demandas del entorno externo en acción. Esta dimensión responde a la pregunta: ¿Estamos escuchando al mercado? Las prácticas administrativas asociadas a esta dimensión son: creación de cambios, enfoque en el cliente y aprendizaje empresarial.

*Creación de cambios:* ¿Pueden los empleados leer el entorno externo y reaccionar a las tendencias y cambios? ¿Los empleados buscan constantemente nuevas y mejores formas de hacer su trabajo?

*Enfoque en el cliente:* ¿Entendemos las necesidades de nuestros clientes? ¿Los empleados están comprometidos a responder a sus necesidades cambiantes? ¿Es el cliente una preocupación principal en toda la organización?

*Aprendizaje organizacional:* ¿Se da importancia al aprendizaje en el lugar de trabajo? ¿Creamos un entorno en el que se puedan asumir riesgos e innovaciones razonables? ¿Compartimos conocimientos en toda la organización?

### **Dimensión Misión (eje externo y estable)**

La dimensión de misión consiste en establecer una dirección significativa a largo plazo para la organización. Esta dimensión responde a la pregunta: ¿Sabemos hacia dónde vamos? Las prácticas administrativas asociadas a esta dimensión son: intención y dirección estratégica, metas y objetivos y visión.

*Intención y dirección estratégica:* ¿Los empleados comprenden las estrategias identificadas por la organización y si creen que éstas funcionarán?

*Metas objetivos:* ¿Existen metas a corto plazo que ayuden a vincular lo que hacen los empleados en un base del día a día a la estrategia y visión de la organización? ¿Entienden los empleados cómo contribuye su trabajo?

*Visión:* ¿Los empleados comparten un estado futuro común deseado para la organización? ¿Entienden la visión? ¿Están motivados?

### **Dimensión Participación (eje interno y flexible)**

La dimensión de participación consiste en desarrollar la capacidad humana y crear un sentido compartido de propiedad y responsabilidad en toda la organización. Esta dimensión responde a la pregunta: ¿Está nuestra gente alineada, comprometida y capacitada? Las prácticas administrativas asociadas a esta dimensión son: habilitación (empoderamiento), orientación del equipo y desarrollo de destrezas.

*Habilitación (empoderamiento):* ¿Los empleados se sienten informados e involucrados en el trabajo que realizan? ¿Sienten que pueden tener un impacto positivo en la organización?

*Orientación del equipo:* ¿Se fomenta y se practica el trabajo en equipo en la organización? ¿Los empleados valoran la colaboración y se sienten mutuamente responsables de los objetivos en común?

*Desarrollo de capacidades:* ¿Los empleados creen que la organización invierte en ellos y que sus habilidades están mejorando? ¿Tiene la organización las habilidades que necesita para ser competitiva hoy y hacia el futuro?

### **Dimensión Consistencia (eje interno y estable)**

La dimensión de consistencia consiste en definir los valores y sistemas que son la base de la cultura. Esta dimensión responde a la pregunta: ¿Tenemos los valores, los sistemas y los procesos para ejecutarlos? Las prácticas administrativas asociadas a esta dimensión son: valores fundamentales, acuerdo (convenio) y coordinación e integración.

*Valores básicos:* ¿Los empleados comparten un conjunto de valores que crean un fuerte sentido de identidad y un conjunto claro de expectativas? ¿Los líderes modelan y refuerzan esos valores?

*Acuerdo (convenio):* ¿Puede la organización llegar a un acuerdo sobre cuestiones críticas? ¿Pueden los empleados reconciliar diferencias de forma constructiva cuando surgen problemas?

*Coordinación e Integración:* ¿Los empleados de diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común que les permite trabajar eficazmente a través de los límites de la organización? ¿Trabajan para eliminar “silos” y promover acciones que sean en el mejor interés de la organización en su conjunto?

### **Eje Interno versus Externo**

Una organización puede poseer una estrategia con una orientación *interna*, si se focaliza en el desarrollo de su talento humano, y en su contribución para que ésta genere valor.

Por otro lado, podría tener una directriz hacia el *exterior*, cuando guía las acciones en torno a los distintos grupos de interés fuera de la misma, orientando su visión hacia el cliente. Otorgando mayor valor a la adopción de la tecnología de punta (i.e. recientemente inventada y es considerada la más avanzada en el mercado), y explorando las acciones de los competidores de manera formal, con modelos como el “*four corners*” (i.e. herramienta que resume en una sola gráfica las posibles acciones de los principales competidores).

### **Eje Estabilidad versus Flexibilidad**

Una organización que prefiere organizarse de forma estratégica con el propósito de lograr la *estabilidad*, considera acciones demasiado conservadoras para la época, dando más valor al establecimiento de una estructura organizacional bien definida y clara, y realizando una planeación estratégica estructurada. Además, generalmente realiza presupuestos controlados para todos sus proyectos y da relevancia a los niveles de confiabilidad y certidumbre, suponiendo que vive en una realidad que puede ser hasta cierto punto conocida y controlada, entorno en estos momentos considerado una utopía.

En contraste con una organización que explora y pone en práctica acciones estratégicas con una finalidad orientada a lograr un mayor nivel de *flexibilidad* asumiendo todo lo contrario, que es difícil predecir y controlar el medio ambiente externo, siendo este último un escenario más apegado a la realidad actual.

Como se investigó en el Tecnológico de Monterrey, creando una atmósfera en la cual se prefiere una *actitud y organización flexible con la inteligencia suficiente para adaptarse*

*activamente a acontecimientos inestables*, centrándose más en la gente y en sus acciones y menos en la definición rígida de estructuras organizacionales, procedimientos y/o planes.

### **Instrumento**

El instrumento consiste en una encuesta de 48 declaraciones que describen los diferentes aspectos culturales de una organización. Estos están diseñados para que los colaboradores de una organización respondan en una escala de 5 puntos (desde muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo) y se solicita a la persona que piense en una organización en forma global y en cómo se hacen las cosas generalmente. Estas características culturales nos proporcionan un perfil general de la cultura de una organización.

Específicamente, nos ofrece la posibilidad de valorar las manifestaciones culturales y sus prácticas administrativas del día a día, las cuales están correlacionadas con los resultados (*key performance indicators* de la misma), por ejemplo, niveles de rentabilidad, crecimiento, innovación, satisfacción de clientes y colaboradores de una organización (Denison, Nieminen & Kotrba, 2012; Denison & Neale, 2019).

Después de que los colaboradores de distintos niveles y funciones de la organización completan la encuesta virtual haciendo uso de una liga del proyecto, los datos se procesan en el centro de evaluación de Denison Consulting (<https://www.denisonconsulting.com/>).

Los resultados se presentan en un informe ejecutivo que incluye: 1) el perfil general gráfico de las 12 prácticas administrativas clasificadas en las 4 dimensiones culturales de una organización flexible e innovadora, 2) un informe de gráficas de líneas resumiendo las puntuaciones en percentiles de cada una de las preguntas de la organización clasificadas en las 4 dimensiones, y 3) una lista de fortalezas y posibles áreas de cambio que podrían ser apropiados para una transformación organizacional.

### **Resultados reporte DOCS**

Como se muestra en la tabla 4, para simplificar la interpretación de las valoraciones, el perfil muestra los percentiles del estudio comparativo de la base de datos del DOCS, el cual ya fue descrito previamente. Este método de presentar los datos compara los resultados de la organización bajo estudio con los resultados de otras organizaciones.

Tabla 4: Perfil de la cultura organizacional en el Tecnológico de Monterrey.

Dimensiones	Prácticas administrativas (sub-escalas)	Percentil *
Adaptabilidad	Creación de cambios	95
	Enfoque en el cliente	88
	Aprendizaje empresarial	93
Misión	Intención y dirección estratégica	99
	Metas y objetivos	95
	Visión	98
Consistencia	Valores básicos	92
	Acuerdo (convenio)	95
	Coordinación e integración	93
Participación	Habilitación (empoderamiento)	91
	Orientación del equipo	82
	Desarrollo de destrezas	93

Fuente: Denison & Neale (2021).

\* El percentil se obtiene con un análisis de más de 1,000 compañías y más de 740,000 de sus colaboradores. Todas las organizaciones a nivel individual tienen el mismo peso, se cuenta con una representación válida de todas las industrias según la clasificación (NAICS, *North American Industry Classification System*). Además, cabe mencionar que existe la multiculturalidad como punto de referencia con compañías en Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Australia, Colombia, Chile, México, Alemania, China y los Países Bajos.

En las tablas 5 y 6 se pueden observar los resultados de la organización para los índices más altos y bajos, dentro de cada dimensión, proporcionando información relevante, sobre las fortalezas culturales y debilidades o posibles áreas de transformación cultural de la organización en comparación con la competencia y las otras organizaciones de la base de datos del DOCS. Con estos resultados se puede contestar la siguiente pregunta ¿cómo se utilizan de manera estratégica, los cambios culturales con el propósito de lograr impactos positivos en el desempeño organizacional?

Como se puede observar en la tabla 5 existe una marcada fortaleza en las 3 prácticas administrativas que corresponden a la dimensión de *Misión*. Es decir, existe una clara dirección estratégica, se comparte una visión común y un referente a seguir, por otras instituciones educativas. Así mismo, 2 de las 3 prácticas de la dimensión de *Adaptabilidad* también son áreas fuertes, se responde a la competencia y se innova continuamente.

**Tabla 5: Fortalezas Culturales en el Tecnológico de Monterrey.**

Dimensión	Puntuación	Pregunta
Misión	99	Nuestra estrategia hace que otras organizaciones cambien su forma en la industria.
Misión	99	Compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro.
Misión	98	Existe una clara estrategia para el futuro.
Adaptabilidad	98	Respondemos bien a la competencia y a otros cambios en el entorno comercial.
Adaptabilidad	97	Continuamente se adoptan nuevas y mejores maneras de realizar el trabajo.

Fuente: Denison & Neale (2021).

Por otro lado, la tabla 6 muestra que las 3 prácticas de la dimensión de *Participación* representan una posible área en la que se debe de seguir trabajando. Es decir, se requieren estructuras más flexibles, delegar, empoderar, dar mayor libertad, crear un clima de confianza, que fomente la colaboración, valor del Tecnológico de Monterrey hacia el 2030. Así mismo, crear un ambiente en donde se toleren los desacuerdos, fomentar el que haya diversidad en cuanto a los puntos de vista, con el fin de resolver problemas complejos en donde se tenga un impacto positivo para todos los involucrados. Finalmente, y como principal área de oportunidad es necesario continuar con los esfuerzos para que la Institución sea más ágil y flexible, gran reto para los más de 32,000 colaboradores del Tec de Monterrey.

**Tabla 6: Áreas de Oportunidad para la Transformación Cultural en el Tecnológico de Monterrey.**

Dimensión	Puntuación	Pregunta
Adaptabilidad	65	La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.
Consistencia	68	Cuando hay desacuerdos, trabajamos con dedicación para lograr soluciones ganar-ganar, de beneficio mutuo.
Participación	68	Las tareas que se realizan gracias al trabajo en equipo, más que a la jerarquía.
Participación	70	La autoridad se delega para que las personas puedan actuar con autonomía.
Participación	71	Se alienta activamente la cooperación de todos los diferentes niveles de la organización.

Fuente: Denison & Neale (2021).

## CONCLUSIONES SIGNIFICATIVAS DE LA CULTURA DEL TECNOLÓGICO DE MONTERREY

A través de todo el estudio y fortalecido con los resultados del análisis piloto DOCS, se puede concluir que el Tecnológico de Monterrey posee una sólida cultura organizacional, por lo que se tiene fundamento suficiente para inferir que va encaminada a la continua adaptabilidad de las exigencias y retos que se van presentando en este medio ambiente tan dinámico y hacia el constante desarrollo de destrezas de sus colaboradores, con el propósito de lograr una mayor flexibilidad y posibilidad de una adaptación veloz.

El modelo DOCS incluye cuatro dimensiones culturales: misión, adaptabilidad, participación y consistencia. Diez de las doce prácticas administrativas, relacionadas con estas cuatro dimensiones, tienen un valor superior al 90% (ver tabla 4), de acuerdo a Denison, Kotrba, & Nieminen (2013), todas las dimensiones están correlacionadas con los procesos de innovación constante, componente relevante de su visión hasta el año 2030.

Una de las grandes fortalezas de la Institución es su clara intención y dirección estratégica, además de la constante innovación en su forma de trabajo y su respuesta continua a las demandas del entorno. En esta misma línea, en relación a las prácticas organizaciones ágiles señaladas por los autores, De Smet et al. (2018), el tener una clara visión, el ofrecer propuestas de valor a los diferentes tipos de clientes que sirve y el uso de la tecnología, son las prácticas con mayor nivel de desarrollo en el Tecnológico de Monterrey.

Por otra parte, de acuerdo a los resultados DOCS, la dimensión de *participación* es en la que se requiere hacer mayor énfasis, con el propósito de seguir su fortalecimiento. Por lo que es necesario continuar impulsando redes de equipos empoderados en los procesos de toma de decisiones críticos para la Institución, con el fin de mantener el modelo dinámico de desarrollo de talento, apoyando los ciclos rápidos de evolución, dinamismo y aprendizaje.

Es indispensable contar con personas positivas con una mentalidad de crecimiento y aprendizaje constante; personas empoderadas que toman riesgos calculados, que busquen un aprendizaje continuo, que reconozcan sus errores y valoren la retroalimentación, compartiendo información y colaborando unos con otros (Dweck, 2019).

Precisamente, rumbo al 2030, se visualiza en la Institución su trabajo con mayor nivel de diversidad, inclusión y empatía, lo que Amy Edmondson (2020) llama seguridad psicológica. Un lugar de trabajo en donde cada persona pueda ser ella misma y cuyo trabajo contribuya de manera significativa a la visión, teniendo al mismo tiempo el compromiso y urgencia para alcanzar la excelencia. Un espacio donde siempre reine un ambiente abierto, donde fluyan con libertad las ideas, que toda voz sea escuchada, donde se fomente la diversidad de perspectivas, en el cual, no solo se toleran los errores, sino que la norma sea la experimentación constante y se aprenda y celebren los fracasos. Proceso que contribuirá a potenciar la innovación.

Para lograr una cultura orientada hacia la potenciación de la innovación se requieren

líderes, talento y estructura adecuada (Ahmed, Ramos-Garza & Ramos-Garza, 2012; Ramos-Garza & Ramos-Garza, 2019). Líderes con un alto nivel de servicio, los cuales establezcan y vivan una visión y valores claros, que apoyen y guíen a sus colaboradores, creando un clima de confianza y contribución continua con una actitud positiva ante el cambio. También se requieren personas con energía, persistencia y confianza en ellas mismas, curiosas, creativas y flexibles. Y además, que la estructura sea orgánica con el fin de que facilite la interacción y colaboración entre las personas y grupos de trabajo. Indispensable es contar con una estructura descentralizada para tener libertad y autonomía, trabajando en redes de equipo, con excelente comunicación interna y externa.

Muchas de estas características, como lo muestra el presente estudio, ya las posee, de alguna manera, el Tecnológico de Monterrey y las seguirá desarrollando, de frente a los retos del futuro.

Finalmente, podemos concluir que existen cinco elementos que unen al Tecnológico de Monterrey (Tecnológico de Monterrey, 2021j).

El primer elemento, es su *gente*, cada una de las más de 32,000 personas que conforman la Institución y siguen su pasión de cambiar de manera positiva el entorno.

El segundo, su visión “*liderazgo, innovación y emprendimiento para el florecimiento humano*”. La visión hacia el 2030 pone a la persona al centro, para así crear un mundo sostenible.

El tercero, sus *valores*: innovación, integridad, colaboración, empatía e inclusión y ciudadanía global. Los resultados de la percepción sobre si se viven los valores tanto en la Institución como en sus líderes, en donde prácticamente todos los comportamientos asociados con los valores están por arriba del 90% (ver tabla 3), con una respuesta de más de 26,000 colaboradores.

El cuarto, sus *principios* y el *código de ética*, el cual se reafirma por sus colaboradores todos los años. Los principios y el código de ética, junto con los valores guían los comportamientos deseados por la Institución e impulsan el propósito del Tecnológico de Monterrey “formación que transforma vidas”.

El quinto, el *servicio a los demás*, desde su fundación el Tecnológico de Monterrey fue creado por la sociedad para la sociedad.

## REFERENCIAS

- Ahmed, P.K.; Shepherd, C.D.; Ramos-Garza, L. & Ramos-Garza, C. (2012). *Administración de la Innovación*. Pearson.
- Automotive News. (2021) Crain Communications, Inc. *Getting smart; embrace Industry 4.0*, 95(6975), S024. March 1.
- Barney, L.B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), pp. 656-665.
- Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (2002). Building competitive advantage through people. *MIT Sloan Management Review*, Winter, pp. 34-41.
- Chan, L.L.M.; Shaffer, M.A. & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: The impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), pp. 17-35.
- Chatman, J.A.; Caldwell, D. F.; O'Reilly, CA. & Doerr, B. (2014). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, 35, pp. 785-808.
- Conacyt (2021). Sistema Nacional de Investigadores. Recuperado de <https://www.conacyt.gob.mx/Sistema-nacional-de-investigadores.html>.
- Conecta (2018). En el Tec, México se conectó por primera vez a la Internet. *Conecta*. El sitio de noticias del Tecnológico de Monterrey. <https://tec.mx/es/noticias/nacional/institucion/en-el-tec-mexico-se-conecto-por-primera-vez-la-internet-75anostec>
- Conecta. (2019). El Tec de Monterrey transforma su visión rumbo al 2030. *Conecta*. El sitio de noticias del Tecnológico de Monterrey. <https://tec.mx/es/noticias/nacional/institucion/el-tec-de-monterrey-transforma-su-vision-rumbo-al-2030>
- Conecta (2020). "Sueño con un Tec más audaz, centrado en un futuro más humano". *Conecta*. El sitio de noticias del Tecnológico de Monterrey. <https://tec.mx/es/noticias/nacional/institucion/sueno-con-un-tec-mas-audaz-centrado-en-un-futuro-mas-humano>
- Denison Consulting. <https://www.denisonconsulting.com/>
- Denison, D. R. (2016). Denison Consulting. Ann Arbor, Michigan, USA. Fixing the culture and the business at the same time. Denison's blog post on April 5th, 2016. <http://www.denisonconsulting.com/content/fixing-culture-and-business-same-time>
- Denison, D.; Ko, I.; Kotrba, L. & Nieminen, L. (2013). Drive an innovative culture. *Chief Learning Officer*, June, pp. 70-72.
- Denison, D.R. & Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), pp. 204-223.
- Denison, D. R. & Neale, W. S. (2019). Denison Organizational Culture Survey Facilitator Guide [Report]. Ann Arbor, MI: *Denison Consulting*, LLC

- Denison, D. R. & Neale, W. S. (2021). Encuesta de cultura empresarial 2021. Culture Survey. [Reporte] *Denison Consulting*.
- Denison, D.R., Nieminen, L. & Kotrba, L. (2012). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), pp. 145-161. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- De Smet, A.; Lurie, M. & St. George, A. (2019). Leading agile transformation: The new capabilities leaders need to build 21st-century organizations. *Building Economist*, pp. 27-36.
- Dweck, C. (2019). What Having a “Growth Mindset” Actually Means. *Harvard Business Review* (Special Issue), pp. 26-27.
- Edmondson, A. (2020). The importance of psychological safety: Amy Edmondson. Video. <https://youtu.be/eP6guvRt0U0>
- Fernández Carbajal, J. A. (2021). Creando juntos un mejor futuro. *El Norte*. Opinión invitada del Presidente del Consejo Directivo del Tecnológico de Monterrey. Febrero 28.
- Fey, C.F. & Denison, D.R. (2003). Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia? *Organization Science*, 14(6), pp. 686-706.
- Fisher, L.D. (2016). The end of competitive advantage. *Acuity*, 3(5), pp. 20-22.
- García, L.M. (2018). Impacto de EXATEC: Reflejo de formación en TEC. *Conecta*. El sitio de noticias del Tecnológico de Monterrey. <https://tec.mx/es/noticias/monterrey/institucion/impacto-de-exatec-reflejo-de-formacion-en-tec>
- Gillespie, M.A.; Denison, D.R.; Haaland, S.; Smerek, R. & Neale, W.S. (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), pp. 112-132.
- International Finance Corporation / World Bank Group. (2019). Breaking Paradigms to Develop Leaders for the 21st Century. Tec de Monterrey: How a Top University in Mexico. Radically Overhauled its Educational Model. Recuperado de [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/industry\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/education/publications/tec+de+monterrey](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/industry_ext_content/ifc_external_corporate_site/education/publications/tec+de+monterrey)
- Kanter, R.M. (2011). How great companies think differently. *Harvard Business Review*, pp. 66-78.
- McGrath, R.G. (2013). Transient Advantage. *Harvard Business Review*, 91(6), pp. 62-70.
- McShane, S.L. & Von Glinow, M.A. (2019). *Organizational Behavior*. McGraw Hill Education.
- Morgan, J. (2020). According to 140 Top CEOs, These are the 6 trends shaping leadership through 2030 and beyond. Thrive Global. <https://thriveglobal.com/stories/according-to-140-top-ceos-these-are-the-6-trends-shaping-leadership-through-2030-and-beyond/>
- Popkova, E.G., Bogoviz, A.V. & Ragulina, Y.V. (2019). *Industrial Revolution of the 21st Century*, Ditzinger Springer.
- QS World University Rankings (2021). QS Top Universities. Recuperado de <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2020>.
- Ramos-Garza, C. and Ramos-Garza, L. (2019). *Leadership and Culture of Innovation*, Corrales-Estrada, M. (Ed.) *Innovation and Entrepreneurship: A New Mindset for Emerging Markets*, Emerald Publishing Limited, pp. 159-188. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-701-120191011>

- Ramos-Garza, L.; Ramos-Garza, C. (2021). Potenciación de la cultura en organizaciones mexicanas. *Lumina*, 22, 1, 1-17. <https://doi.org/10.30554/lumina.v22.n1.4079.2021>
- Ramos-Garza, C.; Ramos-Garza, L. & Villalba-Moreno, O. (2017). ¿Está la cultura organizacional relacionada con motivación y desempeño en México? *Ciencias Administrativas Teoría y Praxis*, 1(13), pp. 133-147. Enero-junio. ISSN 1405-924X Latindex 23192.
- Reeves, M. & Deimler, M. (2011). Adaptability: The new competitive advantage. *Harvard Business Review*, 89(7/8), pp. 134-141.
- Schoemaker, P.J.H., Krupp, S. & Howland, S. (2013). Strategic Leadership: The essential skills. *Harvard Business Review*, 91(1), pp. 131-134.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Tecnológico de Monterrey (2013). *Los primeros 70 años de transformar vidas*. Comité Editorial. Tecnológico de Monterrey.
- Tecnológico de Monterrey. (2019) Rumbo al 2030. Folleto. *Tecnológico de Monterrey*. <https://tec.mx/sites/default/files/inline-files/Rumbo-al-2030-Tec-de-Monterrey.pdf>
- Tecnológico de Monterrey (2020). *Tec 75*. EXATEC. Dirección Editorial Juan Pablo Murra Lascurain y Rodolfo Rubio Etcharren. Segunda Edición.
- Tecnológico de Monterrey (2021a). Nuestra historia. Recuperado de <https://tec.mx/es/nosotros/nuestra-historia>.
- Tecnológico de Monterrey (2021b). Centro de Reconocimiento a la Dignidad Humana. Recuperado de <https://tec.mx/es/dignidad-humana>
- Tecnológico de Monterrey (2021c). Modelo Tec21. Recuperado de <https://tec.mx/es/modelo-tec21>
- Tecnológico de Monterrey (2021d). Cuida tu mente. Recuperado de <https://tec.mx/es/cuida-tu-mente>
- Tecnológico de Monterrey (2021e). Estrategias de investigación frente al COVID-19 del Tec de Monterrey. Recuperado de <https://tec.mx/es/investigacion/estrategias-frente-al-covid-19-tec-de-monterrey>
- Tecnológico de Monterrey (2021f). Investigación. Recuperado de <https://tec.mx/es/investigacion>.
- Tecnológico de Monterrey (2021g). Formación que transforma vidas. Recuperado de <https://tec.mx/es/nosotros/formacion-que-transforma-vidas>
- Tecnológico de Monterrey (2021h). Plan Estratégico 2025. Haciendo realidad nuestra visión. Recuperado de <https://tec.mx/es/planestrategico2025>
- Tecnológico de Monterrey (2021i). Viviendo nuestros valores. Reporte resultados generales.
- Tecnológico de Monterrey (2021j). Cultura. Recuperado de [https://jobs.tec.mx/content/cultura/?locale=es\\_MX](https://jobs.tec.mx/content/cultura/?locale=es_MX)
- Torres, J.L. (2020). Inicia era de David Garza como presidente del Tec de Monterrey. *Conecta*. El sitio de noticias del Tecnológico de Monterrey. <https://tec.mx/es/noticias/nacional/institucion/inicia-era-de-david-garza-como-presidente-del-tec-de-monterrey>

## CULTURAS ORGANIZACIONALES PODEROSAS

Trice, H.M. & Beyer, J.M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice Hall.

Treviño, R. y Navarrete, A. (2020). Salvador Alva: legado de transformación en el Tec de Monterrey. *Conecta*. El sitio de noticias del Tecnológico de Monterrey. <https://tec.mx/es/noticias/nacional/institucion/salvador-alva-legado-de-transformacion-en-el-tec-de-monterrey>

Villanueva, A. (2020). Salvador Alva, presidente del Tec, explica los logros de los últimos años. *Conecta*. El sitio de noticias del Tecnológico de Monterrey. <https://tec.mx/es/noticias/nacional/institucion/salvador-alva-presidente-del-tec-explica-logros-de-los-ultimos-anos>

Anexo 1: Acervo fotográfico del Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, 2021



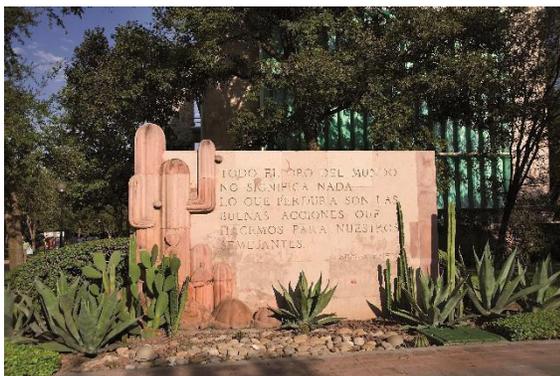
El mural, diseñado por el pintor Jorge González Camarena, es el símbolo más reconocible del Tecnológico de Monterrey y su idea básica fue plasmar el triunfo diario de la civilización y la cultura sobre las fuerzas oscuras del estancamiento y la apatía.



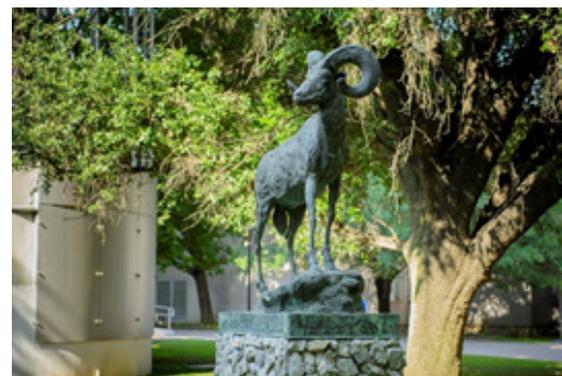
En 1978, el Tecnológico de Monterrey, construyó un monumento "El Campanario" para recordar a Don Eugenio Garza Sada, el cual fue diseñado por el artista Mathias Goeritz.



Graduación profesional 2018.



Monumento a Adolfo Prieto ubicado en Campus Monterrey.



En 1945 los alumnos adoptan "El Borrego" como su mascota.

CULTURAS ORGANIZACIONALES PODEROSAS



Por Siempre Tec 2019.



Orgullosamente Tec.

## CAPÍTULO 2

### **La contribución de la familia al éxito de la empresa textil. Recursos, cultura organizacional y *familiness* de Blancos Selene**

Gizelle Guadalupe Macías González<sup>8</sup>, Alma Azucena Jiménez Padilla<sup>9</sup>

Yo pienso que es la vocación, se necesita vocación primero para la industria, aquí le tienen mucho miedo a invertir, a las máquinas, la innovación, [...] yo veo una empresa pobre con un empresario rico, se trae una camioneta grande, aunque las máquinas se tengan amarradas con un mecate [...] Yo lo visualizo completamente distinto, ¿no? Pues si tuviera 40 años, yo invertiría todo lo que pudiera, todo lo que tuve [...] un 30 por ciento de todos mis activos circulantes. Y de todo invertimos allá como un 70 por ciento,.... ¡fue mucho!.

“Yo soy contador público, pero yo tengo mucha facilidad para las máquinas, ¡me encantan!, me empecé a adentrar, nunca pagué un centavo por un mecánico. Por lo que yo ya vendía todo mi producto y ya no tenía ninguna prenda en mi almacén, así me salí absolutamente, quedé fuera de la competencia”

Miguel Moreno, líder fundador de Blancos Selene, abril de 2019

---

<sup>8</sup> Gizelle Guadalupe Macías González, es Doctora en Ciencias por parte de la Universidad de Guadalajara. Actualmente es profesora investigadora de tiempo completo en el Departamento de Estudios organizacionales del Centro Universitario de los Altos de la Universidad de Guadalajara. Su línea de investigación es organización y dirección de empresas, género y educación y en sus últimas publicaciones aborda a las empresas familiares.

<sup>9</sup> Alma Azucena Jiménez Padilla, es Maestra en Enseñanza de las Ciencias por parte de la Universidad de Guadalajara. Actualmente es profesora de tiempo completo en el Departamento de Estudios organizacionales del Centro Universitario de los Altos de la Universidad de Guadalajara.

# INTRODUCCIÓN

En la trayectoria de las empresas familiares destaca el tipo de gestión y de cultura organizacional que ha impactado en la supervivencia. Al estudiar la longevidad emergen elementos que han caracterizado los recursos que pone a disposición la familia empresaria para llevar a cabo sus estrategias de continuidad en el negocio.

Selene es la marca propiedad de Grupo Malsa Home, S.A. de C.V., una empresa familiar establecida en la Región Centro Occidente del país, ubicada en Tepatitlán de Morelos, Jalisco. Región donde la comercialización de blancos y textiles ha representado una de las actividades económicas prioritarias, constituyendo el 16.25% del total de los establecimientos del Estado (IIEG, 2021), por otro lado, la mayoría de los negocios son micro y pequeños, incluso sus antecedentes se remontan a una actividad que se practica en un entorno de trabajo femenino (Arias, Sánchez y Muñoz, 2015).

Tras realizar una investigación con empresas familiares de giro textil en distintos municipios<sup>10</sup>, resalta la continuidad, distinción y crecimiento de Blancos Selene, que data de más de cuatro décadas en el mercado, diferenciándose por las distintas actividades realizadas en el giro textil; por lo que el propósito del presente documento es indagar en los elementos organizacionales que la han caracterizado durante su trayectoria, tratando de identificar la contribución de la familia al éxito de la empresa. De manera particular resaltan los recursos y capacidades valorados desde la teoría basada en recursos (*Resource-Based View Theory*, RBV), considerando la cultura organizacional y el aporte que hace la familia a la empresa como *familiness*, y que se ha llegado a valorar como ventaja competitiva.

A continuación, se presenta un bosquejo teórico de los recursos, así como de los elementos que integran la cultura organizacional -enfocada en valores, significados, patrones culturales y prácticas de gestión-, considerados desde la perspectiva RBV. Posteriormente se indica el diseño de la investigación, el contexto donde se inserta la empresa, la genealogía de la familia, compuesta activamente por primera y segunda generación, así como los roles desempeñados y la integración en los negocios familiares. Consecutivamente, se plasma la trayectoria de la empresa familiar, señalando actividades y participación de los integrantes familiares, distinguiendo el perfil del fundador y el surgimiento y puesta en marcha de los negocios y posteriormente se detallan las empresas en las que participa la segunda generación. Como hallazgos resaltan los recursos, la cultura organizacional y el aporte del *familiness*, visualizando la ventaja competitiva, que perfila a Blancos Selene como una empresa familiar con negocios de vanguardia, y al final del documento se redactan las conclusiones de la investigación. La singularidad de Blancos Selene y el grupo de empresas que la integran, se potencializa por la combinación de sus activos tangibles e intangibles y sus capacidades intergeneracionales otorgadas por la primera y segunda generación, quienes la han llevado al éxito.

---

<sup>10</sup> Proyecto de investigación sobre empresas familiares de giro textil, establecidas en varios municipios de las regiones Altos Sur y Centro de Jalisco. Con la colaboración de estudiantes del Centro Universitario de los Altos, Universidad de Guadalajara: Diana Laura Zaragoza Gutiérrez y Edgar Mauricio Mercado Ramírez, de la licenciatura en administración y de María Guadalupe Rojo Villalobos y Alondra Ibarra Tapia de la licenciatura en contaduría pública.

## DESARROLLO

### Los recursos de las empresas familiares

En los análisis de las empresas familiares se han considerado tanto elementos externos como internos. En estos últimos, se han abordado los recursos y las capacidades que se poseen, y que a su vez pueden proporcionar una ventaja competitiva que propicia la distinción del resto de empresas (Fernández y Nieto, 2005).

Los recursos de una empresa representan factores disponibles que la organización posee. Dichos recursos se transforman en servicios o productos que se ofrecen al combinarse con diversos activos, tecnologías, sistemas de información, confianza, sistemas de incentivos etc. Mientras que las capacidades de una empresa señalan la utilización de recursos, en combinación y aplicación de procesos para lograr el objetivo organizacional. Las capacidades tangibles o intangibles y particulares de una empresa se presentan en diversas etapas al interaccionar con los recursos y se basan conforme se va desarrollando la empresa en su capital humano (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez y García-Almeida, 2001).

La integración de estos recursos y capacidades se convierten en activos estratégicos, propiciando empresas difíciles de imitar y brindándoles ventajas específicas. Las capacidades tecnológicas representan un ejemplo de este tipo de activos o bienes que propician acceso a información, sociedad del conocimiento, construyen capital intelectual, relaciones y capacidades de investigación y desarrollo (Soto, De La Garza, Esparza y San Martín, 2015).

La ventaja competitiva sostenible se presenta cuando existe una adaptación organizacional y una capacidad de gestión (Park, Misra, Reddy y Jaber, 2019). Las empresas deben organizarse y potenciar sus recursos valiosos, heterogéneos, específicos e inimitables para obtener una ventaja competitiva (Sachitra, Chong, 2018 y Rodríguez, Fuentes y Rodríguez-Ariza, 2014).

Por otro lado, Paradkar, Knight y Hansen (2015) señalan una distinción de capacidades con base en la facilidad de réplica: las ordinarias, que se vinculan con la aptitud técnica y las dinámicas que integran una aptitud evolutiva, combinando recursos de manera específica.

Conforme a la teoría de los recursos y capacidades (RBV), las empresas se analizan desde un proceso de dentro hacia afuera, indagando en el desarrollo de estrategias a partir de la combinación de estos elementos internos, para afrontar el entorno externo. Su vínculo estratégico, propicia en las compañías rasgos que se pueden convertir en ventaja competitiva (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) e incluyen los activos tangibles e intangibles que las empresas tienen o controlan. Recursos que pueden ser, tecnológicos, financieros, físicos, humanos y de gestión. Sus combinaciones, propician capacidades operativas y organizativas, por lo que no son solamente activos. Incluso se sostiene que quienes dirigen las empresas tienen posibilidades cognitivas únicas de reconocer oportunidades, organizar recursos y analizar riesgos (Alvarez y Busenitz, 2001).

En el área de la empresa familiar esta perspectiva *RVB* se identifica, por ejemplo, con la capacidad de desarrollo de productos y de procesamiento de información, el capital social, la identidad organizacional y la capacidad de toma de perspectiva, así como también donde se analiza el impacto de estos recursos en el rendimiento.

Otros ejemplos de poseer recursos y capacidades estratégicas son claves para lograr la internacionalización de la empresa, poniendo de manifiesto que son necesarios para competir con éxito, integrarse en mercados globales y obtener ventajas competitivas sobre las empresas locales. Por otro lado, resalta el comportamiento presentado dentro de la empresa de integrantes familiares o no y junto con este la pasión laboral vinculada a la identificación organizacional, donde el personal empleado puede llegar a internalizar los valores y actividades volviéndose parte básica de la cultura de la compañía y, a su vez, impactarán en la competitividad de la misma (Salesi, Omar y Vaamonde, 2017). De igual manera dentro de las capacidades para aprovechar los recursos internos de la empresa se debe gestionar una dinámica de activos de conocimiento. Estos activos intangibles pueden representarse por el capital intelectual como capacidades dinámicas.

Así entonces las empresas necesitan potenciar su base de recursos y capacidades para ser competitivas y generar nuevas estrategias de creación de valor (Claver, Molina y Zaragoza, 2013). Incluso de acuerdo con Zahra, Sapienza y Davidsson, (2006) y Wang y Ahmed (2007), además de que las capacidades dinámicas crean y renuevan los recursos y capacidades, deben actualizarlos y reconstruirlos para mantener una ventaja competitiva.

### **La cultura organizacional y *familiness* como recursos**

La cultura representa un fenómeno colectivo comparativo que distingue un grupo de otro y que se integra por diversas capas: al exterior se encuentran los símbolos, posteriormente las personas consideradas como héroes, la tercera capa la representa los rituales y en el centro de la cultura se encuentran los valores. Los símbolos se vinculan con objetivos tangibles como la comida, logotipos, colores o monumentos, las personas héroes se relacionan con figuras públicas de la vida real, como las personas fundadoras de la empresa, hasta figuras de ficción de la cultura popular. Los rituales se relacionan con actividades que se acostumbra realizar por ejemplo en el tiempo libre, en el trabajo como las reuniones. Mientras que los valores son transmitidos en la interacción con el entorno de personas familiares, amistades, laborales, que definen lo que se acepta y lo que se rechaza. Por lo que los valores representan preferencias generales por cierto estado de cosas, por ejemplo, la predilección por la igualdad en lugar de la jerarquía (Hofstede, 2011).

En esta sintonía Arz (2019) coincide en ubicar capas: que integran elementos intangibles y formas culturales. Señala también conceptos que especifican estos niveles: los valores familiares, valores organizacionales y climas organizacionales.

Así entonces los mecanismos de la cultura organizacional que señalan como los valores familiares se traducen en capacidades, orientaciones, recursos y estrategias. Y los procesos de transmisión de la cultura representan el traspaso de valores y los climas que

estimulan ciertas actividades estratégicas. Por lo que la cultura organizacional existe en empresas donde interactúan personas para lograr un objetivo común y definido (Schein, 2010).

Desde la perspectiva *RBV*, la cultura organizacional se concibe como uno de los elementos que se relaciona con el resto de los recursos de la empresa, así como un mecanismo de gestión que puede proporcionar ventajas competitivas (Alvesson, 1993; Barney, 1986 y Sánchez, Carrasco, Danvila y Sastre, 2017) como señaló Schein (2010), es una de las fuerzas más poderosas y estables que actúan en las organizaciones.

Representa un recurso importante de estrategia, que puede ser considerada como una ventaja competitiva (Zahra, Hayton y Salvato, 2004). Se caracteriza por ser espontánea y por no establecerse en ningún documento institucional o formal, es compleja y difícil de identificar y se encuentra inmersa en la vida social de las personas, dando significado a las acciones (Rendón, 2003).

Como recurso estratégico intangible, la cultura organizacional se reviste de una gran importancia en el desarrollo de ventajas competitivas (Sánchez, Carrasco, Danvila y Sastre, 2017) (Denison, 1990; Kotter y Heskett, 1992; Leal-Rodríguez, Albort-Morant y Martelo-Landroguez, 2017; Zahra, Hayton y Salvato, 2004). Su originalidad opera conforme emergen y evolucionan las creencias, valores y significados de las personas que integran una organización.

En las empresas familiares la cultura organizacional suele tener mayor relevancia puesto que se conjugan valores, creencias e intereses vinculados al sistema de relaciones familia y empresa. Así entonces la cultura organizacional se integra por creencias, expectativas y lineamientos que se comparten por integrantes de una organización (Sánchez, Carrasco, Danvila, Sastre, 2017 y Hall, Melin, Nordqvist, 2001).

Estos valores dan pie a conformar la base de la comunicación y la comprensión que impacta en el comportamiento del personal de la empresa, estimulando distintas acciones como el compromiso y la innovación (Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez, y Sanz-Valle, 2016). De igual manera, estas maneras de proceder, dan posibilidad a compartir y comprender el significado de las relaciones intergeneracionales y consolidar objetivos comunes, puesto que los valores de la familia propietaria forman el corazón de la cultura de la empresa familiar, con la posibilidad de que surjan sinergias apreciables. Por lo que el compromiso sólido de ésta manera de actuar representa la fortaleza de la familia y su aporte a la propiedad al negocio (Tápies y Moya, 2012).

Así entonces los recursos clave que aporta la familia a la empresa, puede representarse por el capital social y emocional, los valores, las competencias, el legado, la unidad, la colaboración financiera y el compromiso (Tomaselli, et al., 2018).

Schein (2010) señalaba que la persona fundadora genera e integra los elementos culturales a la organización en compañías de primera generación y que dicha cultura se desarrolla de manera similar o distinta en la transición intergeneracional.

Así también la evolución de la cultura organizacional en las empresas familiares es posible visualizarse a través de analizar el proceso dinámico de la interacción intergeneracional. Los valores pueden representar un punto de participación generacional que configure un tipo de cultura, por ejemplo, clan o jerárquica (Cherchem, 2017).

En esta misma perspectiva RBV, adaptada a las empresas familiares, resaltan los recursos que cierta familia aporta a la empresa, haciéndola única y diferente de la competencia. Ese valor intangible que las hace distintas del resto de empresas se denomina *Familiness* (Habbershon y Williams, 1999 y Habbershon, Williams y MacMillan, 2003).

Con la intención de observar cómo contribuye la familia al éxito de la empresa surge el concepto de *familiness* (Habbershon y Williams, 1999; Habbershon, Williams y MacMillan, 2003), como el conjunto de recursos internos idiosincráticos que existen por la implicación de la familia en la compañía. Entonces la participación familiar, representa un recurso y capacidad única, inseparable y sinérgica que se presenta por la interacción familia-empresa. Así entonces, la singularidad de cada empresa familiar se centra en cómo la participación de la familia representa la causa fundamental de su diferencia. Las dimensiones de la participación familiar que explican este aporte, son representadas por dos factores: sus componentes de participación y por su esencia. Los componentes se centran en la propiedad familiar y el control y su influencia. Mientras que la esencia está integrada por los comportamientos y recursos sinérgicos y capacidades que la familia aporta al negocio. Adicionalmente se considera que la dinámica de la familia integrada a la empresa presupone una identidad organizacional (Zellweger, Eddleston y Kellermanns, 2010).

*Familiness* se percibe en los activos intangibles de una empresa familiar, (Zellweger, Eddleston y Kellermanns, 2010), impacta en toda la organización desde la misión del negocio familiar hasta el ofrecimiento del producto o servicio. También se manifiesta a través de los recursos familiares en la gestión o procesos que pueden ayudar a optimizar estos recursos, es decir, mecanismos que permiten que las empresas familiares aprovechen con éxito su *familiness*. Sin embargo, el *familiness* puede resultar positivo o negativo (conforme el clima familiar lo oriente) impactando en la posición competitiva del negocio, por lo que debe conducirse para tener resultados deseables.

### Diseño de la investigación

La inmersión en el estudio de una unidad de negocio, requiere de un acercamiento a detalle, por lo que se optó por la metodología de caso de estudio (Yin, 2018) para las empresas familiares (De Massis y Kotlar, 2014). Las investigaciones con enfoque cualitativo, proporcionan especificidad y particularidades susceptibles de analizarse a través de un proceso detallado. En el caso de la cultura organizacional se caracteriza por ser cotidiana y espontánea, y a la vez difícil de identificar y de comparar con otras, además de dar sentido a las acciones que se realizan a través de la inmersión en la vida cotidiana de las personas que se integran a la empresa (Rendón, 2003).

Las tendencias de rescatar este tipo de enfoques en objetos de estudio complejos, como son las empresas familiares permitió enlazar los elementos teóricos que la revisión de literatura señala y los datos empíricos recabados a través del acercamiento. Para indagar en las empresas familiares del giro textil, se decidió utilizar la entrevista cara a cara y conforme lo señala Gioia (en De Massis y Kammerlander, 2020) se siguieron algunos aspectos: es necesario ganarse la confianza de la persona entrevistada, después de platicar generalidades, se puede obtener mayor información sin sesgo de deseabilidad social. Se utilizaron preguntas abiertas y amplias, se sondearon algunos aspectos, se buscó confirmar y dar seguimiento a respuestas y, según lo abordado, se dedujeron algunos elementos durante el curso de la entrevista. Se tomó en cuenta que la persona disfrutará compartiendo su vida empresarial y sus perspectivas. También se contemplaron los aspectos que señala Eisenhardt en De Massis y Kammerlander (2020) sobre dejar que las personas informantes hablen. En lo que respecta a obtener una multitud de perspectivas, se contempla que la investigación completa sobre empresas familiares del giro textil, integró varios estudios de caso representativos para mirar múltiples perfiles.

## **Elección de unidad de análisis**

La elección de Blancos Selene como caso de estudio, proviene de la relevancia de la continuidad de la empresa y su perfil de liderazgo en los negocios de blancos, por lo que se entrevistó al líder fundador e integrante de la empresa familiar como fuente primaria de datos informativos. Como datos complementarios fungieron el resto de entrevistas realizadas a los distintos casos de estudio múltiple que se llevaron a cabo en el municipio, así como las provenientes de fuentes secundarias, como la página web de Blancos Selene y de los demás negocios, así como preguntas cortas realizadas a informantes familiares. La entrevista se realizó en el año 2019, y el resto de información se ha recopilado hasta 2021. La entrevista tuvo una duración de 2:01:03 horas, fue audiograbada y transcrita. Los documentos provenientes de la información recabada de la entrevista y de las diversas fuentes fueron analizados con el apoyo del software Maxqda v. 20. Se realizaron tres tipos de codificación: abierta, axial y selectiva (Saldaña, 2009) y se realizaron varias lecturas de verificación. En un primer ejercicio, se llevó a cabo una codificación abierta emergiendo códigos de los datos empíricos, señalando aspectos generales como características de gestión e integración familiar. Posteriormente, se llevó a cabo un segundo ciclo de codificación, la axial, estableciendo un sistema de códigos y subcódigos y se identificaron dos categorías: capacidades y cultura organizacional. En la codificación selectiva se hizo la vinculación con la parte teórica. Para presentar los resultados se utilizaron algunos apoyos, como el programa de GenoPro en lo que respecta a las genealogías y, se integraron algunas otras figuras como líneas del tiempo, imágenes representativas y precisiones sobre las características de las capacidades y elementos de la gestión y cultura organizacional.

### Contexto de estudio

La industria textil en México presenta un escenario de participación donde en tan solo cuatro estados se elaboran seis de cada diez prendas que se confeccionan en el país. Entre Cd. de México, Edo. de México, Puebla y Jalisco aportaron un 57.10% del total de productos elaborados a nivel nacional en la Industria del Vestido (INEGI, 2019), en específico el estado de Jalisco contribuyó en un 4.50% al total nacional. El aporte de esta industria según datos al 2017 del Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco, el PIB aportado por el giro textil excepto prendas de vestir fue de 1,764.42 millones de pesos anuales en el Estado de Jalisco (IIEG, 2020). La distinción de la actividad textil se reporta entre prendas de vestir y de otro giro. El Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) de INEGI, reporta que en Jalisco hay 2,688 establecimientos pertenecientes a la industria del vestido, donde el 66.15% corresponde a la confección de prendas de vestir. Referente a la confección de alfombras, blancos y similares hay 169 entidades y, de fabricación de otros productos textiles, restando prendas de vestir existen 360 negocios.

De manera paralela se resalta el aporte económico del giro, descontando lo relacionado a vestido en el Estado de Jalisco, resultando que existen 529 establecimientos de productos textiles, de los cuales 86 están ubicados en el Municipio de Tepatitlán de Morelos y representan un 16.25% del total de los establecimientos del Estado (IIEG, 2021). Esto es algo muy significativo ya que ocupa el 2do. lugar después de Guadalajara con un 25.71% del total.

La zona territorial Altos Sur y Centro (particularmente Zapotlanejo) destacan por su relevancia en esta actividad económica. El Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM, 2016), que administra el registro de las empresas, destaca la producción textil y del vestido. En los últimos años, la región Altos Sur se ha posicionado entre los centros de fabricación textil más importantes del país, sobresale la fabricación de prendas de vestir en los municipios de San Miguel el Alto, Jalostotitlán y Valle de Guadalupe, así como la confección de blancos en Tepatitlán de Morelos (Mariscal, 2019). Tepatitlán, junto con esta región alteña, se ha ubicado como un centro de fabricación textil muy importante, especialmente en la confección de blancos (Gobierno de Jalisco, 2018). El caso de la industria textil es controlado por Tepatitlán de Morelos en unidades económicas y personal ocupado, pero en producción y valor agregado es acaparada por San Miguel el Alto (Macías y De la Torre, 2017). Desde hace algunos años se ha podido observar el comportamiento laboral de las mujeres alteñas, las cuales han estado involucradas en el giro textil: “el cuarto dato más representativo del empleo de las mujeres alteñas es el de la industria textil con 727 registros” (Macías, 2016, p. 205).

En este escenario nacional, estatal, regional y local de la industria textil aparece la presente investigación, que se realiza en una zona territorial caracterizada por distintas actividades económicas de giro agropecuario en su mayoría y por la representatividad de la industria textil, en específico el municipio de Tepatitlán por la producción y comercialización de blancos. Así también otros municipios como Zapotlanejo y San Miguel el Alto, realizan actividades de producción y distribución de prendas de vestir.

Los antecedentes, sobre el giro textil provienen de la costura, y tal como lo señala De Alba

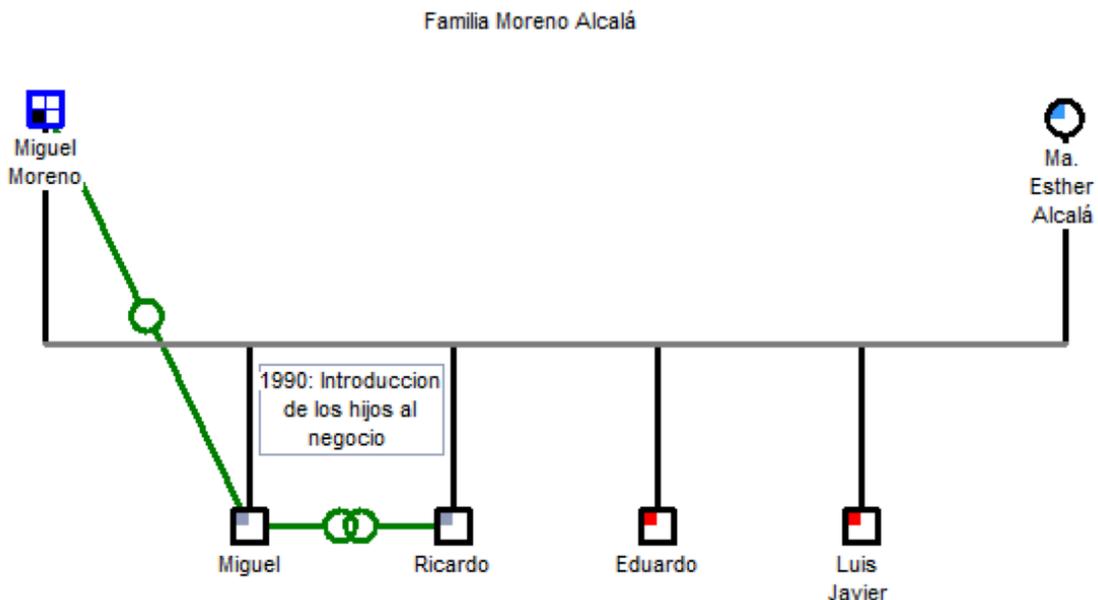
(1989) en Arias, Sánchez y Muñoz, (2015, p. 19) se ha vinculado con un oficio femenino en Tepatitlán, “Las mil variedades asociadas a las artes de la confección, el tejido y el bordado a los que se dedicaban casi todas las mujeres de los ranchos y las cabeceras municipales cuando terminaban “el quehacer” de cada día”. Sin embargo, la actividad textil en el municipio es desarrollada con la participación de hombres y mujeres, en su mayoría familias textiles: “El Tianguis Textil de Tepatitlán es tradición pura que se mantiene viva por el esfuerzo de cientos de mujeres y hombres” (Gómez, 2019, p. 76).

Por lo que en Tepatitlán la industria textil representa una de las principales actividades económicas de su población. En los últimos años se ha conformado una zona denominada: El núcleo textil donde se realiza la comercialización de productos textiles que se producen en el municipio y la región, principalmente blancos. Jueves y domingos son los días en los que se encuentra abierto para la venta, el resto de los días de la semana los talleres, empresas y negocios textiles laboran en sus instalaciones.

### La genealogía de la familia empresaria y la integración de la primera y segunda generación

La incorporación de la familia a la empresa tiene ciertas particularidades que pueden apreciarse gráficamente en la figura 1. Una descripción más a detalle de cuál ha sido el rol de cada integrante se presenta en la tabla 1.

Figura 1. Genograma de la empresa familiar Blancos Selene.



Fuente: Elaboración Propia apoyada en Genopro (programa genealógico).

Tabla 1. Descripción de integrantes familiares y sus perfiles de participación en la empresa.

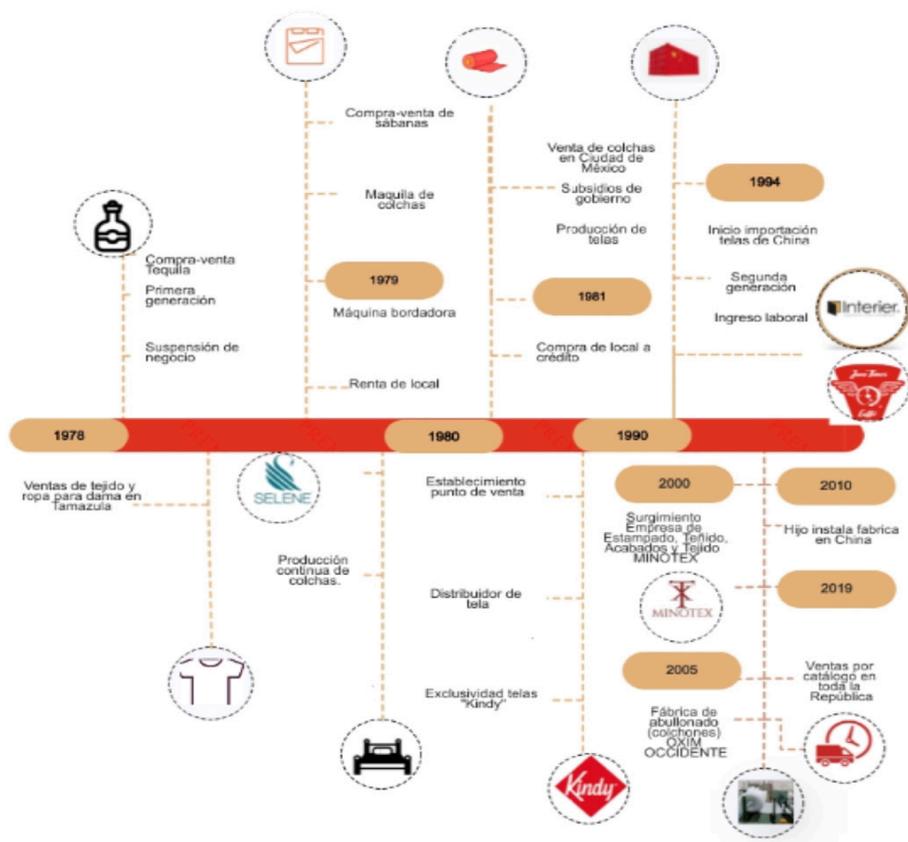
Integrantes familiares	Descripción de perfil, rol familiar y vinculación laboral con la empresa
(Padre)	Padre y Fundador de la empresa textil de blancos “Selene”, desde los inicios ha sido el líder principal, abriendo mercado directamente con proveedores y clientes potenciales. Ha adquirido maquinaria de empresas como Alemania, China y otros países para llevar la vanguardia en la tecnología. Ha realizado adecuaciones y transformaciones propias a la maquinaria que adquiere. Dueño y administrador de fábrica de abullonado (de colchones) en Guadalajara e implementación de fabricación de telas. Ha apoyado en el surgimiento de los negocios de sus hijos, los cuales ya cuentan con su propia empresa por separado, quiere una familia exitosa. Actividades: Toma de decisiones, revisión de producción, implementación de innovación, vínculo con clientes potenciales, comercializador de telas, apoyo en mecánica y mantenimiento de maquinaria.
(Madre)	Madre y principal apoyo para las decisiones de la empresa, es un pilar fundamental, apoyo laboral al iniciar el negocio por la falta de capital y para que pudieran emprender. Actividades: apoyo en la toma de decisiones, en el surgimiento y en actividades parciales en primeras etapas de la empresa.
(1er. hijo)	Hijo mayor del matrimonio, involucrado desde pequeño en la empresa, lleva y administra dos puntos de venta de blancos en Tepatitlán y tiene un taller de producción de tela poliéster y algodón, por lo cual está involucrado e interesado en el negocio, además tiene una licenciatura en Filosofía. Encargado de la Nave de tejidos de tela, teñido y estampado, poliéster y algodón. Estuvo en el seminario durante 3-4 años, tiene facilidad en el manejo de maquinaria textil. Actividades: Administrador y director de negocio textil de blancos “Minotex”, implementación de empresa socialmente responsable, diseños propios de telas.
(2o. hijo)	Es Licenciado en Comercio Internacional, estuvo de intercambio estudiantil en Holanda, hizo una maestría en negocios en Thunderbird, y comenzó con su negocio dedicado a textiles de invierno teniendo también su taller de blancos. Encargado del castillo; la cual es una nave exclusiva de textiles de temporada de invierno y blancos. Emprende desde hace 10 años con gente trabajando en China, su negocio de fabricación de telas, teniendo a su disposición recursos, mano de obra y personas especializadas en diseño e idiomas. Se enfocó al marketing y decide elaborar catálogos de los productos para su venta cada año, en 2019 logró tener el treinta por ciento de ventas por el catálogo de sus productos en Tepatitlán de Morelos, siendo el otro setenta por ciento de ventas en diferentes estados de la República. Anualmente va a actualizarse a una exhibición textil en Alemania. Actividades: Líder de diseño en Selene, director de marketing y apoyo de la imagen corporativa.
(3er. hijo)	El tercer hijo del matrimonio se dedica a la gastronomía, siendo el primer hijo que no sigue el negocio familiar textil, tiene una restaurant-cafetería en Tepatitlán. Actividades: Dueño y líder de la cafetería.
(4o. hijo)	El último hijo del matrimonio, no se dedica al negocio familiar textil, estudió Arquitectura. Su padre le apoyó en la compra de máquinas computarizadas para madera y sus derivados, por lo que se dedica a la producción y venta, contando con instalaciones de exhibición en Tepatitlán (Interior), trabaja el diseño y mobiliario de interiores. Actividades: Manejo e innovación de trabajos en madera mediante maquinaria innovadora.

Fuente: Elaboración Propia.

## La trayectoria de la empresa familiar

Con el fin de visualizar las diversas etapas de la empresa, a continuación, se muestra el itinerario de la empresa familiar Blancos Selene, desde su surgimiento hasta la actualidad, tratando de dar cuenta de las peculiaridades del negocio (ver figura 2) y se explica con un poco de más detalle posteriormente.

Figura 2. Trayectoria de la empresa familiar Blancos Selene.



Fuente: Elaboración propia apoyada en visme.co.

## CULTURAS ORGANIZACIONALES PODEROSAS

- Alrededor del año 1978 el señor Miguel Moreno con edad de 27 años, casado y con un hijo, reside en Tepatitlán por cuestiones de trabajo y después de tener años dedicándose a trabajar en la institución bancaria “Bancomer” (con su profesión de Contador Público egresado de la Escuela Bancaria y Comercial) deja su puesto. Con el finiquito que le otorgan de \$30,000.00 decide comprar un automóvil y emprender su propio negocio.
- El empresario comienza a comprar Tequila de una marca local de Tepatitlán de Morelos para vender y ve pérdidas por la poca venta, por lo que lo lleva a tomar otro rumbo. Al poco tiempo, comienza a adquirir tejido que produce una familia con apellido Martínez de San Miguel el Alto, Jalisco para comenzar a venderla en Tamazula Jalisco (su lugar de procedencia). Después integra a su oferta uniformes escolares y ropa para mujer (blusa para dama), pero de nuevo las ventas escasean y deja el negocio.
- El empresario Miguel Moreno, compra \$12,500.00 de sábanas bordadas con un proveedor de Tepatitlán y sus ventas en Tamazula incrementan considerablemente, dando la oportunidad de integrar la venta de colchas. Más adelante, la producción de sábana bordada se suspende por no poder adquirir la tela a causa de la quiebra de su proveedor de Ocotlán, por la introducción de tela proveniente de China.
- El empresario comienza a comprar colchas a una señora en Tepatitlán.
- El líder fundador, en el año 1979 al ver el estado en que su proveedor de colchas le entrega la mercancía (sucia y desgastada) por el uso de maquila decide comprar con sus ganancias su primera máquina bordadora y renta un local en Tepatitlán, con el que comienza a producir tres colchas por día y contrata a su primera empleada, dejando la maquila de colcha.
- El Sr. Miguel consigue un cliente en San Juan de los Lagos el cual le pide 100 colchas. A los seis meses logra producir las 100 colchas, las cuales el cliente las compra. Se vuelve su único cliente vendiéndole todo lo fabricado y lo sigue haciendo por un largo tiempo hasta que éste último se va a la quiebra por motivos de robo en su empresa.
- El Sr. Miguel adquiere más máquinas de bordado, contando cinco en total y la producción de colcha aumenta.
- El empresario Miguel después de perder a su cliente decide ir al Distrito Federal (ahora Ciudad de México) donde conoce a un empresario judío, que tiene un negocio como Miguel y al volverse su amigo y cliente de éste, le da una lista de cinco prospectos potenciales para levantar su negocio en la ciudad.
- En 1980 inicia a vender en el Distrito Federal y al cabo de un año y medio de ventas sobresalientes conoce a un proveedor procedente de Tepatitlán el cual le ayuda a involucrarse en ambiente de negocios con comerciantes judíos y mexicanos, los cuales le comentan a Miguel que el presidente de la república daba a conocer

subsidios para comerciantes textiles que consisten en contribuir con el cincuenta por ciento para la compra de máquinas.

- El señor empresario, conoce un comerciante de Aguascalientes dueño de “Bordados Miyita” que le proporciona el contacto de una persona residente en el mismo Aguascalientes que representa máquinas alemanas de bordado; lo cual Miguel no desaprovecha, se comunica y realiza su primer viaje de negocios a Atlanta Estados Unidos donde en una exposición de planta compra dos máquinas computarizadas para bordar de origen alemán.
- El señor Miguel, también adquiere una máquina de bordar computarizada japonesa lo que extiende su producción y su calidad. Además, con su ingenio modifica las máquinas para elaborar bordado de colchas “Cisne” no vistos en la región.
- En el año 1981 el empresario fundador del negocio, decide cambiarse de local y compra a crédito (a un año) un espacio donde su producción es más eficiente donde junto con sus empleados trabaja y modifica aún más las máquinas para innovar en bordados de colchas, lo que ocasiona no tener almacén por la demanda que posee.
- Al poco tiempo, establece su primera tienda como punto de venta de sus productos. Adicional, se convierte en distribuidor de telas.
- El señor Miguel, al comprar solo telas para su producción en “Quinta el Rocío” en Tepatitlán incursiona fuera en busca de proveedores y al llegar a la Ciudad de México se encuentra con la fábrica Kindy donde comienza a comprar 6 rollos de tela (que después se convierten en pedidos de camiones de tela) “Doble piqué” para ampliar su cartera de productos en mantelería con estampados que en Tepatitlán no se venden. Es aquí que consigue créditos con el dueño (que era judío) muy favorecedores. Pero, en tres años deja de comprar por la falta de exclusividad de la tela estampada respecto con la competencia y el proveedor.
- En 1990, el empresario Miguel invierte en la producción textil al ofrecer la tela estampada a Tepatitlán.
- Al transcurrir el tiempo, el líder fundador compra una fábrica de abullonado en Guadalajara (elaborando la materia prima para colchones) donde consigue varios clientes de Tepatitlán tomando la decisión de solo administrarla él. En su nueva empresa produce ochenta y cinco toneladas de producto terminado al mes.
- Las empresas de Don Miguel Moreno son socialmente responsables, pues para la producción de telas utiliza filtros tratadores de agua para reutilizarla.
- El líder fundador, comienza a involucrar a sus cuatro hijos el negocio textil, sin embargo, solo incursionan dos.
- El hijo mayor del empresario, lleva y administra dos puntos de venta de blancos en Tepatitlán y tiene un taller de producción de tela poliéster y algodón.

## CULTURAS ORGANIZACIONALES PODEROSAS

- El segundo hijo, siendo Licenciado en Comercio Internacional comienza con su negocio dedicado a textiles de invierno teniendo también su taller de blancos.
- En el 2010, Ricardo el hijo del líder fundador, decide ir a China a conocer el comercio textil. Posteriormente emprende su negocio de fabricación de telas, contando con los recursos, mano de obra y personas especializadas en diseño e idiomas, tanto en México como en China.
- Don Miguel ya se dedica solo a la empresa de abullonado en Guadalajara y apoya a sus hijos en cuestión de mecánica y mantenimiento de maquinaria. Ricardo, el segundo hijo, decide poner atención al marketing y elaborar catálogos de los productos para su venta cada año.
- En 2019 Selene tiene el treinta por ciento de ventas por el catálogo de sus productos en Tepatitlán de Morelos, siendo el otro setenta por ciento de ventas la Ciudad de México y los diferentes estados de la República.
- La fábrica de abullonado sigue en curso, así como también la empresa dedicada al Estampado, Teñido, Acabados y Tejido, denominada Minotex y la de Blancos Selene. También permanecen las empresas de cada uno de los dos hijos que no realizan actividades del giro textil.

### Los recursos de la empresa familiar Selene

En el análisis de los recursos tangibles e intangibles que se obtuvo a través del acercamiento interpretativo al estudio de caso, se observaron variedad de recursos y capacidades, predominando algunos activos de conocimiento, sociales, tecnológicos, físicos, humanos y de gestión.

#### a) Los recursos humanos

El líder fundador reconoce que la población de la región alteña que participaba en sus primeros negocios de producción de blancos, tenía fortalezas: “Gente increíblemente hábil”. (Entrevista personal, líder fundador, 24 de abril de 2019). Por otra parte, se hace hincapié en que se tiene personal valioso:

[...] Tienes que cuidar tu negocio, porque yo voy a poner la mejor gente que más considero, que es honesta, lo mejor de mis conocimientos sobre el ser humano yo lo voy a poner, pero yo no te garantizo que no falle, entonces cuida tu negocio, y me tienen muchísima confianza [...] Yo pienso que hay de todo, hay una persona que es excelente. Ella es muy inteligente, la verdad yo la metí, ella estudió computación y está de contadora ahora. Yo la puse aquí y yo

tenía mi contadora y me estaba robando cuando ella estaba empezando y aprendiendo. En una ocasión me dijo: sabe que, este [...] yo veo una cosa que está mal aquí, esta señora le dio de baja 126 piezas, las ajustó a la baja. Lo que hacían era eso, en el sistema me la daban de baja y ya se la robaban. Pero, si se pudo recuperar, como ella era la contadora si se podía, entonces tuvo el valor de decir que esa señora me estaba robando, a pesar de que estaba aprendiendo. Y está aquí todavía trabajando, es la que la que maneja todo.

De igual manera las personas que laboraron con el líder fundador hoy permanecen con uno de los hijos, así lo narra:

Es bilingüe sabe hablar muy bien inglés, les resuelve muchos problemas de comercio internacional, inclusive la mandan al extranjero. Él tiene todo estructurado, toda su gente así, tiene mucha gente de la que yo metí son las cabezas. Yo la puse, saben hacer las cosas, lo hacen excelente. Tenía un diseñador de fuera, a nadie le hacía caso, él hacía sus diseños ahí feos a mí nunca me gustaron, la verdad no dio, yo creo que por eso ya no está [...] yo le dije: yo sé mucho de máquinas, tenemos muchas máquinas que están sin ocupar si tú tienes una idea, pregúntame y yo te digo si las máquinas que están aquí, te las pueden hacer [...] y no, me mandaba por un tubo. (Entrevista personal, líder fundador, 24 de abril de 2019).

#### b) Los recursos físicos y sociales

La adquisición y mantenimiento de equipo requerido para las actividades textiles representa un recurso fundamental para la empresa:

Nos hicimos de un poco de dinero y de una máquina bordadora entre \$1,500 pesos, eso costaba [...] ese muchacho me compraba todo lo que producía, así que seguí y compré, y al rato teníamos como cinco máquinas y ya hacíamos muchita colcha. (Entrevista personal, líder fundador, 24 de abril de 2019).

A su vez detalla que las relaciones sociales para la adquisición de su maquinaria fueron relevantes, puesto que se relacionaba con personas del sector textil, que le proveían de bienes y de activos intangibles para informarse de recursos a obtener para su empresa. Por ejemplo, el apoyo a subsidios para la obtención de maquinaria nueva que se dio en el sexenio del presidente de la república López Portillo:

Y luego ya me invitaba al café –en el D.F.–, a veces digo, no más cuando podía y como a las 12, me invitaba y se juntaban muchos comerciantes judíos, mexicanos y de todo, y ya, y ahí me sirvió mucho el dato [...] Lo que se platicaba ahí no llegaba aquí, hasta acá no llegaba. Te comprabas una máquina y te podían poner el cincuenta por ciento [...] compré 3 máquinas. (Entrevista personal, líder fundador, 24 de abril de 2019).

Además, señaló qué en sus viajes a ciudad de México y Aguascalientes, cuando visitaba a sus proveedores de materiales, éstos le informaban de oportunidades:

Esa ya era otro tipo de máquina que me salí absolutamente fuera de la competencia,

¡una máquina computarizada para bordar! [...] Esa la compré de Alemania, yo fui a una exposición a Atlanta, me dijeron: en tanto tiempo te las vamos a tener [...], fue complicado porque [...] aquí pues, no hay quien las arregle, ni hay nadie quien sepa de esto y pues yo tuve que aprender. (Entrevista personal, líder fundador, 24 de abril de 2019).

También resalta que al adquirir el terreno para llevar a cabo las instalaciones en donde comenzó con su primer taller, tuvo una gran oportunidad que le otorgaron. “Me la vendió y me la dio a un año, yo no sé, la verdad, pero sucedió que me la dio fiada, me puse a trabajar y ahí, y ahí me hice rico” (Entrevista personal, líder fundador, 24 de abril de 2019).

### c) Las capacidades

Como parte de las capacidades organizacionales donde los recursos se combinan con los procesos, se consideran activos intangibles de construcción de capital intelectual, relaciones y capacidades de investigación y de procesamiento de información, utilizadas para el análisis continuo y estratégico de las circunstancias de la empresa.

El líder fundador señala la capacidad organizacional y conocimiento de la empresa:

¡Los negocios hablan solos! ¡escúchalos!, tienes que escuchar, es todo lo que tienes que hacer. En el trayecto los negocios van platicando, dicen: oye ¿sabes qué? Dale por aquí dale por allá, nomás si tienes que estar muy atento. A mí en la vida, se me cayeron los negocios 4 veces. Hay etapas en que se terminaba un ciclo de producto [...] Así empecé a hacer sábana bordada yo la vendía muy bien y cerró incluso hasta Ocotlán, los chinos acabaron con la industria en Ocotlán y ya no pudimos comprar tela. (Entrevista personal, líder fundador, 24 de abril de 2019).

También se posiciona frente a la competencia y conoce de sus fortalezas.

En China nosotros estuvimos, fuimos con mi hijo, con Migue y visitamos 10 plantas con 30 mil empleados, ¡era una ciudad!, había calles en donde pasaban los carros dentro de las empresas, en esas solo había una fábrica para purificar el agua de las 10. Fue difícilísimo competir con ellos, Migue está [...] porque él, él se va al diseño, yo no puedo competir en volumen, pero puedo competir con idea. (Entrevista personal, líder fundador, 24 de abril de 2019).

La calidad de la producción la resalta como una ventaja competitiva.

Yo al principio ¡todo lo tenía vendido!, [...] cuando hacíamos la colcha bordada teníamos una calidad superior a la competencia. Con la producción del bordado a máquina computarizada no se necesitaba catálogo para vender ni nada, se me vendía todo. Después empezamos a vender la colcha cisne tampoco se necesitaba catálogo, no había una sola en la bodega (Entrevista personal, líder fundador, 24 de abril de 2019).

Así también la organización financiera forma parte de las fortalezas que ha construido:

Tuve muchos problemas porque me empezaron a robar y toda esa cosa. La gente decía: ¡oye porque el Moreno sobrevive a pesar de que se lo friegan tanto! Lo que pasa es que yo siempre tuve un 5 por ciento para créditos incobrables.

## **Familiness y cultura organizacional de la empresa Blancos Selene**

El aporte de las personas que integran a la familia se visualiza en los siguientes elementos:

a) Perfil de formación y experiencia del líder fundador:

Las habilidades adquiridas en la trayectoria personal, propician que cada una de las personas que integran la familia puedan aplicarlas a la empresa: “Entonces yo trabajé en el banco, trabajé 13 años y el banco fue el que me trajo a Tepatitlán, estuve en varias partes del estado” (Entrevista personal, líder fundador, 24 de abril de 2019).

Un elemento relevante es el aspecto motivacional y la vinculación con el sector en el que se desarrollan las actividades económicas y que caracterizan al líder fundador.

Yo pienso que es la vocación, se necesita vocación primero para la industria, aquí le tienen mucho miedo a invertir, mucho miedo a las máquinas, a la innovación [...] yo aquí (en la región) veo una empresa pobre con un empresario rico, se trae una camioneta grande, aunque las máquinas se tengan amarradas con un mecate. Yo lo visualizo completamente distinto, ¿no? Pues si tuviera 40 años, yo invertiría todo lo que pudiera, todo lo que tuve [...] yo creo que un 30 por ciento de todos mis activos circulantes. Creo que de activo circulante invertimos allá como un 70 por ciento, fue mucho. (Entrevista personal, líder fundador, 24 de abril de 2019).

Resalta como parte de sus habilidades y pasiones el gusto por trabajar con maquinaria.

Yo tengo mucha facilidad para las máquinas [...] Yo soy contador público, pero me encantan las máquinas y yo tengo mucha facilidad para la maquinaria. Vinieron como 2 veces a arreglar, el señor era una excelente persona, era de origen alemán, yo le decía: “oye la máquina hace esto y esto” y me decía: “apriétale aquí y muévele aquí y muévele acá” y aprendí. Yo nunca pagué un centavo por un mecánico, yo hice todo eso. Ahorita yo sé más que el mecánico, a veces que Ricardo tiene dudas con sus máquinas, ve con su mecánico, pero dice, le voy a hablar a mi papá. Yo tengo mucha facilidad, y a mí eso me sacó de la competencia, y ya, yo ya vendía todo mi producto y yo ya no tenía ni una sola prenda en mi almacén, nunca. (Entrevista personal, líder fundador, 24 de abril de 2019).

Incluso requiriéndole mayor nivel de conocimiento, por lo que su aprendizaje y crecimiento como persona que impacta en la empresa permanece.

Antes de que comprara las bordadoras, unas máquinas que son unas ondas bordadas, cuando yo las traje nadie las sabía arreglar. La gente empezó a comprar porque me seguían a lo que yo hacía y, luego me empezaron a llamar para arreglarlas y yo les dije, ¡así se arregla!, me decían que tenían como 3 días tratando de arreglar y no podían, pero como eran de 3 tiempos, les dije: ¡mira aquí!, ahí están de tercer tiempo, aquí es donde te falla, no más empújale y así, y trabajó la máquina y ya de ahí, pues la gente se enseñó. [...] Pero yo tengo mucha facilidad para eso, de cambiar, *de innovar innovar innovar*. Y ya después cuando compré las computarizadas ya nadie se metió ahí (Entrevista personal, líder fundador, 24 de abril de 2019).

Así también señala que realizaba adecuaciones a su equipo para continuar funcionando:

Esas yo las hice, ¿por qué? me preguntaba el alemán, [...] Sí ya todas las habían tirado a la basura y me dice: “¡joye!, ¿por qué sigues trabajando tu máquina si ya todos las tiraron?”, porque yo les inventé un aditamento que empecé a hacer las colchas de cisnes. Las máquinas no estaban acondicionadas para hacer ese tipo de trabajo, pero yo, yo las hice que hicieran esto y este [...] Tú puedes tener la mejor máquina del mundo, pero es el principio, todavía te falta que la echas a trabajar, pero ha sido de mucho trabajo, muchísimo trabajo.

La visión del propietario y sus estrategias de crecimiento continúan, sin embargo, valora su etapa de ciclo de vida y el alcance de participación de la siguiente generación:

Sí por algo no me gusta la situación y, tengo que superarme, entonces no tengo otra salida, más que de arriesgarme, trabajar [...] yo no soy muy quieto, tengo energía de sobra. La verdad no me siento atado a nada, lo que a veces me falta es salud, que es lo que más a veces me detiene un poco, pero tengo muchos proyectos, tengo muchísimos proyectos, tengo tanto que digo a mi mujer: joye, no tengo vergüenza, no tengo paz porque me gustaría hacer todavía muchas cosas, a veces, a veces si me siento cansado! [...] me gustaría crecer en Tepa, poner una máquina de las que tengo en Guadalajara y me gustaría un montón de cosas, oye pues, [...] me voy a morir ya ¿para qué? ¡Jajaja! Los voy a meter en broncas [pensando en sus hijos] porque voy a comprar una máquina que me va a costar diez millones de pesos y ¿qué le van a hacer? ¡La van a malbaratar! (Entrevista personal, líder fundador, 24 de abril de 2019).

La experiencia del líder fundador en el contexto de su origen familiar también es señalada:

Yo tenía toda mi familia en Tamazula y, como conocía del medio, se me facilitó un poco más, empecé a llevar de ahí todo lo que me vendían. Era tejido, porque también tenían fábrica de tejido, de tela, pero inicialmente él [proveedor de San Miguel el Alto] tenía puro tejido, era lo que yo vendía.

### b) Aporte de integrantes de la familia a la empresa

Una de las principales características de la empresa familiar radica en la incorporación de integrantes de este sistema a la empresa. En la trayectoria de Blancos Selene, la madre de la familia tiene cierto rol que identifica el líder:

Mi esposa siempre ha sido un pilar muy muy importante, sobre todo cuando inicias sin dinero, tiene que trabajar hasta el perico, porque es muy difícil, muy difícil trabajar, iniciar un negocio sin capital. Al principio trabajábamos, ella le agarraba a un lado y yo para otro (Entrevista personal, líder fundador, 24 de abril de 2019).

Así también comenta el aporte de sus hijos hacia los negocios y la transición intergeneracional de los conocimientos vinculados a la empresa.

El primero, tiene una nave y teje la tela, se tiñe y se estampa. Hace distintas telas: poliéster algodón, mucho poliéster algodón para sábana, hace para ropa de vestir. Tiene mucha facilidad para la maquinaria, le encanta las máquinas. Sí tú vas a su negocio es hasta interesante verlo, porque teñir una tela, es complicado, ¡vieras qué complicado es!, el PH cambia según la temporada y así debes de tratarlo, fijan la tela para que no se despinte, eso está muy interesante. [...] Ricardo, es el segundo allí tiene gente trabajando en China

para él. Tiene mucha gente trabajando. Él estudió comercio internacional, pero ha sabido mucho de relaciones, como estudió en Holanda, su Master, fomenta sus amistades, las cultiva y las fortalece. Esto le ha servido para eso de China, porque maneja todo esto y va como cuatro veces al año, porque tiene gente trabajando allá, le ha ido muy bien estos 10 años (Entrevista personal, líder fundador, 24 de abril de 2019).

Por otro lado, la constante actualización de uno de sus hijos, es reconocida por el líder fundador.

Hay una exposición cada año en diciembre en Alemania, es la más grande del mundo de todo lo que sea textil, es una semana y no lo recorres todo, entonces él va a actualizarse y a veces se lleva a su diseñador. Otro de mis hijos es arquitecto, él tiene máquinas computarizadas para trabajar la madera, hace cosas, es muy inteligente y lo han estado buscando para trabajos muy especiales (Entrevista personal, líder fundador, 24 de abril de 2019).

### c) Los valores como el corazón de la cultura organizacional

Como parte de la cultura organizacional, el líder fundador rescata los valores que ha procurado llevar, incluso que provienen de su padre, de su formación y de su experiencia.

El primero de éstos, sin observar prioridad por el propietario y líder de la empresa, se vincula con la responsabilidad y compromiso en el trabajo.

En mi caso, mi papá [padre del líder fundador] su valor máximo era el trabajo, era agricultor, una persona muy dinámica, yo nunca he visto una persona de ese temple, de ese ritmo, increíble. Él me decía siempre, “la mejor educación se obtiene del trabajo” entonces yo con esa mentalidad crecí, siempre que me veía y me decía: “¿estás poniendo a trabajar a tus hijos?” y yo [...] desde niños me los llevaba a que hicieran lo que pudieran, a que aceptaran las máquinas, a que [...] hacíamos los cocodrilos, [...] las hacíamos y las recortábamos, siempre traté de seguir esa escuela. ¡Cuesta!, es muy difícil enseñarles a trabajar, es más fácil mantenerlos (Entrevista personal, líder fundador, 24 de abril de 2019).

La filosofía del líder fundador se rige así: los forma como líderes y los prepara para llevar las riendas de su propia empresa y así lo confirma: “De tener a mis hijos de empleados, mejor los pongo a trabajar con la máquina, compró una máquina y lo pongo a producir” (Entrevista personal, líder fundador, 24 de abril de 2019).

Otros de los valores perfilados por el líder fundador se vinculan con la experiencia de su trayectoria:

Yo salí con el espíritu del banco: honestidad, mucho trabajo y disciplina y, todo me manejo bajo esos valores. A mí me han dado muy buen resultado, yo manejo una empresa en Guadalajara, ¡esa yo la manejo!, ahí no están ninguno de mis hijos.

Su religiosidad forma parte de sus creencias y tradiciones, como parte de su cultura organizacional que traspasa a la empresa:

Dios ha sido muy bueno conmigo porque nosotros no teníamos ni idea del negocio en que estábamos [...] la verdad, ¡hicimos una inversión muy fuerte!, ¡muy fuerte! cuando terminó, yo creo que Dios me dio el dinero, yo pienso que como yo no lo tenía digo: ¿de dónde salió

todo esto? (Entrevista personal, líder fundador, 24 de abril de 2019).

El compromiso social con el ambiente es uno de los factores que el líder fundador considera como prioritario en su narración sobre la experiencia de las plantas y del negocio de sus hijos.

Había que reconstruir la nave, tenía que perforar un pozo, nunca consideramos que se necesita como cuarenta mil litros de agua. Pero ahorita, se está purificando el agua, se trata por fases, se usa, se purifica, se vuelve a usar, se purifica, se vuelve a usar. Mi hijo y yo coincidimos en eso, hay que ser muy respetuosos con el medio ambiente, yo critico mucho a quienes avientan todo el periquito muerto al agua y acaban con todo y, es una peste y no. Nosotros empezamos a tratar el agua y ya, y no es barato, no es barato purificar el agua, pero lo estamos haciendo, vale la pena. No vas a estar tirando ese mundo de agua sucia porque no es fácil [...] si tú la dejas correr vas acabar con todo ahí. Es que todos los químicos que se usan ahí son muy nocivos, agresivos, porque son fijantes, para fijar la tela. Es un proceso, todo es muy atractivo ver como tienen, cómo está todo (Entrevista personal, líder fundador, 24 de abril de 2019).

Por otra parte, el apoyo al personal y el optimismo, son claves y se transfieren a la empresa, el líder así lo manifiesta:

Me gusta animarlos, les digo: ¿qué te pasa yo estoy con ustedes, aunque no esté aquí ya saben que cuentan conmigo. Entonces, antes de hacer cualquier cosa platícame dime, pero a mí, tienes que ser fiel conmigo, quieres poner un negocio por tu cuenta yo te ayudo. ¿Quieres cualquier cosa?, ¿tienes enferma a tu esposa?, yo te ayudo a curar, yo te puedo poner gente que te asesore que puedes hacer y siempre, soy muy entusiasta, solo cuando me siento muy decaído pues no, pero generalmente me siento muy optimista. Entonces eso se transmite, se llena una empresa de tu energía. Sí llegas negativo toda tu vida, ¡no! [...] los negocios son muy sensibles [...].

### d) Capacidades intergeneracionales

Por último, la mezcla de recursos empresariales y los aportes familiares propician capacidades organizacionales únicas, inseparables y sinérgicas, entre la primera generación, representada en mayor medida por el fundador y la participación de la segunda generación, que surge de la colaboración del primer y segundo hijo a la compañía.

Se rescata también la cultura de independencia de negocios, tanto propiedad de los hijos como del líder. Aunque el líder-fundador les apoya, comenta que deben tener naturaleza independiente: [...] ¡Oye! si cobro a una, cobro a las tres. Les digo; “no cobren”, son autosuficientes completamente. Aquí (la empresa Selene) puede dejar de [...] de comprarle a Migue [Minotex] y ¡no pasa nada!, ¡absolutamente nada! (Entrevista personal, líder fundador, 24 de abril de 2019).

Sobre el rendimiento de las empresas de la segunda generación, el líder muestra características relevantes:

Lo que pasa es que allá con Migue casi son automáticas y, todo aquí (Selene) es máquina hombre, y allá es máquina, mucha máquina y poca mano de obra [...] Tiene una máquina

que te produce 100 metros por minuto, esa la manejan 2 gentes. Con Ricardo es otro producto, Ricardo vende muchísimo. En China tiene máquinas tejedoras y las que hacen felpa.

Así entonces, los componentes aportados por el propietario y líder como por sus dos hijos, derivados de la propiedad, el control y la influencia que tienen por desarrollarse en este sector textil y la esencia de su comportamiento y recursos sinérgicos, donde disfrutaban de estar en contacto con la maquinaria y de generar relaciones empresariales, como perfil particular de cada integrante, que le abona con su experiencia, su formación y sus gustos y pasiones, consolidan su *familiness* propiciando la ventaja competitiva de Selene en el mercado de blancos a nivel nacional.

## CONCLUSIONES

La oportunidad de rescatar la trayectoria de una empresa familiar exitosa de origen mexicano, e integrarla de manera paralela a una publicación de casos de entidades empresariales relevantes, representa una ocasión de aporte al conocimiento. El análisis basado en la evidencia empírica obtenida por el acercamiento a las personas integrantes de dichas empresas cobra relevancia al interpretarlo con los avances teóricos. La comunidad empresarial y la que se forma en negocios, adquiere la posibilidad de analizar la contribución que la familia realiza a la empresa, logrando el éxito de Blancos Selene.

La mirada a los recursos y la cultura organizacional de la compañía, perfila el *familiness* (Habbershon y Williams, 1999; Habbershon, Williams y MacMillan, 2003) de Blancos Selene. Sus componentes brindados por el control de recursos humanos, físicos y sociales, comportamientos que se integraron y produjeron distintas capacidades organizacionales. El aporte de la familia a la empresa a través de la experiencia y los valores del padre, la contribución de la madre y la colaboración de dos de los cuatro hijos que continúan laborando en el giro textil, han construido una cultura e identidad organizacional muy singular que la distingue y les otorga una ventaja competitiva (Zellweger, Eddleston y Kellermanns, 2010).

Blancos Selene y el grupo de empresas que la conforman, cuentan con activos intangibles que poseen como una integración de capacidades intergeneracionales, es decir el complemento e interacción de los recursos y la cultura organizacional de dos generaciones les ha permitido estar a la vanguardia tecnológica y lograr el éxito de la empresa a lo largo de más de cuarenta años.

Como futuras líneas de investigación, vendría bien, estudiar en dos vertientes a Blancos Selene, desde la perspectiva de la identidad organizacional (Zellweger, Eddleston, Franz y Kellermanns, 2010), complementaria y partícipe de la cultura organizacional y por otro lado, desde la postura de desarrollo regional, contemplando el impacto de la zona de Los Altos de Jalisco, el medio regional e institucional, como factores externos en contraposición a los recursos internos que se analizaron en este

## CULTURAS ORGANIZACIONALES PODEROSAS

capítulo. A su vez, de acuerdo a esta segunda postura, se podrían analizar los factores regionales tanto humanos como sociales, materiales y tecnológicos que rodean a las empresas familiares, indagando en su proximidad organizacional, social, geográfica, de conocimiento, institucional, mencionando las características singulares o generales acordes con el desarrollo regional y el grado de proximidad positivo o negativo (Basco, 2015).

## REFERENCIAS

- Álvarez, s. & Busenitz, I. (2001). The entrepreneurship of resource based theory. *Journal of Management*, 27, pp. 755-775.
- Alvesson, M. (1993). Organizations as Rhetoric: Knowledge-Intensive Firms and the Struggle with Ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30, 997-1015.
- Arias, P., Sánchez, I. y Muñoz, M. (2015). Quehaceres y obras. El trabajo femenino en Los Altos de Jalisco, Arquitónika.
- Arz, C. (2019). Bridging the micro-macro gap: A multi-layer culture framework for understanding entrepreneurial orientation in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 10(3).
- Barney (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, pp. 656-665.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- Basco, R. (2015). Family business and regional development—A theoretical model of regional familiness. *Journal of Family Business Strategy*, 6(4), pp. 259-271.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., García-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm, *Family Business Review*, Vol. 14, (1), pp. 37-46.
- Cherchem, N. (2017). The relationship between organizational culture and entrepreneurial orientation in family firms: Does generational involvement matter?, *Journal of Family Business Strategy*, Volumen 8, Issue 2, pp. 87-98.
- Claver Cortés, E., Molina Manchón, H., & Zaragoza Sáez, P. C. (2015). Complejidad y empresa familiar. *European Journal of Family Business*, 5(1).
- De Alba, F. (1989). *Pinceladas de sabor local*. Editor Gustavo de Anda.
- De Massis, A. & Kammerlander, N. (2020). *Handbook of Qualitative Research Methods for Family Business* (pp. 125-159). Edward Elgar Publishing.
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley, New York.
- El mayoreo de las colchas. (2017). <https://elmayoreodelascalchaslacasadelcobertor.com.mx/selene-invierno-2020/>
- Fernández, Z. y Nieto, M. J. (2005). La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (22), 107-125.

- Gobierno de Jalisco. (2018). Plan Municipal de Desarrollo de Tepatitlán de Morelos Jalisco, ([https://sepaf.jalisco.gob.mx/sites/sepaf.jalisco.gob.mx/files/093\\_pmd\\_2015-2018\\_tepatitlan\\_de\\_morelos.pdf](https://sepaf.jalisco.gob.mx/sites/sepaf.jalisco.gob.mx/files/093_pmd_2015-2018_tepatitlan_de_morelos.pdf))
- Gobierno de Jalisco. (2020). PIB Jalisco industria manufacturera a precios corrientes, serie histórica del 2003 al 2017. <https://datos.jalisco.gob.mx/dataset/pib-jalisco-industria-manufacturera-precios-corrientes-serie-historica-del-2003-al-2017>
- Gobierno de Tepatitlán de Morelos. (2018). *Perfil Municipal*. ([https://issuu.com/ayuntamientocomunicacion/docs/perfil\\_municipal](https://issuu.com/ayuntamientocomunicacion/docs/perfil_municipal))
- Gómez, C. (2019) El tianguis textil de Tapa, cobijado desde la feminidad. <http://kioscoinformativo.com/el-tianguis-textil-de-tapa-cobijado-desde-la-feminidad-cronica/>
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family business review*, 12(1), pp.1-25.
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of business venturing*, 18(4), pp. 451-465.
- Hall A, Melin L, y Nordqvist M. (2001). Entrepreneurship as Radical Change in the Family Business: Exploring the Role of Cultural Patterns. *Family Business Review*. 14(3), pp.193-208.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), pp. 2307-0919.
- Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco, IIEG (2020). *Industria del Vestido*, [https://iieg.gob.mx/ns/?page\\_id=19675](https://iieg.gob.mx/ns/?page_id=19675)
- Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco, IIEG (2021) *Indicadores de la industria del vestido de Jalisco que se encuentran en la nueva consulta interactiva del IIEG*. <https://iieg.gob.mx/ns/wp-content/uploads/2021/02/Indicadores-de-la-industria-del-vestido-de-Jalisco.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI (2019). Colección de Estudios Sectoriales y Regionales. *Conociendo la Industria del Vestido*. [https://canaive.mx/media/k2/attachments/190926\\_\\_INEGI\\_Conociendo\\_la\\_industria\\_del\\_Vestido2019.pdf](https://canaive.mx/media/k2/attachments/190926__INEGI_Conociendo_la_industria_del_Vestido2019.pdf)
- Kotter, J. y Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press, New York.
- Leal-Rodríguez, A., Albort-Morant, G. y Martelo-Landroguez, S., (2017). Links between entrepreneurial culture, innovation, and performance: The moderating role of family firms, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13 (3), pp. 819-835.
- Macías, G. (2016). ¿En qué se están empleando las mujeres alteñas? Análisis descriptivo del trabajo formal de las mujeres de la Región Altos Sur de Jalisco, México del año 2007 al 2014, *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*. Núm. 1 Año 12, pp. 196-207.
- Macías, G. y De la Torre, S. (2017). El empleo en la Región Altos Sur del estado de Jalisco en: *Diagnóstico de la Región Altos Sur de Jalisco*. Centro Universitario de los Altos: Universidad de Guadalajara.
- Mariscal, M. (2019). Análisis de la conformación Económica Regional Altos Sur de Jalisco, 2010. *Estudios de la Ciénega*, pp. 39-54.

- Minotex (2020). [https://www.facebook.com/MINOTEX.TEXTIL/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/MINOTEX.TEXTIL/?ref=page_internal)
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), pp.30-41.
- Paradkar, A., Knight J. y Hansen, P. (2015). Innovation in start-ups: Ideas filling the void or ideas devoid of resources and capabilities?, *Technovation*, Volumes 41–42, pp. 1-10.
- Park, H., Misra, K., Reddy, S. y Jaber, K. (2019). Family firms innovation drivers and performance: a dynamic capabilities approach, *Journal of Family Business Management*, 9(1), pp. 4-23.
- Rendón, M. (2003). *Propuesta pedagógica para el desarrollo de la creatividad en niños de edad preescolar*. Tesis Doctoral no publicada. La Habana: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.
- Rodríguez, P. Fuentes y Rodríguez-Ariza (2014). Strategic Capabilities and Performance in Women-Owned Businesses in Mexico, *Journal of Small Business Management*, 52 (3), pp. 541-554.
- Sachitra, V. y Chong, S-Ch. (2018). Resources, capabilities and competitive advantage of minor export crops farms in Sri Lanka: An empirical investigation, *Competitiveness Review An International Business. Journal incorporating Journal of Global Competitiveness* 28(10), pp. 478-502.
- Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. London, Sage [https://www.academia.edu/11310253/The\\_coding\\_manual\\_for\\_qualitative\\_researchers](https://www.academia.edu/11310253/The_coding_manual_for_qualitative_researchers)
- Sánchez, G., Carrasco, A., Danvila, I. y Sastre, M. (2017). Organizational culture and family business: A configurational approach. *European Journal of Family Business*, 6(2).
- Schein, E. (1983). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2)
- Schein, E. H. (2010). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.
- Selene (2019) <https://www.selene.com.mx>
- Solana Salessi, S. Omar, A. y Vamonde, J. (2017). Consideraciones conceptuales sobre la pasión por el trabajo, *Ciencias Psicológicas*, 11 (2) pp. 165-178.
- Soto, A., De la Garza, M., Aguilar, J y San Martín, J. (2015). Evolución de factores competitivos de la empresa familiar ante cambios en la propiedad: el caso mexicano estudiado en el Estado de México, Tamaulipas, Quintana Roo y Puebla. *Revista de Empresa Familiar*, 5(1), pp. 53-64.
- Tápies, J., & Moya, M. F. (2012). Values and longevity in family business: evidence from a cross-cultural analysis. *Journal of Family Business Management*. 2(2), pp. 130-143.
- Tomaselli S., Ruvolo S. G., Cascino G., Maurici G., Mistretta C. and Labaki, (2018). *Extending the Business Model Canvas to Family Businesses*. Research paper presented at EURAM Iceland, Conference. Reykjavik June 19-22, 2018.
- Wang, C. & Ahmed, P.K (2007). Dynamic capabilities: A Review and Research agenda: *International Journal of Management Reviews*. 9(1), pp.31-51.

## CULTURAS ORGANIZACIONALES PODEROSAS

- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171- 180.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Application* (6th Ed.) Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Zahra, S. A. Sapienza H.J. & Davidson P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic capabilities: A Review, Model And research Agenda, *Journal of Management Studies*, 43(4), pp. 917-955.
- Zahra, S., Hayton, J. & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4).
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of family business strategy*, 1(1), 54-63.

## Anexos

**Figura 1. Uso de máquinas bordadoras.**



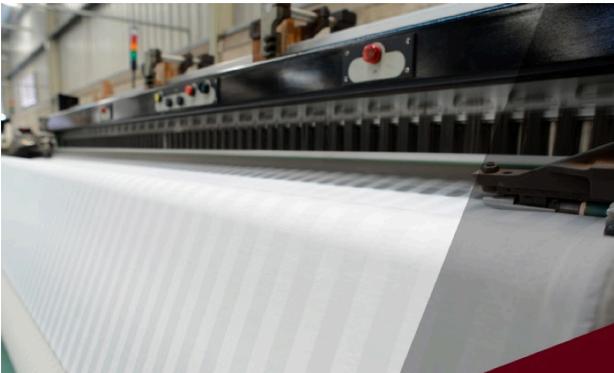
Fuente: <https://www.selene.com.mx>

**Figura 2. Proceso industrializado.**



Fuente: <https://www.selene.com.mx>

**Figura 3. Innovación en la fabricación.**



Fuente: Facebook Minotex (2020).

**Figura 4. Diseños únicos de blancos.**



Fuente: Facebook Minotex (2020).

**Figura 5. Supervisión de calidad.**



Fuente: Facebook Minotex (2020).

**Figura 6. Stand en Expo Inter-moda 2020.**



Fuente: Facebook Minotex (2020).

**Figura 7. Compromiso con el medio ambiente.**



Fuente: Facebook Minotex (2020).

**Figura 8. Medalla al C. Miguel Alejandro Moreno  
Alcalá al Mérito de Industriales Distinguidos.**



Fuente: Facebook Minotex (2020).

## CAPÍTULO 3

### **Coohilados-Hilanderías del Fonce: Continuidad Empresarial Producto de la Asociatividad**

Mónica Eliana Aristizábal Velásquez<sup>11</sup>, María Teresa Cala Díaz<sup>12</sup>, Sonia Ruth Quintero Arrubla<sup>13</sup>, Ubeimar Aurelio Osorio Atehortúa<sup>14</sup>

“La economía cooperativa debe promover una economía sanadora en el insidioso mar de la economía global. Una economía auténtica, promovida por personas que en el corazón y en la mente solo tiene el bien común”.

Papa Francisco, marzo 2015

---

<sup>11</sup> Mónica Eliana Aristizábal Velásquez, Profesional en Gerencias de Sistemas de Información en Salud, Magister en Educación y Desarrollo Humano. Actualmente es docente investigadora de la Universidad Católica Luis Amigó de tiempo completo en la Facultad de Ciencias Administrativa Económicas y Contables.

<sup>12</sup> María Teresa Cala Díaz, Administradora de Empresas, Especialista en Talento Humano por Competencias, Magister en Educación de Entornos Virtuales de Aprendizaje. Actualmente es Coordinadora de posgrados e investigadora de la Fundación Universitaria de San Gil – UNISANGIL.

<sup>13</sup> Sonia Ruth Quintero Arrubla, Psicóloga Social, Licenciada en Pedagogía Reeducativa, Especialista en Docencia Investigativa Universitaria, Magister en Educación. Actualmente es docente investigadora de la Universidad Católica Luis Amigó de tiempo completo en la Facultad de Educación y Humanidades.

<sup>14</sup> Ubeimar Aurelio Osorio-Atehortúa, Ingeniero Industrial, Magister en Administración de Empresas con especialidad en gestión integrada de la calidad, seguridad y medio ambiente. Actualmente es docente investigador de la Universidad Católica Luis Amigó de tiempo completo en la Facultad de Ciencias Administrativa Económicas y Contables.

## INTRODUCCIÓN

Con casi 70 años de existencia, y 23 de ellos bajo la figura de cooperativa, dedicados a la transformación de fibras vegetales duras de fique, en la industria textil, sector de las hilaturas, la Cooperativa Multiactiva Hilanderías del Fonce Ltda., es reconocida como la empresa que mayor número de empleos genera en el municipio de San Gil, departamento de Santander, Colombia.

Actualmente, es una organización del sector cooperativo, su génesis se dio tras el desarrollo de una empresa de manufactura privada. Las dificultades que afrontó en su pasado la llevaron a buscar alternativas, desde sus propios empleados, para evitar el cierre y la liquidación, dado que, para muchos, formaba parte de su historia y su riqueza ancestral. Es así como la asociatividad logró salvar no solo toda una tradición, sino un elevado número de empleos que garantizaban el sostenimiento de numerosas familias en la región.

Para la investigación se tomó desde el paradigma interpretativo el enfoque cualitativo, que permitió realizar el análisis de la información de fuentes primarias y secundarias, que condujeran a la comprensión de la cultura organizacional que caracteriza a la Cooperativa y que le ha permitido, a pesar de los cambios en el tiempo, permanecer por casi 70 años. Como fuentes primarias para la recolección de la información se abordó, a través de entrevista semiestructurada, a la alta dirección. Las fuentes secundarias, se obtuvieron de accesos libres de consulta, que proporcionaron complementos para la triangulación con las fuentes primarias.

Para la entrevista semiestructura se contó como elemento orientador para la recolección de la información, las cuatro categorías que definen los rasgos de la cultura organizacional, propuestas por Daniel Denison en la publicación “*Denison Organizational Culture Survey*”, Denison (2001) mencionado en (Bonavía, Prado, & Barberá, 2009): Participación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión, para las cuales Denison establece un cuestionario de enfoque cuantitativo bajo escala Likert, y que para este ejercicio fue adaptado de acuerdo a la metodología que propone el enfoque cualitativo, mediante preguntas abiertas y conceptos que se presentaron a los entrevistados, y que posteriormente formaron parte del ejercicio hermenéutico y de interpretación realizado.

Partiendo de las cuatro categorías trabajadas del modelo propuesto por Denison, y la adaptación realizada a su instrumento de recolección de información; en las conclusiones se interpreta en la cultura organizacional de la Cooperativa Multiactiva Hilanderías del Fonce Ltda., la categoría Misión como la más crítica debido al impacto en la sostenibilidad del negocio.

## DESARROLLO

### Antecedentes de la Industria del Fique en Colombia

La fibra de fique es considerada como la segunda fibra en importancia, después del algodón, para la industria textil colombiana, conocida popularmente con los nombres de penca, maguey, agave, fique, pita o cabuya. Esta planta es originaria de centro y sur América, específicamente de la zona del trópico. En Colombia, la región en la que más se produce esta planta es en el departamento de Santander, ubicado al nordeste del país, principalmente en los municipios de Unzaga, Cepitá, San Joaquín, Aratoca, Mogotes y Curití (pueblo de tejedores en el vocablo indígena Guane). La producción de esta fibra es realizada por familias de campesinos que llevan a cabo un proceso artesanal, agregando valor al producto mediante la actividad de desfibrado, en la que se extrae la sabia para dejar libre la fibra, y posteriormente ser llevadas al lavado y secado; finalmente, proceder a su preparación, ya sea para ser vendida a empresas procesadoras de fibras, como Coohilados del Fonce Ltda., o para ser utilizadas en la fabricación de diferentes artesanías mediante técnicas de tejido ancestral.

El cultivo, procesamiento, hilado y trabajo artesanal del fique, por décadas, fue la principal fuente del sustento económico, directo o indirecto, de muchas de las familias de la región.

Producto de la bonanza cafetera, que en 1924 representaba el 80% de las exportaciones nacionales, se incrementa el consumo de empaques de fibra natural para abastecer el desarrollo de esta industria, la cual, tuvo su mayor auge en la década de los 50, prolongándose hasta los años 70 (El Espectador, 2013). No obstante, la demanda específica del sector cafetero, el ingreso al país de diferentes bienes sustitutos, especialmente materias primas asociadas a la tela y el empaque de yute, reemplazan las fibras naturales por fibras sintéticas a un menor costo, disminuyendo la demanda de productos de cabuya, afectando de manera directa a la industria del fique en general.

A lo anterior, se suma la dificultad para la comercialización, desde las plantaciones a los cascos urbanos, debido a las deficiencias en la infraestructura vial y el apogeo, a finales de los 80 y 90, de empaques y material para embalajes plásticos, que reemplazan las canastas y demás objetos de fibras naturales por bolsas plásticas.

La alta exportación generada por la industria cafetera, si bien dinamizó el desarrollo industrial del país, trajo como consecuencia el incremento de las importaciones de bienes de consumo y materias primas sustitutas, afectando diferentes sectores productivos, situación que fue atendida por el gobierno nacional con la expedición del Decreto 1157 de 1940, con el que se reglamentó el fomento de la economía nacional y se adoptó un plan general para el desarrollo de las actividades económicas del país; dando origen a la política de sustitución de importaciones y, como estrategia financiera, la creación del Instituto de Fomento Industrial (IFI), entidad para el apoyo a la industria nacional (El Tiempo, 1995). En el marco de esta política, para 1947, en el municipio de San Gil, se consolida la industria del fique, integrando la pequeña empresa artesanal.

**Figura 1. Trabajo artesanal de la fibra de fique. Proceso de desfibrado.**



Nota. Cada hoja (penca) se pasa por esta máquina hasta liberarla de la mayor cantidad de savia y obtener la fibra.  
Fuente. Imagen propiedad de Vivoboreal. Tomando de <https://vivoboreal.com/el-fique-conoce-esta-fibra-natural-y-su-trabajo-artesanal/>

## **Coohilados del Fonce Ltda.**

No son muchas las empresas en Colombia, que después de haber sido, durante varias décadas, una empresa privada de sociedad de capital comercial, dedicada a la producción industrial, y bajo la modalidad de sociedad anónima (S.A.), conformada por acciones con mínimo cinco socios; se transforme posteriormente en una entidad de carácter asociativo y solidario, auto-gestionada, legalmente constituida como entidad sin ánimo de lucro, como cooperativa multiactiva, en la cual los trabajadores son los aportantes y a la vez los gestores de la misma.

## La trayectoria como empresa privada

A finales de la década de los 40, en el municipio de San Gil, al sur del departamento de Santander, se consolida la industria del fique. Con el apoyo del Instituto de Fomento Industrial, se constituye el Consorcio Industrial de Santander, primera pequeña empresa procesadora de fique a base de maquinaria elemental, la que posteriormente fue adquirida, el 26 de agosto de 1958, por un grupo de inversionistas santandereanos, a la que luego nombraron Hilanderías del Fonce S.A., con sede en San Gil y con una planta en la ciudad de Bucaramanga dedicada a la elaboración de cordeles de fique y sacos.

Para la década de las 60, Hilanderías del Fonce S.A, alcanza una capacidad de producción anual de un millón de sacos, la planta ubicada en la ciudad de Bucaramanga, consigue una producción de 900.000 cordeles y 1.200.000 kilos de sogá de fique por año.

En el año de 1974, en la ciudad de Bucaramanga, como complemento a la capacidad instalada, se crea una planta de producción más tecnificada dedicada a la fabricación de sacos y cordeles plásticos. Para 1985, cambia la estrategia organizacional y se decide unificar el proceso de transformación del fique en una única planta de producción, cambiando la razón social a Tejidos Sintéticos de Colombia S.A., una empresa filial de Hilanderías del Fonce S.A. (Mojica et al., 2004).

En 1997, como consecuencia de la diversificación de cultivos, se presenta escasez en la producción de la fibra del fique en los departamentos de Santander y Boyacá, obligando a la empresa a la búsqueda de nuevos proveedores al sur del país, en los departamentos de Cauca y Nariño, frontera con la República de Ecuador, incrementando los costos de producción, generando resultados económicos no deseados. A la vez que se afrontaban diversas problemáticas administrativas, lo que, sumado a la alta carga prestacional y a la disminución del consumo de fibras naturales, sustituida esta por el auge de los productos plásticos, generó el panorama propicio para que la alta dirección decidiera no continuar con el funcionamiento de la empresa.

**Figura 2. Comparativo de cooperativa y sociedad anónima.**



Nota: Adaptación de los autores. Fuente: Tomado de <https://slidetodoc.com/1-definicion-de-cooperativa-una-cooperativa-es-una/>

### La transformación en cooperativa

Desde el programa de Administración de Empresas de la Fundación Universitaria de San Gil, UNISANGIL, y como parte de su ejercicio de extensión académica y proyección social, se realizó el acompañamiento y asesoría para la transformación de Hilanderías del Fonce S.A., organización que estuvo cerca de ser liquidada, en una empresa de economía solidaria denominada Cooperativa Multiactiva Hilanderías del Fonce Ltda. (UNISANGIL, 2016). Lo anterior fue posible debido a que “las creencias y los significados compartidos, refuerzan el compromiso y a partir de allí pueden tener efectos positivos en el esfuerzo individual y colectivo” (Alvarado et al., 2013, pág. 263).

Tan solo 15 días después del cierre de las instalaciones por parte de la directiva, hasta entonces, Hilanderías del Fonce S.A., y gracias a la fuerte cultura solidaria existente en la región, se da el 9 de enero de 1998 por iniciativa de 115 empleados, reunidos en asamblea constitutiva, la creación de una empresa asociativa de derecho privado, conforme a las normas nacionales, la cual adoptó el nombre de “Cooperativa Multiactiva Hilanderías del Fonce Ltda.” también conocida por su sigla “Coohilados del Fonce Ltda.”, con domicilio principal en el municipio de San Gil (El Tiempo, 1998); perteneciente al sector industrial de las hilaturas, subsector de los hilados de fibras naturales duras.

Los dueños de la entonces empresa privada, facilitan en arriendo con opción de compra las instalaciones físicas de la planta industrial, a la hoy empresa cooperativa, hecho que permitió la continuidad de la producción en la misma infraestructura física, en la actualidad propiedad de Coohilados del Fonce Ltda.

La producción de la Cooperativa se da a través de dos líneas, una de empaques y otra de cordeles y sogas. En la primera tienen lugar los procesos de: preparación; hilado; bobinado y urdido; tejido; calandro y corte; confección y embalaje de sacos. La línea de cordeles y sogas, se compone de los procesos: preparación, hilado, retorcido de hilos, afeitado, enrollado y embalaje; productos que le han permitido a la empresa alcanzar un alto reconocimiento nacional e internacional.

Figura 3. Línea de tiempo.

**LÍNEA DE TIEMPO COOHILADOS DEL FONCE LTDA.**  
**“Generando felicidad en el trabajo”**



Nota. Elaboración propia. Fuente: Datos primarios Coohilados del Fonce Ltda., 2021.

Coohilados del Fonce Ltda., se encuentra en la categoría de mediana empresa en función de los activos y ventas, cuenta con operación local, de proyección nacional y realiza exportación de productos propios a Centroamérica. En la actualidad, posee una planta de personal conformada por un total de 246 puestos de trabajo permanentes, de los cuales 74 son trabajadores asociados a la cooperativa y los demás no asociados. Adicionalmente, la empresa genera alrededor de quinientos empleos indirectos en la región, conformados por familias campesinas proveedoras, cultivadoras de fique, que tienen en esta actividad y en la transformación primaria de la fibra, su sustento económico. Así mismo, proporciona empleo a un amplio grupo de transportadores de economía informal que llevan la fibra desde las fincas a la planta de producción y diferentes proveedores de servicios y repuestos, que contribuyen a la continuidad del funcionamiento del negocio.

### Fundamentos de la cultura organizacional

La cultura organizacional ha sido objeto de estudio durante décadas, la manera como se define es diversa y por ello ha evolucionado en el tiempo, en este sentido, se encuentran definiciones como la de Pettigrew (1979), quien en su texto *On studying organizational cultures*, la define como “el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados, operando para un grupo determinado en un tiempo dado” (p. 574). Y la definición dada por Schwartz y Davis (1981), quienes conceptúan que es “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización” (p. 33). Por su parte, Smircich (1983), citado por García Álvarez (2006) plantea que “La diversidad de formas en que el concepto de cultura es usado por los teóricos organizacionales, se deriva directamente de las diferentes maneras de concebir tanto la organización como la cultura” (p.3). Así es como, la cultura organizacional se encuentra inmersa en las acciones, procesos, reglas, valores y demás aspectos del diario vivir de una organización.

La cultura en el marco de las organizaciones, es un fenómeno que influye en el entramado de relaciones de los individuos que la conforman, ayudando a desarrollar y afianzar maneras determinadas de comportarse, que se instalan en la dinámica organizacional, combinándose con lo que cada persona trae de su relación particular con el ambiente que le rodea. Es así, como la forma particular de comportarse y presentarse en el mundo, la manera de pensar, de sentir y de actuar, articula aspectos objetivos y subjetivos, y determina también la forma como cada sujeto se relaciona consigo mismo, con los otros y con el todo de una empresa; el sujeto afecta la cultura organizacional y a la vez es afectado por ella.

Se resaltan dos momentos importantes que han marcado la cultura organizacional de Coohilados del Fonce Ltda, el primero corresponde en el que era una entidad privada bajo la figura de sociedad anónima con el nombre Hilanderías del Fonce S.A., el segundo, a partir del momento en el que un grupo de empleados ven la oportunidad de conservar sus empleos y, aprovechando las competencias desarrolladas durante su experiencia en el trabajo con fibras vegetales, constituyen una organización de economía solidaria denominada “Cooperativa Multiactiva de Hilados del Fonce Ltda”.

La cultura organizacional, desde la perspectiva del cooperativismo, convoca a los asociados y trabajadores a ser parte activa de la organización, a identificarse e incorporar en los principios de la empresa cooperativa el trabajo colaborativo y asociativo, en el que coexiste el desarrollo de una economía solidaria. Un trabajador asociado en una empresa cooperativa, se siente partícipe y dueño, su nivel de productividad se acrecienta y el lazo que establece con la empresa y con los objetivos corporativos se hace más fuerte, en esta medida, todos asumen la vigilancia y el control, optimizando procesos de gestión de inventarios, mantenimiento de equipos, gestión administrativa, aprovechamiento de recursos físicos y financieros, que son beneficiosos para la productividad de la empresa. En consonancia, Coohilados del Fonce Ltda., como organización cooperativa multiactiva, propende en su cultura organizacional por el fomento del sentido de pertenencia y adhesión, siendo la cultura solidaria el motor para la búsqueda del bien común y no el particular.

Como organización cooperativa, Coohilados del Fonce Ltda., centra el desarrollo de su cultura organizacional en los siete principios cooperativos: membresía abierta y voluntaria; control democrático de los miembros; participación económica de los miembros; autonomía e independencia; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad (ACI, 1995), los que se llevan a cabo de manera integral y conjunta, pues son los lineamientos, a través de los cuales, toda organización cooperativa, promueve sus valores, lo que constituye su esencia y naturaleza.

La legislación colombiana establece en la Ley 79 de 1988 (p. 5) que:

Es Cooperativa la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

**Figura 4. Instalaciones físicas y personal de la planta de producción.**



Nota: Fachada principal de la planta de producción y personal, en su aniversario 18 como cooperativa. Instalaciones ubicadas en el Municipio de San Gil- Santander, Colombia. Fuente: Imagen propiedad Coohilados del Fonce Ltda.

Tomada de <https://www.coohilados.com.co/quienes-somos>

En Coohilados del Fonce, la vinculación laboral puede estar dada para dos tipos de empleados, los trabajadores asociados a la cooperativa y los trabajadores no asociados. Los trabajadores asociados, de acuerdo a los estatutos, integran la Asamblea General, máximo órgano de gobierno de la cooperativa, en la que tienen el derecho de elegir y ser elegidos para conformar el consejo de administración, organismo encargado de nombrar el gerente general para el direccionamiento de la empresa. A su vez, los trabajadores

asociados, pueden desempeñarse al interior de la empresa en funciones administrativa u operativas, estando en estas condiciones orientados por la gerencia general, lo que implica para estos, dos roles al interior de la organización, como propietarios y subalternos, situación que reviste de condiciones particulares el desarrollo de la cultura organizacional.

### Direccionamiento estratégico

Los principios en una organización se conforman de valores y normas que permiten identificarla y diferenciarla de otras entidades, además sirven de soporte en la generación de una ventaja competitiva. Para las cooperativas, los principios han sido establecidos desde la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), organismo fundado en 1895, que proporciona referentes teóricos para el direccionamiento del modelo cooperativo a nivel mundial (Quilligana, 2020). Este organismo, en el ejercicio de actualización de los elementos estratégicos, consolidó siete principios para el desarrollo del cooperativismo, sin embargo, existen muchos otros principios declarados por organizaciones y agremiaciones cooperativas. Para el caso de Coohilados del Fonce Ltda., los siguientes, son los principios que orientan su quehacer:

- El ser humano, su trabajo y mecanismos de Cooperación tienen primacía sobre los medios de producción.
- Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.
- Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.
- Adhesión voluntaria, responsable y abierta.
- Propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción.
- Participación económica de los asociados, en justicia y equidad.
- Formación e información para sus miembros, de manera permanente, oportuna y progresiva.
- Autonomía, autodeterminación y autogobierno.
- Servicio a la comunidad.
- Integración con otras organizaciones del mismo sector.
- Promoción de la cultura ecológica.

La declaración misional de la Cooperativa, su visión y política de calidad se observa en su sitio Web oficial, y rezan de la siguiente manera:

### **Misión institucional:**

“COOHILADOS DEL FONCE LTDA.” Es una Cooperativa Multiactiva productora de empaques, telas, cordeles y sogas de fique, fibra natural 100% biodegradable, que permite obtener un producto con la calidad nacional e internacional que nuestros clientes requieren para empacar productos agroindustriales y de geotecnia. Propiciamos nuevos horizontes de progreso en la región mediante procesos sostenibles seguros y eficientes que dan rentabilidad económica y social a nuestro objetivo primordial que es nuestro cliente interno y externo, nos preocupamos por el medio ambiente al fortalecer procesos productivos y la vida social base esencial de supervivencia y proyección de la Cooperativa. (Coohilados del Fonce Ltda., 2018a, párr. 1)

### **Visión Institucional:**

“COOHILADOS DEL FONCE LTDA”. Será una empresa integral y dinámica líder en Colombia en la elaboración de productos en fique que requiera la agroindustria y la geotecnia, para suplir las necesidades del mercado nacional e internacional, disponiendo para ello de un equipo humano participativo, comprometido y competente que garantiza el éxito y crecimiento en los mercados mediante la innovación y desarrollo de nuevos productos, utilizando tecnología de punta y una infraestructura óptima. Estableceremos alianzas que generan valor y sostenibilidad para el bien de nuestra región y el país. (Coohilados del Fonce Ltda., 2018b, párr. 1)

### **Política de calidad:**

La Política de Calidad de Coohilados del Fonce es: Producir, vender empaques, telas, cordeles, sogas y geotextiles en fique 100% biodegradables con un suficiente abastecimiento de materia prima, garantizando un producto de calidad a todos los clientes, logrando mantenerse en el mercado nacional e internacional, mediante procesos competitivos, entregas oportunas con talento humano comprometido y competente, utilizando tecnología de punta que permita minimizar el riesgo, garantizando sostenibilidad en el tiempo mediante procesos de mejora continua. (Coohilados del Fonce Ltda., 2018c, párr. 2)

## **Estructura organizacional**

Como entidad cooperativa multiactiva, la estructura organizacional de Coohilados del Fonce Ltda., obedece a una combinación de dos arquitecturas, la primera a la de una entidad cooperativa que, dentro de la reglamentación que rige este tipo de organizaciones, dispone de una estructura en la que la máxima autoridad es la asamblea general de asociados, esta a su vez, es la encargada de elegir los dignatarios para los diferentes comités, de acuerdo a las disposiciones de los estatutos y de la Superintendencia de la Economía Solidaria – Supersolidaria; este último organismo, como ente del Estado encargado de realizar la respectiva inspección y vigilancia al sector cooperativo en general en el territorio nacional.

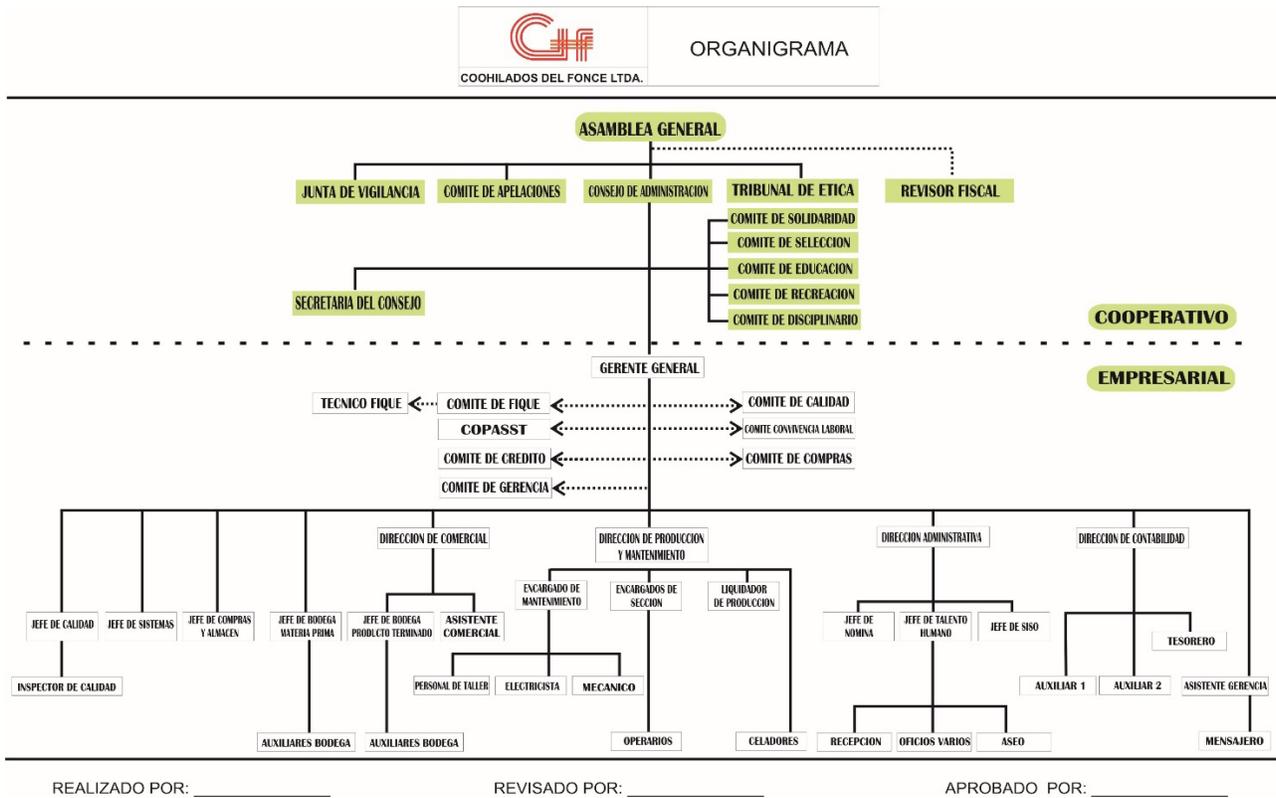
## CULTURAS ORGANIZACIONALES PODEROSAS

La segunda arquitectura organizacional, responde al componente empresarial como industria textil, y allí la estructura obedece a los procesos estratégicos, misionales y de apoyo para el desarrollo de su labor industrial. La conexión entre estas dos estructuras está dada mediante la línea de dependencia existente entre el gerente general del componente industrial, con el consejo de administración de la cooperativa.

Esta estructura organizacional facilita la gestión industrial por parte de la gerencia de la empresa, a la vez que marca los límites en el actuar del gobierno cooperativo. No obstante, se debe tener especial atención en el relacionamiento interno de sus empleados, quienes asumen diferentes roles de acuerdo con la condición de asociado o no asociado, tratando de influir en las decisiones del gobierno corporativo, afectando, ya sea de forma positiva o negativa la cultura organizacional.

Este comportamiento, según Omar et al. (2010), obedece a que “Los miembros de culturas colectivistas se caracterizan por mantener fuertes vínculos entre sí y por el convencimiento de que la lealtad incondicional al grupo será correspondida con la protección necesaria” (p. 80).

Figura 5. Estructura Organizacional Coohilados del Fonce Ltda.



Nota. La imagen, propiedad de Coohilados del Fonce Ltda., muestra el organigrama que representa la estructura organizacional, detallando las dos arquitecturas presentes. Fuente <https://www.coohilados.com.co/estructura-organizacional>.

## Aspectos que intervienen en la cultura organizacional

El cambio de Hilanderías del Fonce S.A., de sociedad anónima de derecho privado a Coohilados del Fonce Ltda., una organización cooperativa multiactiva, que si bien, continúa siendo de derecho privado, se enmarca como parte de las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL), como una organización de economía solidaria. Este cambio de modelo económico trae consigo transformaciones disruptivas en la cultura organizacional, destacándose el paso de las personas que venían desempeñándose como empleados, a asumir un nuevo rol en calidad de asociados y propietarios del nuevo tipo de sociedad legal que adquiere la organización.

El hecho de que los trabajadores sean a la vez los propietarios, se convierte en un beneficio en la medida en que se incrementa el sentido de pertenencia y, de manera indirecta, se asume un mayor cuidado y uso responsable de los recursos de la empresa, a la vez que se vela por el buen desempeño colectivo. No obstante, “En cualquier organización el cambio de liderazgo produce conflictos” (Goyzueta, 2013, pág.10).

Contrasta con lo anterior, la brecha existente entre el sentido de pertenencia desarrollado por parte de los trabajadores asociados, frente al nivel de competencias requeridas para la dirección y administración de los procesos productivos de la empresa, lo que hace necesaria la contratación de personas ajenas a la cooperativa, que cumplan con el perfil requerido en cargos administrativos y directivos, permitiendo desarrollar el propósito productivo, social y financiero de la empresa. De los 246 empleados, solo 74 son asociados, de estos, solamente 3 se encuentran laborando en cargos administrativos, específicamente desempeñando las funciones de analista de producción, analista de facturación y jefe de cartera y tesorería; los 71 trabajadores asociados restantes, se desempeñan en cargos operativos en la planta de producción. La contratación se realiza de diferentes formas teniendo en cuenta el tipo de empleado y los picos de producción, así: la vinculación de los trabajadores asociados es por contratación a término indefinido, para la mayoría de los no asociados la contratación se da a través de empresas temporales, y unos pocos no asociados cuentan con contrato a término fijo.

La contratación de un gerente general no asociado a la cooperativa, fundamentado en el hecho que al interior de los asociados no se cuenta con personal idóneo para cubrir este cargo, sumado a que de los 245 trabajadores que se encuentran subordinados a la gerencia, 74 son asociados, generan dificultades que afectan la cultura organizacional desde el manejo de las relaciones de poder; esto se debe a que son a la vez integrantes de la asamblea general de asociados, ubicándolos jerárquicamente por encima del gerente general, y así mismo, en su gran mayoría, se encuentran también como operarios en la planta de producción.

De la anterior situación, se identifica una tendencia a sobrepasar la línea de autoridad corporativa, al usar la posición de asociado en situaciones relacionadas con los procesos industriales que se derivan de la condición de empleado; pues los asociados, que constituyen un grupo reducido, no delimitan la relación de poder a su participación en la asamblea de socios como máximo organismo de gobierno en la que tienen derecho a voz y voto, sino que su autoridad, pretende inferir de manera permanente sobre las decisiones y acciones operativas y administrativas del día a día, situándose como dueños y no como trabajadores, exigiendo un manejo diplomático por parte de las directivas de la empresa.

Las relaciones al interior de la organización, se encuentran mediadas, de alguna manera, por el tipo de empleado, asociado o no asociado; entre estos se puede observar la definición de una jerarquía imaginaria, en la que los asociados consideran estar en un nivel superior de quienes no lo son, propiciando comportamientos que pueden generar condiciones negativas para la convivencia y el clima organizacional, que de no ser intervenidas por la gerencia, podrían llegar a otro nivel, como el de acoso laboral.

A este respecto, como estrategia de mejora para superar la situación que se presenta en la cooperativa, con esta mezcla de roles y funciones operativos y corporativos; desde lo administrativo se despliegan varias acciones, como la medición de la cultura organizacional, haciendo énfasis en la cohesión grupal y en las interacciones entre quienes conforman la empresa, a través de la intervención del área de gestión humana, fortaleciendo el bienestar y la comunicación, permitiendo cercanía y rompiendo mitos en el relacionamiento, en este sentido “La cultura puede ser definida como los valores compartidos, las creencias y las

normas de una organización, es un proceso de sensibilización a través de la comunicación e interacción” (Rodríguez, 2013, pág.13).

Por su parte, ligado a la filosofía cooperativa, se observa un aspecto que llama la atención en la cultura organizacional, al no motivar, desde el momento mismo de la constitución de la cooperativa, la vinculación de nuevos asociados, limitando la posibilidad de asociatividad para el personal directivo, administrativo y operario que labora en la empresa; lo cual representa una paradoja, en la medida en que el cooperativismo promueve desde sus principios la asociatividad y la inclusión, lo que constituye una cooperativa cerrada, en la que los asociados disfrutaran de beneficios económicos importantes.

Como respuesta a las necesidades de formación, por parte de los asociados, para la comprensión de la información financiera de la cooperativa, y frente al empirismo directivo por más de 20 años desde el rol de propietarios, el comité de educación ha generado un programa de formación en alta gerencia, el cual tiene como objetivo, entre otros, el desarrollar la capacidad de análisis financiero, con el ánimo de propiciar un espacio de mayor discusión en el momento de presentar los estados financieros en la Asamblea, permitiendo así una mejor toma de decisiones estratégicas. Lo anterior exige el desarrollo de habilidades blandas para la adecuada comunicación, así como el uso de estrategias pedagógicas y didácticas que faciliten la comprensión.

Adicional a la formación financiera, la gerencia general entiende que hay temas que están más cerca del corazón de las personas y que constituyen las motivaciones que estas tienen para su actuar y su decidir, lo que exige, en algunos momentos a la gerencia, bajarse de los números y estados financieros, pese a que estos son lo que finalmente mueve la industria, para entender las situaciones que inciden en el actuar de los propietarios de la empresa.

Inicialmente, para suplir las vacantes disponibles en la cooperativa, se acudía a la figura del trabajador recomendado por parte de un asociado, para laborar en la empresa; pasando por un proceso de selección, que por años no estuvo formalizado, y que condujo a la realización de contrataciones que dejaban ver deficiencias en los desempeños de los trabajadores, al carecer del nivel de competencias requeridas para el cargo, presentando en algunos casos problemas de salud, lo que conllevó al aumento en el ausentismo, recurrencia en las incapacidades médicas, llegadas tarde y un bajo rendimiento laboral; situaciones que se arraigaron dentro de la cultura organizacional por varios años. Lo anterior dificultaba la aplicación de los correctivos correspondientes para dar solución a la situación, dado que estos trabajadores se amparaban en la recomendación del asociado.

Parte de la solución a lo anteriormente expuesto, y como oportunidad de mejora en los procesos administrativos, se destacan las acciones implementadas desde la gestión del talento humano, antes considerado como un área de personal, con las únicas funciones de pagar salarios, atender los aportes relacionados con el Sistema General de Seguridad Social (SGSS) y atender procesos disciplinarios. En la actualidad, el equipo se ha fortalecido, pasando de una persona encargada de todos los procesos, a contar con el apoyo de un profesional de compensación, uno de seguridad y salud en el trabajo y otro de bienestar; incidiendo significativamente en la reducción del ausentismo laboral, así como en el cierre de brechas en las competencias duras, optimizando la productividad de la empresa.

Además de lo anterior, se ha definido como objetivo para el desarrollo de la gestión del talento humano, generar felicidad en el trabajo; propuesta alineada con el espíritu cooperativo y con el direccionamiento estratégico actual, dado que, desde la perspectiva como empresa no se abordaba este concepto, prestando mayor interés a la satisfacción del asociado en función de la distribución de excedentes.

El objetivo de generar felicidad en el trabajo, se sustenta en la premisa que, contrario a lo que se enseña en la academia, respecto a que el cliente es lo más importante; bajo el estilo gerencial actual, se concibe que son las personas que trabajan en la cooperativa, el recurso más importante. Así entonces, si los trabajadores se encuentran felices, atraen y retienen a los clientes.

La empresa comprende el bienestar como una sola parte de lo que encierra la felicidad, generalmente se da desconectado, de manera no medible, limitándose al desarrollo de actividades. A diferencia de esto, se concibe la felicidad como un elemento que genera arraigo para con la organización, motiva el autocuidado, entendiéndose que los trabajadores deben regresar a su casa en mejores condiciones de las que llegaron a la empresa, saludables, sanos y a salvo para reencontrarse con su familia. Así mismo, desde el enfoque de felicidad, se le reduce presión a la compensación, la cual al interior de la organización deberá ser equitativa, y a su vez ser competitiva en el entorno industrial.

Desde el estilo gerencial actual, se considera el área de gestión del talento humano, como la unidad más importante de toda la organización, debido a que se relaciona con todas las demás dependencias y personas. En este sentido, para su desarrollo, debe evitar realizarse desde un escritorio de manera aislada, en su lugar, debe hacerse en constante interacción de manera directa en los puestos de trabajo de toda la planta.

En coherencia con lo anterior, se observa una reestructuración, crecimiento y modernización del área de talento humano, que busca poder llevar esta mediana empresa al nivel cultural de las grandes empresas cooperativas, elevando la gestión de la felicidad al nivel estratégico y a su incorporación futura, en el nivel directivo, de la estructura organizacional. Para un efectivo desarrollo de la cultura organizacional, se hace necesario asegurar la internalización de los principios, valores y demás elementos teleológicos en cada uno de los colaboradores, ya sean o no asociados a la cooperativa. En este sentido, la organización reconoce que se deben intensificar los programas y actividades de capacitación.

Las posibilidades para el desarrollo de un proyecto de vida conjuntamente con el desarrollo laboral, se encuentran mediadas por incentivos y beneficios al interior de la empresa. Este hecho, sin embargo, se ve afectado por una barrera diferenciadora, establecida por la condición de trabajador asociado y no asociado. Como parte del valor social, la cooperativa ofrece diferentes servicios y oportunidades para el trabajador y su grupo familiar, situación que contrasta con los beneficios que la empresa puede ofrecer a los trabajadores no asociados, para los cuales, la norma impide generar beneficios desde la cooperativa. Para equilibrar la situación, la gerencia debe superar las dificultades para la aprobación del presupuesto a destinar en actividades que generen felicidad, desde bienestar, lo que es considerado por la mayoría de los asociados como un gasto y no como inversión, sobre exigiendo la gestión administrativa.

Se suma a lo anterior, la condición de ser una cooperativa cerrada, impidiendo la posibilidad de incrementar el número de asociados, esta situación fue definida desde el inicio mismo como cooperativa, limitándose únicamente al reemplazo del asociado actual por su recomendado, aspecto que a futuro podría hacer colapsar la cooperativa, teniendo en cuenta que el promedio de edad de los asociados es mayor a los 50 años. Todo esto influye de manera negativa en el crecimiento y expansión de Coohilados del Fonce Ltda.

Otro aspecto que ha afectado el crecimiento de la Cooperativa, tiene su origen en la contingencia de salud pública mundial generada por la pandemia de Covid-19, condición externa que se sale del control de la empresa, llegando a ser una amenaza para la sostenibilidad del negocio, además de que implica adaptarse a la misma. Frente a este evento, se tomaron las medidas de bioseguridad pertinentes, sin embargo, se presentaron 36 casos de trabajadores como positivos y el fallecimiento de uno de los asociados, producto del virus. Esta situación sensibilizó a los empleados con relación a la realidad y la gravedad de este asunto, no solo respecto a la condición de salud de las personas, sino también de su impacto en la vida laboral.

Por formar parte de la cadena de producción de empaques del sector agrícola, sector primario del país, los decretos restrictivos permitieron seguir operando para abastecer este sector, no obstante, se tuvo que reducir de tres turnos a un turno, debido a que la línea de producción para el sector de la construcción estuvo cerrada por 90 días, generando un alto impacto económico, que obligó solicitar ayuda al Programa de Apoyo al Empleo Formal - (PAEF), del Ministerio de Hacienda, para sobrellevar las dificultades económicas generadas por la pandemia. Como aprendizaje, producto de estar administrando en medio de la incertidumbre, se ha incorporado a la cultura organizacional, el ser más cautos, responsables en los gastos, decisiones y acciones.

### **Visibilidad de la organización**

Coohilados del Fonce Ltda. se encuentra certificado en la producción y venta de empaques, telas, cordeles, sogas y geotextiles en fique bajo la norma ISO 9001:2015, y actualmente está en proceso de renovación de la certificación de la norma internacional Saponificación con una empresa alemana.

Como parte del relacionamiento intersectorial, la Cooperativa se encuentra agremiada a la Federación Nacional de Productores de Fique (FENALFIQUE), donde ocupa la vice presidencia, así mismo, como entidad comercial, participa como asociada en FENALCO, y desde su condición de cooperativa en CONFECOP, Confederación de Cooperativas en Colombia.

Coohilados del Fonce Ltda., no ha desarrollado al interior de sus procesos productivos un fuerte componente de investigación, por lo que no cuenta actualmente con publicaciones de carácter académico, sin embargo, refiere una investigación de hace 10 años realizada en asocio con Ecofibras Ltda. y Recsol Ltda. por medio de una unión temporal para la ejecución del proyecto para la producción de biopesticidas, alcoholes y azúcares a partir

del jugo de fique, que tuvo como resultado la generación de un prototipo de una cerveza a base de los jugos de fique.

En los medios de difusión masiva como periódicos y revistas, regionales y nacionales, Coohilados del Fonce Ltda., es convocado de manera permanente para la realización de notas periodísticas y reseñas, especialmente en el periódico Vanguardia Liberal y medios de difusión local, sobre los avances y resultados de la compañía y el crecimiento del cultivo del fique, entre otros aspectos propios de ese sector industrial. La Cooperativa ha recibido reconocimientos por parte del sector público, específicamente, desde la gobernación de Santander, la Asamblea Departamental y el Concejo Municipal y la alcaldía de San Gil, por la trayectoria y por ser la empresa de mayor demanda de trabajo en la región.

Coohilados del Fonce Ltda. es percibida por su entorno, como una empresa estable y de trayectoria, sin embargo, y pese a que sus insumos son de alto reconocimiento en el país “la fibra de fique”, no han desarrollado acciones que le permitan verse como una organización de vanguardia.

Recientemente se adquirió el software *SAP Business One*, con el servicio implementador de Seidor, para solucionar la dificultad existente en la calidad y oportunidad de la información. Esta herramienta permite realizar control en tiempo real de los niveles de inventario, realizar control de los costos durante todas las fases del proceso, hacer trazabilidad de los procesos y optimizar la seguridad de la información, lo que permitirá que la Cooperativa pueda desarrollar acciones en función del crecimiento de la misma.

## CONCLUSIONES

El desarrollo de este proyecto de investigación de enfoque cualitativo, toma como referente para la elaboración de sus conclusiones, las cuatro categorías definidas en el modelo Denison: participación, consistencia, adaptabilidad y misión, y la forma en que las mismas se presentan en la cultura organizacional de Coohilados del Fonce Ltda.

La Participación, como categoría de la cultura organizacional, propone el empoderamiento, el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades, como características de este componente, que se reflejan al interior de la Cooperativa, desde el origen de la misma, en la que el grupo de empleados, una vez decidida la liquidación de la Sociedad Anónima, ven la oportunidad de dar continuidad al negocio, bajo el modelo cooperativo, situación en la que se destaca el empoderamiento para asumir el reto que esto implicaba, lo que se logró gracias al desarrollo de capacidades disciplinares en las diferentes áreas de la empresa durante los años de labores, permitiendo así, mediante el trabajo en equipo, la viabilidad operativa del nuevo modelo de negocio. No obstante, esta situación contrasta con las diferencias marcadas por la condición de trabajador asociado frente a las del trabajador no asociado, donde los beneficios percibidos, desde la estructura cooperativa difieren de los beneficios que puede brindar la estructura corporativa. De igual forma, las diferencias existentes en las modalidades de contratación según el tipo de empleado, contrasta con el espíritu cooperativo, y dificulta el trabajo en equipo, a lo que, desde la gerencia, y con

el objetivo de generar felicidad en el trabajo, se aborda desde el área de gestión humana, en la medida que los estatutos lo permiten.

Es de destacar el empeño puesto desde la gerencia, para el desarrollo de capacidades, por parte de los trabajadores asociados, en temas referentes al análisis financiero, como estrategia de sostenibilidad de los componentes cooperativo y corporativo de Coohilados del Fonce Ltda.

Por su parte, el análisis de la categoría Consistencia, permite identificar en la característica capacidad de acuerdo, paradojas que se presentan en este caso particular, donde la Cooperativa Multiactiva Hilanderías del Fonce Ltda., cuenta en su estructura con dos componentes, uno cooperativo y otro corporativo, este último hace referencia a la estructura organizacional correspondiente a la actividad industrial, en el que el gobierno corporativo se dificulta debido a que el asociado, desde su rol como trabajador, intenta sobrepasar en algunas ocasiones, las líneas de autoridad, asumiendo su calidad de miembro de la asamblea general desde donde la gerencia se ve subordinada, siendo a la vez el trabajador asociado el subordinado de la gerencia.

Respecto a la característica de coordinación e integración, se observa un alto interés desde la gerencia, por mantener informados a todos los trabajadores, sobre los avances y resultados en el desarrollo de los objetivos estratégicos del negocio, implementando, además de diferentes espacios, elementos didácticos para la comprensión de los aspectos financieros.

La visión compartida y la capacidad de acuerdo, se vinculan a la categoría Consistencia dentro del modelo de Denison, y para este caso específico, pese a que la visión compartida desde el modelo de cooperativo, es ampliamente difundido al personal; se dificulta la capacidad de acuerdo, en la medida en que existe una marcada diferencia en las condiciones laborales y los beneficios percibidos según el tipo de trabajador, incluso se identifican situaciones en las que el trabajador asociado considera tener un mayor jerarquía que aquél que no lo es.

Actualmente, la Adaptabilidad definida como una categoría de la cultura organizacional, tiene en la característica orientación al cliente, un papel relevante en la medida en la que se da un nivel alto de importancia a la calidad del producto y el cumplimiento con las entregas. En la nueva gerencia, se vienen dando una serie de avances en función de propiciar el aprendizaje organizacional, en materia de los componentes del clima y la cultura organizacional, vinculando acciones para el desarrollo de capacidades para el trabajo en equipo y colaborativo, que permitan construir nuevas relaciones de equidad.

Así mismo, se observan avances importantes en la vinculación de acciones de innovación, entre los que se destaca la compra y adecuación del sistema de información SAP, que les permitirá gestionar, de una mejor forma, tecnicada y controlada el proceso productivo.

Es la Misión, como elemento estratégico del modelo definido por Denison, la que comprende aspectos relacionados con la alineación estratégica de la organización y permite establecer una idea del futuro de la misma. En este sentido, se enmarcan los principios cooperativos que dan el lineamiento para la definición de metas y objetivos que impulsan el desarrollo de la organización desde su identidad. Preocupa la definición, desde el inicio, de una

## CULTURAS ORGANIZACIONALES PODEROSAS

cooperativa cerrada, en cuanto a limitar el ingreso de nuevos asociados, impidiendo el relevo generacional natural, que se da en cualquier organización, máxime que el promedio de edad de los asociados supera los 50 años, y que se ha ido reduciendo con el paso del tiempo, inicialmente fueron 115 los que constituyeron la cooperativa, y actualmente solo son 74 asociados trabajadores. Hay cinco que, aunque ya se encuentran pensionados, conservan la calidad de asociados, lo que les permite tomar decisiones en la asamblea, impactando el futuro de la organización.

Se observa finalmente, que la cultura organizacional de la Cooperativa Multiactiva Hilanderías del Fonce Ltda., desde el modelo propuesto por Denison, y la adaptación realizada a través de este estudio, presenta en el comportamiento de sus cuatro categorías, un mayor nivel de madurez en la cultura organizacional, en lo que respecta a Adaptabilidad y Consistencia, seguido por la categoría Participación. Por su parte, la que tiene el menor grado de consolidación es la categoría Misión, pues deja ver situaciones estructurales de fondo que ponen en riesgo la sostenibilidad de la cooperativa, a pesar de que el componente industrial se fortalezca, como lo expresa Gil, (2011) “el principal objetivo de la sostenibilidad es conciliar el crecimiento económico con el cuidado del entorno social y la protección del medioambiente” (p. 11) aspectos que deben ser explícitos en la estrategia como cooperativa multiactiva.

## REFERENCIAS

- ACI. (s.f.). *Principios y valores cooperativos*. <https://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>
- Alvarado, M. O.; Monroy, del C., R. (2013, julio-diciembre). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Cuadernos de Administración*, 26 (47), pp. 259-283. Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20531182011.pdf>
- Bonavía, T.; Prado, V. & Barberá, D. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 633-638.
- Coohilados del Fonce Ltda. (2018a). Misión Institucional. <https://www.coohilados.com.co/mision>
- Coohilados del Fonce Ltda. (2018b). Visión. <https://www.coohilados.com.co/visión>
- Coohilados del Fonce Ltda. (2018c). Política de Calidad. <https://www.coohilados.com.co/politica-calidad>
- Congreso de Colombia (23 de diciembre de 1988). Por la cual se actualiza la legislación cooperativa. (23/12/1988). [LEY 79 de 1988].
- El Espectador (2013). De la bonanza a la crisis, un siglo de economía cafetera Nacional. *El Espectador*. <https://www.elespectador.com/noticias/nacional/de-la-bonanza-a-la-tesis-un-siglo-de-economia-cafetera/>
- El Tiempo (1995). Así comenzó el desarrollo del país. <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-347551>
- El Tiempo (1998). Fiqueros de San Gil tejen su propia cooperativa. Tomado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-822291>
- García, (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. Univ. *Psychol.* [online], 5 (1), pp.163-174. ISSN 1657-9267.
- Gil Lafuente, Anna M., Paula, Luciano B. I. (2011). La gestión de los grupos de interés: una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial, *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, ISSN 1886-516X, Universidad Pablo de Olavide, Sevilla, vol. 11, pp. 71-90 <https://www.upo.es/revistas/index.php/RevMetCuant/article/view/2095>
- Goyzueta, (2013, abril). “Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad”. *Perspectivas*, Año 16–Núm. 31. pp.87-132. Universidad Católica Boliviana “San Pablo”. Cochabamba. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941261003.pdf>
- Mojica-Pimiento, A., & Paredes-Vega, J. E. (2006). El cultivo del fiqué en el departamento de Santander. *Ensayos Sobre Economía Regional*, No. 13.
- Omar, A. Florencia, U. A., (2010, enero - abril). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 9 (1), pp. 79-92 Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia. <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v9n1/v9n1a07.pdf>

## CULTURAS ORGANIZACIONALES PODEROSAS

Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.

Quilligana Tonato, J. A. (2020). *La dimensionalidad de los principios cooperativos. Un estudio de relación causal en una Cooperativa de Ahorro y Crédito del Ecuador* (Bachelor's thesis).

Rodríguez, C. C., Roberto, R. Rojas, L. (2013). Relación entre Cultura y Valores Organizacionales. *Conciencia Tecnológica*, núm. 45, pp. 12-17 Instituto Tecnológico de Aguascalientes, México. [https://www.redalyc.org/pdf/944/Resumenes/Resumen\\_94427876003\\_1.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/944/Resumenes/Resumen_94427876003_1.pdf)

Schwartz, H. y Davis, S. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational dynamics, summer*, 30-48.

UNISANGIL. (2016). Administración de empresas. Proyección social. Tomado de [http://unisangil.edu.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=9&Itemid=110](http://unisangil.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=110)

## CAPÍTULO 4

### Fábrica de Cajetas y Dulces “La Tradicional de Salgado” Una Cultura Organizacional de más de un Siglo de Historia



Carlos Alberto Rodríguez Castañón<sup>15</sup>

“Las empresas pequeñas tienen enormes ventajas competitivas.  
Están libres de estorbos y son simples e informales. Se alimentan de la pasión y ridiculizan a la burocracia”.

Jack Welch

---

<sup>15</sup> Catedrático-Investigador de la carrera de Ingeniería en Tecnologías de Manufactura de la Universidad Politécnica de Guanajuato (UPG). Doctorado en Desarrollo Económico por la UPAEP, líder del Cuerpo Académico: Desarrollo Humano y competencias Globales. E-mail de correspondencia: carodriguez@upgto.edu.mx

# INTRODUCCIÓN

Acorde a la Real Academia Española (2020, párr. 1) la palabra cultura significa: “Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social etc.”, y también la define como “el Conjunto de las manifestaciones en que se expresa la vida tradicional de un pueblo”, y, por otro lado, la palabra Organización se entiende como: “Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”. Por lo que podemos deducir que la Cultura Organizacional [CO] es el *modus operandi* practicado por el personal, sus hábitos, costumbres, mentalidad, idiosincrasia, valores, que dan identidad y sentido de pertenencia a una compañía y que facilitan el logro de sus objetivos. La CO está conformada por la forma de tomar decisiones o liderar los equipos de trabajo en las organizaciones, es el vocabulario y la forma de vestir, pensar e interrelacionarse entre los integrantes de una compañía. CO son los relatos, historias, rituales, son estilos en cómo la organización compensa y sanciona a los empleados, muchas de ellas son reglas no escritas pero sobreentendidas y avaladas de lo que se debe hacer y no hacer. No importa el nivel jerárquico que se ocupe, todos están supeditados a obedecer y practicar la CO.

Las organizaciones se manifiestan como si fueran personas, tienen un nombre, un temperamento, una personalidad, y una cultura, al igual que existen personas de éxito hay empresas exitosas, y el tipo de cultura es un elemento esencial. Una empresa que perdura a través del tiempo, algo está haciendo bien que debe ser motivo de *benchmarking*. Los cimientos que establezca el fundador de la empresa, será la brújula y el código de comportamiento para la presente y futuras generaciones: en el personal directivo, empleados, operarios y todo aquél que se encuentre inmerso en la organización.

No obstante, también la cultura de un país influye en la cultura organizacional, así lo concluye De la Garza *et al.* (2011) donde la cultura nacional se replica parcialmente en la cultura organizacional. Lo anterior se puede confirmar en variables como el concepto de puntualidad del mexicano versus con un japonés, los puestos de trabajo en ocasiones en México se otorgan por afiliación más que por meritocracia, el mexicano es muy sensible ante las críticas (*feedback*), su concepto de “ponerse la camiseta” está asociada en permanecer más tiempo de su jornada laboral que en el factor productividad. Importar la CO en todas las filiales de una empresa multinacional resulta complejo en la práctica, debido a la influencia de la cultura nacional en la micro cultura de la organización.

Los rusos, por ejemplo, no se consideran personas directas, pues provienen de un entorno de alta contextualización. Por eso, si nos encontramos con un ruso que da opiniones muy negativas, podemos pensar que estamos con una persona que se desvía del contexto cultural, en vez de reconocer que lo que hay es un componente cultural en su conducta. Las personas que provienen de países de baja contextualización tienden a pensar que el silencio es negativo; que la persona puede estar enfadada o que no ha entendido, por lo que se tiende a llenar ese silencio. Sin embargo, en el otro extremo de la escala, en otras culturas, ese silencio significa algo positivo. Quiere decir que alguien sabe escuchar o que está pensando con detenimiento. Una parte de nuestra investigación nos enseña que, en culturas como la americana, australiana o francesa, las personas se sienten incómodas con

el silencio cuando este dura más de dos segundos y medio. Esa misma investigación nos revela que, cuando hablamos de Corea o Japón, las personas podrían fácilmente estar 18 segundos en silencio, sin sentir que nada extraño estuviese ocurriendo. (Erin Meyer, citado por *Executive Excellence* 2018, párrs. 41-43)

En su libro “*The Culture Map*”, Meyer ofrece una visión de cómo lidiar con las complejidades culturales a que se enfrentan las empresas globales cuando tratan de implantar una cultura organizacional.

Una cultura organizacional quiere connotar cierto estilo de “hacer las cosas en la empresa”, que se percibe en cada uno de los empleados, desde el alto directivo dirigiendo una junta de estrategia hasta la secretaria que saluda en el mostrador de entrada”, (Martí, 2020, párr. 8).

El mismo Martí (2020) menciona que en su última reunión anual como CEO (*Chief Executive Officer*) de General Electric (GE), en 2001, Jack Welch presentó cuatro escenarios con respecto de la relación de un empleado con los valores de la empresa y como su actitud puede afectar la cultura organizacional:

1. Tiene los valores de la empresa y hace los números: promuévelo.
2. Tiene los valores y no hace los números: dale otra oportunidad.
3. No tiene los valores y no hace los números: despídalo.
4. No tiene los valores, pero hace los números: muy peligroso, no puedes tener gente así, porque esto no es sustentable.

La cultura organizacional moldea el comportamiento de las personas, y aquellas que no encajan o no se alineen; son invitadas abandonar la empresa.

Otra ventaja de apostar por robustecer la cultura organizacional consiste en la instauración de un marcado sentido de pertenencia e identidad en el personal. Cuando el ADN de la corporación se encuentra arraigado entre los colaboradores, su motivación es latente y la productividad incrementa. Es un hecho que las organizaciones con una fuerte cultura tienen muchas más probabilidades de resistir con éxito un período de crisis o adversidad. (Fournier, 2020, párr. 1)

El *management* en la “nueva normalidad” –provocada por el Covid 19- hizo evidente en muchas compañías la necesidad de contar con una cultura organizacional más humana, optimizar procesos e implementar sistemas de trabajo mucho más flexibles, *social learning*, *onboarding digital*, así también una redefinición de puestos. Una CO centrada en el talento. El reto estará en poder garantizar el equilibrio físico y emocional del personal. El factor humano seguirá siendo central en la toma de decisiones, por lo anterior, se deberá impartir cursos en el manejo de las emociones, desconexión digital y programas integrales de salud (Malacara, 2021).

Estos nuevos esquemas híbridos de trabajo han resultado a veces inequitativo sobre todo para el género femenino que realiza el home office, el síndrome de atender llamadas o mensajes de Whats App fuera de tu horario laboral conllevan a un *burnout* de

desgaste físico y mental. La empresa Ford ha atendido éste reclamo, “la automotriz ya tiene una cultura interna establecida en la que se prohíben las juntas, mails y mensajes de Whats App después de las cinco de la tarde” (Malacara, 2021a, p. 73). Esta reconfiguración de la cultura organizacional demanda un liderazgo más empático, ceder el poder a los colaboradores en un marco de confianza, hoy en día las áreas de diseño, ventas, compras, etc., de las empresas se localizan en el comedor o en la sala de los empleados.

La cultura es como el viento, es invisible, pero su efecto se puede ver y sentir. Cuando sopla en su dirección, la navegación es fluida. Cuando está en tu contra, todo es más difícil. El cambio de cultura no se puede lograr mediante un mandato de arriba hacia abajo, vive en los corazones y hábitos colectivos de las personas y en su percepción compartida de “cómo se hacen las cosas por aquí”. (Walker *et al.* 2017, párr. 1).

Una forma de describir la CO de una organización es a través de los mensajes escritos y no escritos que hacen sus fundadores. Tesla Motors es una de las empresas más innovadoras del siglo XXI:

Una reciente biografía de Elon Musk cuenta la historia de la época en que, después de haber exigido a sus ya agotados empleados dedicar aún más tiempo para el lanzamiento del Tesla *Roadster original*, un empleado protestó: “Pero no hemos visto a nuestras familias en semanas”. La respuesta de Musk: “Tendrás tiempo de sobra para ver a tu familia cuando vayamos a la quiebra”. JB Straubel [cofundador de Tesla Motors] comentaba: “Musk desafía a todos a trabajar muy duro. Sé que suena estereotipado, pero creo que lo hace en un grado bastante inusual y eso es algo muy incómodo para la mayoría de la gente, pero los resultados son más que innegables. Si retas a la gente para trabajar duro, alcanza más de lo que creen que pueden”. (Dyer *et al.*, 2015, párr. 56)

Quien esté en Tesla puede y debe escribir/hablar con quien sea, de acuerdo con lo que crea es la manera más rápida de resolver un problema, para el beneficio de toda la compañía. Puedes hablar con el gerente de tu gerente sin su permiso, puedes hablar con un VP de otro departamento, puedes hablar conmigo, puedes hablar con quien sea, sin el permiso de nadie. Además, deberías considerarte obligado a hacerlo, hasta que suceda lo correcto. El punto aquí no es charla al azar, sino asegurarnos de que ejecutemos rápido y bien. Obviamente no podemos competir con las grandes compañías de autos en tamaño, así que debemos hacerlo con inteligencia y agilidad. (Carta de Musk a sus empleados, citado por Cattaneo, 2019, párr. 6).

Para Silvia Dávila, presidenta en Latinoamérica de Grupo Danone, menciona que el ADN de la cultura de la compañía está basado en la innovación y en no tener miedo a las equivocaciones. “A mí no me preocupa que le gente se equivoque, me preocupa que no aprendamos de nuestros errores. Tenemos la cultura donde equivocarse esta bien, siempre y cuando aprendamos a algo mucho mejor” (Echeverría, 2021, p. 44).

Otro ejemplo que queda de manifiesto, es cuando Disney compró Pixar, se respetó la CO, se adquirió personas y en un negocio creativo, ahí es donde reside el valor:

Se negoció lo que llamamos un “acuerdo social”, una lista de dos páginas de cuestiones y aspectos culturalmente significativos que prometimos mantener. Querían seguir

sintiéndose Pixar [...] sus direcciones de correo electrónico seguirían siendo de Pixar, los símbolos en sus edificios, se preservarían sus rituales de bienvenida a los nuevos empleados y su tradición de las grandes fiestas de cerveza mensuales (Iger, 2020, p. 173).

Las anécdotas, es otro elemento que nutre la cultura organizacional, en el libro *Crea y Divaga* se relata uno de los episodios más icónicos sobre el origen de Amazon:

Al principio, “teníamos tantos pedidos que no estábamos preparados para gestionarlos y ni siquiera disponíamos de una organización real en nuestro centro de distribución. De hecho, empaquetábamos arrodillados sobre el duro suelo de cemento” [...] “¡empaquetar así es matador! Tengo la espalda molida ¿Sabes qué necesitamos? ¡Rodilleras!” -comentaba Bezos-. Un empleado se quedó mirando a Bezos como si fuera la persona más estúpida de la tierra. “Lo que necesitamos son mesas de embalaje”, le dijo. A Bezos el empleado le pareció un genio. “Pensé que era la idea más inteligente que había escuchado jamás” –Recuerda Bezos-. (Bezos, 2020, p. 23).

En el 2019, las acciones de Amazon se cotizaban a 2,000 dólares y sus ingresos eran de 233,000 millones de dólares, su sistema logístico reparte más de 10,000 millones de paquetes al año con una plantilla laboral de 840,000 empleados en el mundo, el valor de la marca en el 2020 era de 1,44 billones de dólares: ¿Qué rasgos tiene la cultura organizacional de Amazon? (Bezos, 2020):

- a. Más que analizar a la competencia, es una cultura basada en la atención y servicio al cliente, impresionarlos, que los clientes exclamen un ¡Wow!, su meta es ser la empresa más orientada al cliente del mundo. Pensar eterna y apasionadamente en el cliente. Su lema: “Lo que beneficia a nuestros clientes beneficia a nuestros accionistas”.
- b. En palabras de J. Bezos, “Amazon es un lugar magnífico para fracasar, (¡tenemos mucha práctica en ello!), pues el fracaso y la innovación son hermanos inseparables” (p. 164), intentar nuevas cosas, innovar, ser curiosos, creativos, asumir riesgos, experimentar.
- c. Disposición permanente a pensar a largo plazo.
- d. En las reuniones de trabajo en vez de usar el tradicional power point y presentaciones con diapositivas, Amazon usa memorándums de seis páginas estructurados de forma narrativa como estilo de comunicación, el memorándum se lee en silencio al principio de cada sesión de trabajo.
- e. Los empleados pueden vender sus ideas e iniciativas a cualquiera de los cientos de ejecutivos con potestad para darles el sí.
- f. Contratar a las personas adecuadas y darles un salario competitivo. Atraer y conservar una base de empleados motivados, cada uno de los cuales debe pensar como un propietario. Poner el listón muy alto en los criterios de contratación forma parte de la clave de éxito de Amazon. Se contrata a personas que puedan alcanzar el nivel de ser una super estrella.

## CULTURAS ORGANIZACIONALES PODEROSAS

- g. Cultura Lean de mejora continua. Excelencia operacional. Eliminar de raíz las causas de los errores a fin de reducir costos. Cultura de altos estándares y exigencia.
- h. Enfoque de alto sentido de urgencia.
- i. Ser pioneros es el ADN de la compañía, innovación constante. Cuando se es pionero, se dispone de una ventaja de dos años respecto a la competencia.
- j. Alianzas con empresas que compartan la pasión por el servicio al cliente.
- k. Toma de decisiones ágiles basada en datos. “Las decisiones deben tomarse disponiendo aproximadamente del 70% de toda la información que deseas tener. Si esperas tener el 90%, en muchos casos probablemente llegues tarde” (p. 183). En Amazon existe una cultura de la discrepancia de opiniones, los colaboradores expresan francamente su punto de vista.
- l. La forma en que Amazon ofrece oportunidades a su gente es empoderándolos a través del programa *Career Choise*, se les paga cursos de formación en campos muy solicitados, independientemente si esas competencias son relevantes para su trayectoria en Amazon. Otro programa disruptor es *Pay to Quit* (una vez al año se le ofrece a los empleados dinero para que renuncien si lo desean. El primer año la oferta es de 2,000 dólares, luego aumenta 1,000 dólares cada año, hasta llegar a 5,000 dólares). El objetivo es animar a los empleados a que dediquen un tiempo a pensar sobre qué es lo que quieren en realidad. *Career Skills* es un programa adicional que implementa la empresa para la formación de sus empleados en competencias laborales claves.
- m. “Amazonians” es el término para nombrar a los colaboradores.
- n. Para el año 2030 la empresa busca eliminar sus emisiones de carbono a través de energías renovables.
- o. No permitir que los procesos controlen a la organización, en este caso Amazon es quien controla los procesos, no al revés.
- p. Mentalidad del Día uno: Mantener la vitalidad y dinamismo de la empresa como si fuera el día 1 de su creación. Dado que el día 2 es el estancamiento y su consecuencia inevitable: el declive. Se toman decisiones rápidas como si Amazon fuera una *Start-ups*.
- q. Cultura de misión, donde los empleados tengan un propósito y un sentido de vida.

Otra compañía que ha tenido un crecimiento constante en el giro del comercio electrónico es Alibaba, y la forma en cómo recluta, evalúa y compensa la CO es mediante su filosofía. Los valores de Alibaba (Alibabagroup, 2021) son:

1. Los clientes son primero, los empleados segundos y los accionistas tercero.
2. La confianza hace todo posible.

3. El cambio es lo único constante.
4. El mejor desempeño hoy, es la base de mañana.
5. Si no es ahora ¿Cuándo?, si no soy yo ¿Quién?
6. Vive en serio, vive feliz.

Este último punto (La felicidad) está tomando un nuevo rol en la agenda empresarial, se ha incorporado como parte inspiracional de la Cultura Organizacional, un ejemplo de ello es la empresa de Logística HENCO, cuyo objetivo es:

Ser y crear personas de alto desempeño sin olvidar nuestra esencia personal, nos esforzamos por brindar un entorno seguro que valore la integridad de nuestra gente en todas las facetas de vida, lo cual se traduce en tener una visión compartida y objetivos claros, trabajar con pasión, crear vínculos de amistad y tener un equilibrio de vida que nos permita ser felices. (Henco, 2021. Párr. 4).

Su fundador Simón Cohen de 46 años se dio cuenta que, ante todo, quería ser feliz. Qué si bien es un capitalista, no debe sacrificar su vida personal ni la de sus colaboradores. Así creó el método *High Performance Happy People*, una cultura organizacional basada en humanismo, que defiende la igualdad y el trato digno, así como crecimiento personal y profesional constante. En la organización no hay jerarquías verticales, tampoco órdenes, todos son iguales y trabajan en equipo, pero sin descuidar el bienestar de cada uno. Su metodología consiste en que todos los valores de la empresa, la filosofía y las acciones estén encaminadas a hacer felices a los colaboradores. A las reuniones de la empresa también asisten los familiares, y tienen audiencias abiertas unas 150 veces al año (Revista Expansión, 2021). Lo anterior ha permitido que la empresa crezca diez veces, contar hoy con una plantilla laboral de 500 colaboradores, y un índice de rotación de prácticamente cero.

¿Qué decir del gigante tecnológico Cisco Systems? Es una organización preocupada por ofrecer el mejor lugar para trabajar a sus colaboradores, tiene una cultura flexible que permite a las personas, dependiendo de su función, trabajar no sólo desde casa, sino desde cualquier lugar donde tengan conectividad. ¿Necesitas relajarte? Los colaboradores de CISCO disfrutan de clases de meditación en línea. La organización establece *Wellness Day* a lo largo del año, cuentan con clases gratuitas de salsa o yoga, en algunas de sus instalaciones con instructores. La filosofía de la empresa está orientada a crear un equilibrio natural entre el trabajo y la vida personal y familiar. Los colaboradores perciben que sus jefes confían en lo que realizan y no es necesario tener una supervisión continua.

Sus líderes aceptan que la gente se puede equivocar involuntariamente al momento de realizar sus actividades, mantienen la cohesión e imparcialidad de los equipos a través del programa *All Hands*, en las que participan todos los colaboradores y se habla sobre la estrategia, objetivos y valores de la organización. *Connected Recognition* es otro programa de reconocimiento mediante el cual se destacan las acciones que exaltan los valores de CISCO. Un colaborador puede reconocer a otro o a un gerente mediante un reporte directo en una plataforma. El premio puede ser en efectivo o alguna tarjeta de regalo, por ejemplo,

de alguna tienda departamental. Lo puede recibir cualquier compañero de cualquier nivel. La empresa ofrece áreas de esparcimiento como cafés, videojuegos, pantallas de TV y mesas para juegos en equipo, desde fútbol y billar, hasta ping pong. El objetivo es crear el mejor entorno laboral para inspirar las mejores ideas en un ambiente de confianza total y respeto entre colaboradores. (Great Place To Work, 2020).

Hay culturas impregnadas de creatividad, que establecen un modelo que permite incorporar la innovación en la cultura de la organización. La innovación como valor corporativo significa crear una cultura en la que cada colaborador perciba que tiene cierto nivel de autonomía, con expectativas para pensar de manera independiente y encontrar nuevas formas de resolver los problemas que se le presenten. Si en este momento tuvieras que salir corriendo de tu empresa porque se está incendiando, ¿qué llevarías contigo si todo se derrumba? En lo personal, me llevaría la capacidad de innovar e inspirar la innovación en mi equipo, porque esa es la base para el crecimiento (Ferrari, 2020). “La disrupción no es solo un tema de cambio comercial, sino una cultura organizacional. Debes pensar de forma disruptiva en finanzas, producción, logística, integralmente, no solo lo que está frente al cliente” (Borghino, 2018, p. 49).

¿Qué ejemplo podemos poner de una empresa innovadora? El caso de Netflix (fundada en 1997 por Reed Hastings y Marc Randolph), gracias a su cultura organizacional ha permitido llegar a 200 millones de suscriptores en 190 países y se ha convertido en una importante e influyente productora de series de televisión y películas.

Es una cultura empresarial que considera a las personas más importantes que los procesos, que antepone la innovación a la eficacia y que implementa muy pocos controles. Nuestra cultura, consagra a obtener el máximo rendimiento con densidad de talento y a dirigir a los empleados mediante el contexto en lugar del control. En nuestra cultura empresarial no hay reglas. (Hastings *et al.*, 2020, p. 11).

Es una cultura donde no se aspira complacer al jefe, no hay lugar para genios arrogantes, existe una cultura de libertad y responsabilidad; donde los empleados dicen lo que realmente piensan sin temor a represalias, prohibido guardar opiniones (esquema de críticas constructivas hacia arriba, hacia abajo), hay plena libertad en la política de disfrute de vacaciones y se eliminaron las aprobaciones para viajes y gastos. Para Netflix la satisfacción laboral consiste en contar con compañeros increíbles, se valora el desempeño laboral no por la cantidad de horas o el trabajo duro que se realiza, sino por los resultados que se obtienen, se suelen contratar a los mejores empleados que existen en el mercado “Para tener a los mejores empleados, siempre es mejor darles un aumento antes de que reciban ofertas –de la competencia-” (Hastings *et al.*, 2020, p. 143). En la organización hay una directriz de transparencia, donde se expone abiertamente los estados financieros a todos los empleados y se les comparte información estratégica. Se propaga la humildad, cuando se comete un error se habla de forma clara y contundente a fin de sacar todos el mayor provecho de ello, se faculta a la gente a tomar decisiones sin aprobación de su jefe. Para no perder agilidad e innovación su modelo jerárquico no es vertical, se fomenta la descentralización y la toma de decisiones es dispersa. En Netflix se despiden a la gente por no correr riesgos o por no tomar decisiones atrevidas: un rendimiento adecuado merece una indemnización generosa. “Una empresa adaptable debería parecerse a un árbol y no a una pirámide. El jefe está en la raíz, sosteniendo el tronco de los directivos que, a su

vez, sostienen las ramas exteriores en las que se toman las decisiones”. (Hastings *et al.*, 2020, p. 305).

Tardíamente, Grupo Televisa (que inició operaciones en 1973), trata hoy de competir con Netflix a través de la plataforma Blim. La empresa de las “Estrellas” tiene como visión: ser líder mundial en la producción y distribución de contenidos multiplataforma y ser líderes de servicios de transmisión de datos y servicios de telecomunicaciones. Sus valores son la congruencia, responsabilidad, respecto, calidad, y perseverancia. La misión de la compañía es satisfacer las necesidades de comunicación, conectividad, entretenimiento, e información de los clientes y audiencias, con alto grado de adaptabilidad y con los más altos estándares de calidad, creatividad y responsabilidad social (Televisa, 2019).

Hasta el día de su muerte (1997), Don Emilio Azcárraga Milmo (fundador y padre de Emilio Azcárraga Jean, ex CEO de Televisa hasta 2017, que ocupa hoy el puesto de Presidente Ejecutivo del Consejo de Administración) siempre consideró que el gran valor de la empresa descansaba en su gente y en sus empleados:

Una anécdota que describe la relación que tuvo con sus empleados se ha convertido en parte de la mitología de Televisa y de “El Tigre”, como cariñosamente lo apodábamos, a escondidas de él: Se cuenta que cuando se inauguraron las nuevas instalaciones de las oficinas de producción en San Ángel, un elemento de seguridad nuevo —y por lo visto desconocedor de cómo era físicamente don Emilio— le pidió que le mostrara su “gafete” para ingresar [...] ante este requerimiento don Emilio le dijo: “¿No sabes quién soy yo?”, a lo que el elemento respondió: “No señor, pero mis órdenes son que cualquiera que quiera entrar aquí tiene que portar gafete, son instrucciones del señor Azcárraga”. Emilio lo miró fijamente y contra lo que se hubiera esperado, sacó su gafete de color blanco (que solo los altos ejecutivos portaban), se lo mostró y le dijo: “Si ves a ese don Emilio, dile que su empresa está muy segura y protegida por elementos como tú” [...]. Días después, el elemento de seguridad recibió un obsequio a nombre de Azcárraga Milmo, con una tarjeta con su foto impresa. —Don Emilio— solía caminar por los pasillos y foros de Televisa saludando de mano y reconociendo por su nombre a los empleados con mayor antigüedad. Aunque se le tachó de dictatorial y visceral, su forma de dirigir era de una “vieja escuela” que, en un balance final, lo llevó a ser respetado. (De Llano Macedo, 2017, párr. 12).

Aunque el mundo está insertado en la industria 4.0 de robotización, Big data e inteligencia artificial, el eje de las organizaciones sigue siendo las personas, uno de los valores que definen el espíritu Samsung es: “una empresa es las personas que la conforman. En Samsung, nos dedicamos a otorgarle a nuestras personas una gran cantidad de oportunidades para que alcancen su máximo potencial” (Samsung, 2020, párr. 3).

En el mismo contexto, Volvo Group (fundada en 1927), cuenta con rasgos interesantes que replicar de su cultura organizacional, la compañía tiene 100,000 empleados, sus plantas se localizan en 18 países, y sus marcas se comercializan en más de 190 mercados globales. En el 2020 recibió el distintivo *Great Place To Work*. Su personal constituye una cultura fuerte y arraigada en casi un siglo de historia. La gente es apasionada, están preparados para trabajar duro para los clientes. En Volvo se escucha la voz de todos y todas las ideas importan. Todos los días, la vida en Volvo está marcada por un clima de apoyo y respeto por el individuo. Existe trabajo en equipo, un diálogo abierto y se aprende bajo un entorno de ritmo rápido. La cultura ganadora se nutre de igualdad y justicia. Su filosofía

la conforman cinco valores cuidadosamente seleccionados y que sirven de guía para el comportamiento diario y conducen las decisiones en todos los niveles de la organización:

1. **Éxito del cliente:** hacer que los clientes ganen.
2. **Confianza:** se confía el uno con en otro.
3. **Pasión** por lo que se hace.
4. **El Cambio** es importante para mantenerse a la vanguardia.
5. **Rendimiento:** ser rentable para asegurar el futuro. (Volvogroup, 2021).

Una vez que ya hemos definido conceptualmente la CO, y dado ejemplos de empresas mundialmente conocidas y la forma en cómo implementan la CO y su impacto en la productividad, satisfacción laboral, resultados financieros, etc., creemos que existe una línea de investigación aún no agotada, que consiste en analizar la Cultura de empresas pequeñas, si bien no tienen presencia mundial, han logrado permanecer por décadas en el mercado, ¿cómo lo han hecho?, ¿Cómo piensan estas empresas?

En las próximas páginas se redacta el caso de la empresa La Tradicional de Salgado, originaria de Celaya, Guanajuato, México; que ha trascendido desde la segunda mitad del siglo XIX (1860), posiblemente sea la empresa más longeva de la región y del país. Los negocios pequeños tienen una gran capacidad de respuesta, son flexibles, resilientes, aventurados, ágiles en la toma de decisiones y sobre todo una gran proximidad con el cliente, éstas se convierten hoy en día en las principales ventajas competitivas para permanecer y crecer en el mercado. El estudio realizado es de enfoque cualitativo, mediante entrevistas estructuradas a los directivos y consultas obtenidas de fuentes secundarias de información. Adicionalmente, se recurrió a la etnografía para retratar el comportamiento y algunas costumbres del personal *in situ*. Principalmente, la literatura existente alardea la cultura de grandes corporaciones, pero que hay de aquellos pequeños y medianos negocios que son la base de la pirámide de toda economía, y que también poseen una CO que puede ser motivo de estudio, aquí un ejemplo de ello: La Tradicional de Salgado.

## DESARROLLO

La ciudad de Celaya fue fundada sobre un poblado indígena llamado Nattahí, que en lengua otomí significa debajo del mezquite o a la sombra del mezquite; fue el virrey don Martín Enríquez de Almansa quien dio la orden que se fundara una villa con el nombre de Nuestra Señora de la Concepción de Zalaya, y él expidió una cédula para tal fin el 12 de octubre de 1570. No obstante, debido a ciertas diferencias entre los españoles vecinos, la cédula no se cumplió sino hasta el 1 de enero de 1571 (Gobierno de Celaya, 2015).

Para el escribano Juan de la Cueva en 1585, “el vocablo que empleó fue el de ‘Selaia’; por tanto, es erróneo aseverar que el primer nombre que recibió nuestra ciudad era Zalaya” (Amate & Pérez Joya, 2020, p. 30).

Respeto a la Origen de la cajeta, nos comenta el Cronista de la Ciudad de Celaya:

Celaya era un sitio hacia el siglo XIV y XV lleno de atos cabreros, tanto aquí como en lo que eran los Apaseos, proliferaron las cabras y por tanto la leche de cabra, y alguno que sabía la receta traída de los monasterios españoles empezó a experimentar. La leche de cabra de Celaya y la región tienen un sabor diferente por una cosa muy sencilla, la

alimentación de las cabras es diferente, entonces esto te da otro sabor. Otra situación interesante es el nombre de “Cajeta”, ¿de dónde viene el nombre de cajeta? Hay algunas teorías equivocadas que dicen que los primeros envases que habían de las cajetas eran unas cajitas, cajas pequeñas de madera. Cajeta es un despectivo diminutivo de caja o cajita, pudiera ser por ahí el nombre de cajeta, [...] Pero ¿De dónde viene entonces el nombre de cajeta? En algunos recetarios muy antiguos de la corona española se habla que las monjas hacen confituras de cajeta, pero la cajeta no se refería solamente a la leche, la cajeta es una, así como hablamos de cocción o como hablamos de baño maría, una fórmula, una forma de hacer, eso es hacer cajeta, no estrictamente, podemos hablar de cajeta de fruta, por ejemplo, sin que forzosamente sea cajeta de leche. ¿La Cajeta porqué se hizo famosa en Celaya? Por su sabor muy especial, porque se tuvo desde al principio, el especial cuidado que fuera [elaborada] con leche de cabra [...] (Comunicación personal con Fernando Amate, 6 de abril, 2021).

En el documento Historia de la Cajeta de Celaya, el historiador José Antonio Martínez Álvarez (2014, p. 12-14) relata:

En los laboratorios gastronómicos que eran los conventos, el arte de producir la cajeta estaba bien desarrollado [...] Pero había una diferencia específica con el resto de las fórmulas que hasta ahora se habían ensayado y que sí parece exclusiva de Celaya: La leche de cabra, pero no de cualquier cabra, sino la que se consume yerba sazónada por la tierra de la Puerta Oro del Bajío, y que por sus peculiaridades químicas la convierten en un producto único en su género [...] La fama de la cajeta subió como la espuma, quedando Celaya como la cuna criolla de tan espléndido manjar [...].

Otra historia del origen del nombre de la cajeta proviene de los llamados “cajetes”, un cilindro hecho de lámina de madera de tejamanil que era utilizado para envasarla (Notimex, citado por Excélsior, 2018):

La cajeta no siempre tuvo ese nombre, de acuerdo con productores locales en los años 1800 se le conocía como dulce de leche o leche quemada, ya que eran vendidas en cajas de madera llamadas “cajete”, pero con el tiempo a este dulce adoptó el nombre cajeta. “Decía véndeme una cajeta, se refería a una caja, desde ahí nace el nombre y por tradición somos un producto regional típico mexicano [...] “Originalmente se utilizaba leña, después fue quemadores de petróleo y actualmente es gas que es lo que utilizamos, seguimos usando el cazo de cobre con la pala de madera y la misma hormita”. El ingrediente clave para la preparación de la cajeta es la leche de cabra [...], para la cajeta tradicional su proceso de elaboración en el cazo es de tres horas, mientras que para la cajeta tipo quemada que es de color más oscura es de hasta 8 horas en el cazo. “Es la adición de leche en el cazo, se pone a hervir, se ponen los ingredientes, se pone el cazo de sabor, la canela, si es envinada sólo se le echa azúcar, la quemada es por el tiempo que dura, lleva los mismos ingredientes, lo único variable es que una lleva vainilla” afirmó Andrés López, Director de Producción de La Tradicional de Salgado (Citado por Márquez, 2020, párrs. 9-14).

En México los estados de Guanajuato, Coahuila y Durango destacan en producción de leche de caprino. En el año 2017, en conjunto aportaron 70.7 por ciento del total nacional. Las exportaciones de cajeta siguen en expansión. De acuerdo con cifras que presenta el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) en 2017, la venta al exterior de cajeta alcanzó un volumen de 775 toneladas, las cuales generaron divisas por dos millones 97 mil dólares (Revista Industrial del Campo 2000Agro, 2018).

La fábrica de Cajetas “La tradicional de Salgado” tiene su origen desde el siglo XIX en el año 1860, es decir cuenta con más de 160 años de existencia. Actualmente comercializa más de 100 diferentes tipos de productos, como cajetas, obleas con cajeta, jamoncillos, cocadas, chiclosos, rollos de guayaba, gomitas, chocolates, canastas, cerámica, y más. La empresa nace en la época del virreinato cuando era solamente una casa donde

trabajaban “señoritas” (así llamadas porque nunca se casaron, eran cuatro, 2 patronas o dueñas y dos que pertenecían a la servidumbre) que se dedicaban a la producción del dulce de leche mexicano que hoy todos disfrutamos, la cajeta. (La Tradicional del Salgado, 2020). La empresa se localiza en una antigua casona de principios del siglo XX, donde se vislumbran las vigas de madera, un ambiente y mobiliario acorde a la época, su domicilio es en la calle Benito Juárez 109, zona centro de Celaya, Gto. La tienda en sus orígenes ofrecía los productos de forma discrecional, quien quería comprar tocaba la puerta de la casa de las “señoritas” y eran atendidos, otra forma de venta era mediante vendedores que salían con sus canastillas de dulces a ofrecerlos al centro de la ciudad (jardín) o a la estación del ferrocarril. El primer registro de marca que se tiene conocimiento fue en el año 1912 con el nombre de “Cajetería La Vencedora”, haciendo los primeros envíos para la ciudad de México. Ante el temor de las “señoritas” que ya no hubiera quien siguiera la tradición, por estar la mayoría de ellas en edad muy avanzada o enfermas, deciden vender la marca “La Vencedora” y las recetas originales a la familia Pantoja, pero la gente seguía tocando la puerta de la casa de las “señoritas” solicitando cajeta. Fue así que la Sra. “Coco” Salgado, (sobrina de las “señoritas”) y su esposo Andrés López, les aparece el ¡Eureka! Vislumbrando esta oportunidad renuncian a sus trabajos que tenían en aquél entonces y deciden continuar con la tradición familiar, creando en 1989 la marca: La Tradicional de Salgado, empresa que abrió sus puertas al público con solamente un mostrador y una vitrina. La fama de su cajeta ha propiciado la visita de importantes políticos y artistas, sus productos han sido disfrutados por el Papa Juan Pablo II, El Dalai Lama, o por el actor y productor Antonio Banderas. Una de las anécdotas y parte de la historia que se lee de su cultura organizacional es que originariamente:

Desde 1860 la cajeta la elaboraban “señoritas” solteras, dos señoritas de apellido Aguilar (patronas) y 2 señoritas de servidumbre. La “Nana” (Raquel García Vega) quien fue una de las señoritas de la servidumbre más chica, estuvo al frente del negocio desde sus 13 años hasta sus 94 años que murió por un derrame cerebral (81 años haciendo cajeta). Mi mamá me deja con ellas, soy ahijada de bautizo de una de ellas, se empezó a crear la clásica sobrina que conociera la fórmula y así no perder la tradición, yo tengo hoy 58 años, yo nací aquí, todo iba para que yo también quedará sin casarme. Se decía mucho en aquél tiempo que era la casa de las monjitas, siempre vestidas de negro con su velo del mismo color, salían con sus chales y profesaban el catolicismo. Yo continúo la tradición, cuando era niña aprendí hacer el guayabate, cocadas, obleas, palanquetas, merengues, cajetas, jamoncillos. No salíamos mucho, de la escuela a la casa.

Esta casa estaba cerrada, se abrió al público hace 32 años cuando yo llegue a dirigirla. Anteriormente el cliente que quería comprar cajeta debía tocar la puerta, pero las monjas abrían un “pocillito” de la puerta y si usted le caía bien le abrían la puerta, pero si le veían una cara poco confiable no les abrían la puerta, les decían “ya se acabó, buenas noches”, en caso que les cayeran bien los pasaban a un pequeño mostrador localizado en el patio donde abundaban los merengues, cajetas, panqués. En ocasiones se negaba la venta de producto por temor, porque la casa estaba habitada solamente por mujeres. (Comunicación personal con la Sra. Ma. Del Socorro Salgado, mejor conocida como la Sra. “Coco”, dueña de la empresa La Tradicional de Salgado, 6 de abril del 2021).

Actualmente la empresa tiene 30 empleados, 10 de ellos pertenecen al departamento de ventas, 2 son choferes de ruta, 12 colaboradores forman parte del área de producción, 3 realizan actividades administrativas (Contadora y dos asistentes) y otros 3 en el área de almacenes. Por su giro, la empresa opera los 365 días del año. La compañía procesa diariamente lotes de hasta 500 litros de leche y; sus productos estrellas son la cajeta envinada en su presentación de medio litro, el jamoncillo, la cajeta quemada y la minioblea.

El promedio de antigüedad del personal oscila entre los 15 a 25 años, se forman ahí, y con el tiempo suelen llegar en ser jefes de área, la experiencia es importante para ser promovido a un mejor puesto.

En Celaya existen varias empresas cajeteras como: La vencedora, El caballo Sin Rival, La Delicia, Cajetas La Reyna, Mi Dulce Lupita, Mex Cel, entre otras.

Aunque desde que mis hijos se incorporaron al negocio, ya ellos buscan cubrir las nuevas vacantes con perfiles más profesionales. En Celaya hay cerca de 60 negocios dedicados a la elaboración de cajeta, desafortunadamente no les interesa hacer sinergia y formar parte de un grupo de trabajo. En Celaya hay solamente dos tipos de cajetas artesanales con estatus *premium* (La Tradicional de Salgado y la empresa La Vencedora), son *premium* porque no llevan conservadores, ni glucosa, los otros productos que existen entran en la categoría de artesanales o comerciales. “Nosotros para hacer un litro de cajeta se nos van a la artesanal *Premium* cuatro litros de leche, nosotros la hacemos 4 a 1, a diferencia con respecto a otros productores que lo mezclan con glucosa y pueden alcanzar un rendimiento de 12 cajetas por cada litro de leche, pero aquí es donde reside la diferencia de las calidades de la cajeta”. (Comunicación personal el día 6 de abril del 2021 con la Sra. “Coco” Salgado).

**Tabla 1. Filosofía Organizacional de la empresa “La Tradicional de Salgado”.**

Misión	Visión
Empresa celayense de tradición familiar que fabrica cajeta y una gran variedad de dulces mexicanos basados en procesos de más de 100 años de experiencia.	Ser líderes en el ramo dulcero artesanal en el estado de Guanajuato y abastecer el mercado regional con el propósito de expandir el mercado selecto nacional e internacional para el año 2025.
<p style="text-align: center;"><b>Valores</b></p> <p><b>Responsabilidad:</b> Trabajamos con entrega para cumplir los compromisos adquiridos.</p> <p><b>Pasión:</b> Nos desempeñamos con pasión para ser una empresa líder en el mercado.</p> <p><b>Trabajo en Equipo:</b> Trabajamos mano a mano con nuestra plantilla de trabajo, integramos esfuerzos para lograr un buen resultado.</p> <p><b>Responsabilidad Social:</b> Asumimos nuestro compromiso con la sociedad y con el medio ambiente.</p> <p><b>Responsabilidad Laboral:</b> Actuamos con puntualidad, honestidad y cumplimos con las labores asignadas.</p> <p><b>Transparencia:</b> Actuamos de una manera objetiva y clara.</p> <p><b>Integridad:</b> Actuamos de manera honrada, con firmeza, rectitud y sinceridad.</p>	

Fuente: La Tradicional de Salgado (2020), tomado de <https://www.latradicionaldesalgado.com/conocenos>

En una entrevista realizada el día 6 de abril del 2021 a la Sra. Ma. Del Socorro Salgado, comentó:

- Señora “Coco” ¿Cuáles son los factores de éxito que ha permitido que la Tradicional de Salgado perdure en el mercado por más de un siglo?:

-Sin duda, la constancia en las recetas, no hemos perdido la calidad, el sabor, que tengamos un ambiente laboral donde la gente siempre este apoyando, participando, que nos ayuden a innovar recetas, ahora hemos estado innovando, que nuestros productos luzcan siempre frescos, un lugar higiénico, mostrar una actitud de servicio al público, es lo que creo que es el 50% [del éxito], el cliente se siente apapachado, le creamos una experiencia en el recorrido (se ofrecen a los visitantes para que conozcan el proceso de la elaboración de la Cajeta), le platicamos la historia y la gente se va muy contenta.

- ¿Se puede innovar siendo tradicional?

-Pues seguimos envolviendo en cazos de cobre, si hemos querido meter una envolvedora de chicloso, pero lo bonito es tener todo artesanal, conservamos las mismas fórmulas, recientemente hemos innovado la cajeta al incluirle Stevia que no contiene azúcar, así también maquilamos a terceros y ellos le ponen su propia etiqueta, hemos hecho cajeta con azúcar invertida, casi todo lo que hacemos es procesado en cobre, solamente algunas cosas se usa el acero inoxidable. Estamos viendo crear un área (I&D) donde se analice las propiedades de la leche y donde el encargado tenga un perfil de ingeniería química o bioquímica que nos permitan estandarizar más los productos y cumplir con las normas internacionales.

A partir de la pandemia para acá hemos incursionado en el mercado en línea, la necesidad nos hizo que creyéramos en este canal de distribución ante la falta de expos, y eventos donde acudíamos por invitación del gobierno del estado por ser nosotros una Marca Guanajuato. El objetivo a mediano plazo es exportar a Europa, China, Estados Unidos.

En palabras del historiador José A. Martínez Álvarez (2014, p. 122), narra respecto al problema de la adopción de tecnología por parte de las empresas cajeteras:

Hacia mediado del año de 1986, la cajeta enfrentaba serias complicaciones para su tecnificación por lo que se refería a la industria familiar y la pequeña industria: a) El trabajo manual preservaba la receta original, o sea, la forma tradicional, sin que hubiera todavía un nuevo método científico que acelerará el proceso del producto y disminuyera sus costos; b) La maquinaria alcanzaba precios prohibitivos, no contándose con el capital necesario para modernizar la industria. Las contadas empresas que sí estaban tecnificadas, podrían producir hasta 1,000 litros por cada 15 minutos, utilizando maquinaria fabricada en el país, pero sumamente onerosa.

- Señora Coco ¿Cómo ha gestionado la transición generacional para asegurar la continuidad y permanencia del negocio?

Todo llega a su tiempo, yo creo que mis hijos nunca pensaron que se iban a quedar aquí, pero es más el amor que le tenemos a este negocio [...] Yo seguí la tradición de la cajeta, pero no la tradición de la soltería [sonríe]. Yo conozco todo el proceso desde niña. Pero cambié mi vida, estudié electrónica industrial en el Tecnológico de Celaya, yo sí me case, tengo 4 hijos, el más mayor tiene 31 años, la más chica 22, están poco a poco entrando al negocio. Mi hijo el más grande ya está a cargo de la administración, mi otro hijo es maestro de música y de teatro musical, él está en Querétaro, Mauricio –otro de los hijos- es el que actualmente anda viendo el tema de las exportaciones, actualmente se va a Alemania a estudiar una maestría. Mi hija está estudiando gastronomía y se meterá de lleno en la producción de la cajeta. Creemos que los hijos van a detonar todo esto, les digo a mis hijos: “Es mejor un cajetero con estudios que uno sin estudios, al final hacemos lo mismo, pero la visión es totalmente diferente”. A mí hijo Andrés le cedí mi silla (director de la empresa) es la cabeza administrativa, mi esposo Andrés López está metido cien por ciento en producción, mi hijo Mauricio está destinado abrimos mercado vía exportación, aunque

se va a Alemania, estaremos contratando a otra persona que le dé seguimiento, porque la exportación de la Tradicional de Salgado ya despegó.

-¿Cómo motivan y capacitan a su personal?

- Tratamos de apapacharlos, que se sientan en casa, somos familia, que ante cualquier problema los apoyemos, que se vayan bien a gusto de vacaciones con su respectiva compensación. Todos los días tenemos aquí una junta de jefes principalmente de personas con más antigüedad, pero involucramos a la gente más joven que también participe. Yo trato de conocer a todos y platicar con ellos.

-¿Cómo evalúan la satisfacción de su personal?

- El principal indicador es a través de la permanencia, su disponibilidad y disciplina y por la cantidad de propuestas que hacen para mejorar los procesos.

-¿Qué atributos deben reunir las personas para pertenecer a su empresa?

- Deben ser leales, practicar la honestidad, íntegros, trabajadores, disponibilidad, disciplina y sobre todo un enfoque de servicio al cliente.

-¿Qué tipo de liderazgo ejerce usted en su compañía?

- Ser sensible, suelo resolver los problemas de inmediato, si yo les cumplo a mi gente, también espero que ellos hagan lo mismo, es mutuo, así como yo les doy también ellos me dan. Soy muy directa, pero les cumplo, si crecemos, crecemos todos, eso es muy importante.

-La pandemia del Covid 19, ¿Qué enseñanzas dejó a La Tradicional de Salgado?

- A inicios del año pasado (2020), estuvimos produciendo demasiada mercancía para cubrir la Semana Santa y Pascua, y la pandemia nos provocó un exceso de inventario, algunos clientes cerraron sus negocios y esto afectó nuestras ventas, tuvimos que lanzar algunas promociones, descuentos a mayoreo, incluso ante la posible pérdida de frescura o caducidad de algunos productos comenzamos a regalarlo en el mercado de abastos, en las delegaciones de policía, regalábamos bolsas con producto a nuestros empleados. Fue una pérdida muy fuerte, pero también una gran experiencia, ahora estamos trabajando sobre ventas reales y no sobre pronósticos ante eventos estacionales, al corte de hoy tenemos inventarios bien hechos. Otro aprendizaje fue el haber acelerado nuestra incursión en las ventas por internet, el año pasado crecimos 200% en ventas por internet y al corte de este momento (abril del 2021) estamos en la misma tendencia de estar duplicado las ventas por este medio electrónico.

-¿Qué ventajas Usted percibe que tiene la Tradicional de Salgado versus la competencia?

- Aunque por años ha habido cajeteros en la zona, no teníamos realmente una competencia como hasta ahora. ¡La competencia nos está haciendo crecer!, pero siempre hemos brindado una buena actitud de servicio hacia nuestros clientes. Durante muchos años nos hemos enfocado también al diseño de canastas y arreglos corporativos. Fuimos unos de los primeros negocios en ofrecer recorridos a los consumidores para conocer el proceso de manufactura de la cajeta, hoy, ya por lo menos cinco competidores ofrecen esta experiencia al cliente. Recientemente hemos comprado una casa que se localiza precisamente en la parte trasera de nuestra tienda y que será destinada a convertirla en un Museo de la Cajeta, ya acabamos de restaurarla acorde a las especificaciones del INAH (Instituto Nacional de Antropología e Historia). La idea es que llegue el tranvía (Autobús Turístico de Celaya), porque somos los únicos con el espacio para recibirlos y les ofrezcamos un plus con el Museo. Creo que el gremio de cajeteros debe ser más unido para sacar mayor provecho como lo hacen los zapateros de León o los empresarios textiles de Moroleón o Uriangato.

-¿Cómo ve su empresa en los próximos 20 años señora “Coco”?

- Ya exportando, tener ya representatividad en algunos países, tenemos que solucionar lo de la leche, asegurar tener producción de leche de cabra en los meses de mayor demanda, otro factor a trabajar en la estandarización, la leche que mejor nos funciona para la cajeta artesanal *premium* es la leche de pastura, por ello estamos desarrollando proveedores que den esta estandarización.

Por cuestiones de salud y también para dedicarse a un negocio alterno (Restaurante Mi Espacio Guanajuato), desde hace 6 años (2015), se realizó la transición generacional del negocio. La Sra. “Coco” Salgado delegó la dirección general de la empresa a su hijo Cuauhtémoc López Salgado (CLS), quien hoy tiene 31 años, de profesión ingeniero en gestión empresarial, con estudios de *Sommelier* en vinos y maestro mezcalero y con experiencia de haber laborado en Dublín, Irlanda. El otro hijo Mauricio Esteban López Salgado (MELS), con 24 años de edad, recién egresado de la carrera en Administración de Negocios Internacionales, bueno para los idiomas (inglés, alemán y francés) y ostenta el cargo de responsable de las ventas foráneas a nivel nacional y quien tiene la encomienda de llevar la cajeta “La Tradicional de Salgado” a los mercados internacionales, así también tiene las funciones de desarrollar el *marketing* de la empresa y la atención al público en general. Ambos crecieron entre el aroma de la leche de cabra, entre cazuelas de cobre y palas de madera, llevan cajeta en sus venas, por lo que conocen el negocio desde sus entrañas.

A continuación, se transcribe la entrevista que se tuvo con el actual director de la empresa (CLS) y con el gerente de ventas (MELS) (Comunicación personal el día 8 de abril del 2021):

-¿Cuál es la visión empresarial que Ustedes tienen? ¿Qué quieren hacer con la empresa?

- CLS. Lo que queremos hacer es seguir con la tradición que nos caracteriza como empresa, pero en un futuro irlo procesando para abarcar mercados como en centros comerciales, tiendas de autoservicio, exportar. Aspiramos a que la gente de toda la república pueda acceder a encontrar una cajeta de Celaya y algún día podamos competir con marcas como “Coronado” (línea de productos de BIMBO). Queremos entrar al nicho *premium* de tiendas “Gourmet” de algún City Market o Fresco. Nuestro enfoque es más de negocio. A corto plazo tenemos que llegar a todas las tiendas de dulce regionales, consolidar nuestro mercado en San Miguel Allende. Continuar con el segmento de los eventos en toda la república, así también seguir aprovechando las bondades del mercado en línea.
- MELS: Nuestra visión al 2025 es ser líderes en el estado de Guanajuato y abastecer el mercado regional en estados como Querétaro, Ciudad de México, San Luís Potosí, Aguascalientes y posteriormente irnos expandiendo más al sur y norte del país. Esto se debe de hacer a través de una estrategia mercadológica que permita encontrar atributos diferenciadores de nuestro producto respecto a la competencia y que el consumidor lo perciba y nos lleve a un posicionamiento.

-¿Sus estudios de mercado que les arroja? ¿Por qué el cliente les compra a Ustedes?

- MELS: Es por el valor de la empresa, nuestra historia de 161 años, por las cualidades y por el tipo de producto que es de alta calidad, nuestro sabor es muy diferente, por el segmento a que nos encontramos, el factor precio es irrelevante para el cliente.

-¿De hace seis años que tomaste la dirección general de la empresa, ¿Qué ha pasado con su portafolio de productos? ¿Ha crecido o disminuido?

- CLS. Hace seis años nuestra gama de productos eran aproximadamente de unos 70

(Cajetas, obleas, chiclosos, dulce de ajonjolí) y hemos aumentado nuestra línea a 100, lo anterior mediante nuevas presentaciones, incorporando la cocada, garapiñados, palanquetas, mazapanes, etc.

-¿Qué dice actualmente su matriz de FODA en el ítem de Fortalezas?

- MELS. En las fortalezas podemos encontrar que somos una empresa que cumplimos con las estrictas normas de higiene y salubridad, nuestros lugares de procesamiento y de mostrador están siempre ordenados y limpios. El sabor y la calidad que ofrecemos es superior a la de otras empresas, y sobre todo tenemos amplio conocimiento del mercado. Nuestras instalaciones están pensadas en transmitir nostalgia y preservar la tradición, ¡eso le gusta mucho a la gente!

-¿Cómo les va con la toma de decisiones? ¿Hay conflictos?

- CLS. Ha sido un poco de estira y afloja, porque mucho de nuestro personal tiene entre 16 o 20 años laborando con nosotros, había mucha gente empoderada en la toma de decisión, al final de cuentas yo cuando entro y empiezo a implementar controles en inventario ¿no sabíamos de cuánto era nuestra merma?, reportes de gastos de gasolina en rutas, etc. Muchas cosas no se hacían debido principalmente que la gente es de confianza, no era por ellos, pero necesitábamos documentar, dado que no se puede mejorar a aquello que no se mide, es lo primero que quise cambiar, “*pero me topé con pared*”, con mucha gente que sabe hacer las cosas, pero existían algunos vicios. Así también al principio, hubieron desacuerdos con mi mamá, pero yo le comentaba que me dejara implementar aquello que creo que era bueno para la empresa, habían roces, por ejemplo yo quiero profesionalizar el sistema de producción metiendo algún químico que tenga un poco más de bases, aún seguimos teniendo esos roces porque existe el recelo que al meter gente profesional se corre el riesgo de que te roben las recetas, el temor que alguien externo haga algo malo [...], lamentablemente nadie de la familia es químico. Ya ahora está más estandarizado el proceso, hay rastreabilidad en los costos, pero queremos dar el brinco a producir masivamente, necesitamos inevitablemente seguir haciendo cambios.

-¿Qué hacen para dar oportunidad de desarrollo y crecimiento a su personal?

- CLS. Actualmente, no sé si nos hemos equivocado de perfil al contratar, pero en la gente de tienda o en producción no he encontrado personal con la chispa de querer hacer más, y los que sí lo tienen quieren crecer tan rápidamente y volverse casi dueños de la empresa. Me ha pasado con algunas muchachas que tienen un poquito más de visión o de ganas, que al proponerles un puesto de mayor jerarquía no lo aceptan porque temen a la responsabilidad. Hemos adolecido de ello, no tenemos cantera para desarrollar líderes, que pueda permear más en la organización. Yo a veces lo comento con mi hermano Mauricio hay cosas que no deberíamos estar haciendo nosotros, nosotros debemos estar pensando a quién le vamos a vender, buscando nuevos mercados, mejorar los empaques de los productos, estar negociando y no haciendo cosas muy simples como preocupados quién atiende la tienda o quién baja la leche.

-¿Qué tipo de cultura organizacional podemos deducir que tiene la Tradicional de Salgado?

- CLS. Somos una empresa innovadora, siempre queremos sacar nuevas variantes de los dulces, rebasar las expectativas del cliente, mejorando su experiencia, renovando nuestra imagen, rediseñando el punto de venta. Así también, tenemos una cultura humanista, mi mamá casi a la gente de mayor antigüedad los considera como sus hijos, preocupada por saber cómo están en sus casas, qué necesitan. A mi mamá le gusta ver a su gente progresar. Parte de la idea que si a la empresa le va bien también debe suceder lo mismo con sus colaboradores.

-¿Cómo defines tu liderazgo?

- CLS. Soy mucho de resultados, me gusta tomar decisiones de forma estructural y

## CULTURAS ORGANIZACIONALES PODEROSAS

sistemática, basado en datos.

-¿Qué tipo de tradiciones existen en la empresa?

- CLS. Se suele llevar ofrendas a la Virgen al templo de San Agustín, se festeja la Rosca de Reyes, Cena de Navidad, se festeja con un pequeño pastel el cumpleaños de cada uno del personal. Desde la época de las “señoritas” hay una pronunciada tradición por los eventos religiosos. Cada año vamos al asilo de ancianos y llevamos dulces, les hacemos su posada. Esto debe seguir, es algo implícito que nos identifica de forma familiar y organizacional.

**Figura 1. Vista actual de La Bola del Agua de Celaya.**



Fuente: Elaboración propia (2021).

Una de las clásicas leyendas que se narran respecto a la cajeta, tiene que ver con La Bola de Agua (La torre mide 44 metros de altura y 41 de circunferencia es muy especial por su forma esférica, tiene una capacidad de 904.77 metros cúbicos aproximadamente) es un icono ubicado en el centro de Celaya, frente al templo de San Francisco; desde 1910 distribuye agua a gran parte del centro de la ciudad [...] Algunos de sus pobladores crearon y distribuyeron la leyenda de que en ella se contenía la tradicional cajeta que se fabricaba en la ciudad (Periódico AM, 2019, párr. 1).

En el 2010, el Gobierno de la República de México reconoció la trayectoria de la “Tradicional de Salgado” por ser una empresa del Centenario-Bicentenario (En Guanajuato solamente dos empresas cumplieron con este requisito de longevidad), y la cajeta fue declarada “El postre del bicentenario mexicano”.

La empresa es de la primera generación a que se le otorgó el distintivo de Marca Guanajuato y durante el gobierno de Miguel Márquez Márquez obtuvo el nominativo de marca colectiva:

Nuestro objetivo principal es que las MiPyMEs participantes al obtener el uso del distintivo, logren posicionar sus productos en el mercado nacional e internacional con un certificado, que les permitirá obtener crecimiento en sus ventas generando riqueza al estado. (MarcaGuanajuato.mx, 2018, párr. 1).

## CONCLUSIONES

La doctrina de gestión empresarial de la “vieja escuela” está siendo refutada por nuevos modelos poco ortodoxos que contravienen lo dicho por los libros de *management* de finales del siglo XX, hoy se observan estructuras jerárquicas no verticales, flexibilidad en las jornadas laborales, la búsqueda de la felicidad en los empleados y clientes. Empresas virtuales en vez de construir grandes naves industriales de cemento y acero, evaluación de desempeño por resultados más que por el trabajo duro, búsqueda por un equilibrio y armonía entre el trabajo y familia, interculturalidad en la fuerza laboral, relevancia por las “*soft skills*”, escasa supervisión, autonomía, sinergia entre competidores, pirámide invertida donde el cliente y los empleados son más importantes que los accionistas, se promueve la diversidad e inclusión, responsabilidad social, etc. La cultura organizacional sigue siendo un determinante en la sostenibilidad del negocio.

La empresa La Tradicional de Salgado está en su tercera ola, dónde la nueva generación de sus directivos reúne un competitivo perfil académico, cuentan con el *expertise* del producto, y sobre todo tienen una interesante visión en transformar la empresa, mantener lo tradicional sin perder innovación, llevando la cajeta y sus derivados a más anaqueles del mercado nacional e internacional. Para lo anterior, enfrentan varios retos: un mercado cada vez con más competidores, en la cadena de suministros asegurar la producción de leche durante todo el año, desarrollando nuevos proveedores, crear productos para un segmento “*Healthy*”, potencializar la marca con un plan de marketing a fin de alcanzar un mayor posicionamiento de mercado, robustecer su sistema de reclutamiento y selección de personal que permita proveer a la empresa de más líderes donde descansa la operación para que los directivos destinen más tiempo a la parte estratégica de la organización, profesionalizar los mandos intermedios, perfeccionar su sistema de gestión de calidad que facilite la obtención de más certificaciones y cumplimiento de normas oficiales, realizar alianzas para diversificar sus mercados, y mantener su obsesión permanente por innovar, etc.

La cajeta es un referente del municipio de Celaya, la cajeta quiere ser importante, cruzar continentes y degustar el paladar de consumidores de todas partes del mundo. Aquellos dulces elaborados por las “Señoritas” y que se vendían en las estaciones de ferrocarril, y que buscaba solamente un nivel doméstico de subsistencia, será detonado por la visión de dos jóvenes entusiastas (Cuauhtémoc y Mauricio) que harán de la Tradicional de Salgado la empresa líder más importante e influyente del sector.

## REFERENCIAS

- Alibabagroup (2021). *Culture and Values*. <https://www.alibabagroup.com/en/about/culture>
- Amate, F., Pérez, J. P. (2020). *Noticias de la Villa*. Instituto de Arte y Cultura de Celaya
- Bezos, J. (2020). *Crea & Divaga. Vida y Reflexiones de Jeff Bezos*. Editorial Piadós.
- Borghino, M. (2018). *Disrupción. Más allá de la innovación*. Editorial Grijalvo.
- Cattaneo, G. (2019, febrero 15). *Este email de Elon Musk a los empleados de Tesla es una muestra de Excelente Comunicación*. <https://www.guidocattaneo.com/este-email-elon-musk-a-los-empleados-tesla-una-muestra-excelente-comunicacion/>
- De la Garza, C. T., Guzmán, E., & Meller, C. (2011, abril-junio). Organizational culture profile of service and manufacturing businesses in México. *Innovar Journal*. 21 (40), pp. 81-91. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/35110/35382>
- De Llano Macedo (2017, noviembre, 29). Los Azcárraga, tres generaciones: 'El Tigre' y sus motivos en Televisa. *Periódico Milenio*. <https://www.milenio.com/opinion/luis-de-llano-macedo/columna-luis-de-llano-macedo/los-azcarraga-tres-generaciones-el-tigre-y-sus-motivos-en-televisa>
- Dyer, J., Gregersen, H., Furr, N. (2015, octubre 13). La fórmula secreta de la innovación de Tesla. *Revista Forbes*. <https://www.forbes.com.mx/la-formula-secreta-de-la-innovacion-de-tesla/>
- Echeverría, M. (2021, febrero). Aprender de los errores. *Revista Expansión*. Núm. 1276, pág. 44.
- Executive Excellence (2018). *Thinkers50 / Erin Meyer: Las implicaciones culturales en un mundo globalizado*. <http://www.eexcellence.es/index.php/expertos-en-gestion/las-implicaciones-culturales-en-un-mundo-globalizado>
- Excelsior (agosto 13, 2018). De México para el mundo: cajeta nacional llega a 15 países. *Periódico Excelsior*. <https://www.excelsior.com.mx/nacional/de-mexico-para-el-mundo-cajeta-nacional-llega-a-15-paises/1258341>
- Ferrari, M. (2020). *Las organizaciones exitosas son innovadoras*. <https://greatculturetoinnovate.org/la-clave-del-exito-de-una-organizacion/>
- Fournier, J.G. (2020, septiembre). Cultura Organizacional. El ADN de la empresa. *Revista Expansión*. <https://expansion.mx/opinion/2020/09/07/cultura-organizacional-el-adn-de-las-empresas>
- Gobierno de Celaya (2015). *Nuestra Historia*. <https://www.celaya.gob.mx/cya/municipio/nuestra-historia/>
- Great Place To Work (2020). *Great Story CISCO. Tecnologías de la Información con Identidad Humana*. <https://greatplacetowork.com.mx/wp-content/uploads/2020/03/CISCO.pdf>
- Hastings, R, Meyer, E. (2020). *Aquí no hay reglas. Netflix y la cultura de la innovación*. Editorial Penguin Random House.
- Henco (2021). *Somos una empresa con valores basados en la confianza, colaboración y respeto mutuo*. <https://henco.com.mx/inside>
- Iger, R. (2020). *Lecciones de Liderazgo Creativo*. Penguin Random House.

- Real Academia Española (2020). *Consulta*. <https://dle.rae.es/>
- Revista Expansión (2021, enero). *El mexicano que creó el método para ser productivo sin dejar de ser feliz*. <https://expansion.mx/carrera/2021/01/28/el-mexicano-que-creo-el-metodo-para-ser-productivo-sin-dejar-de-ser-feliz>
- Revista Industrial del Campo 2000Agro (septiembre, 2018). Cajeta: Dulce tradicional mexicano. *2000 Agro. Revista Industrial del Campo*. <http://www.2000agro.com.mx/organicos/cajeta-dulce-tradicional-mexicano-2/>
- Samsung (2020). *Filosofía: nuestra promesa*. <https://www.samsung.com/mx/aboutsamsung/vision/philosophy/samsung-spirit/>
- Televisa (2019). *Cultura Corporativa*. <https://www.televisa.com/corporativo/cultura-corporativa>
- Malacara, N. (2021, febrero). Management en la nueva normalidad. *Revista Expansión*, núm. 1276, págs. 41-42.
- Malacara, N. (2021a, mayo). Modelo Híbrido. *Revista Expansión*, núm. 1279, p.73.
- MarcaGuanajuatomx (2018). *Obtén tu distintivo de productos Marca GTO*. <https://marcaguanajuato.mx/>
- Martí, L.F. (2020). *La Cultura Organizacional*. <https://www.ipade.mx/2020/03/11/cultura-organizacional/>
- Martínez, A. José A. (2014). *Historia de la Cajeta de Celaya. Crónica y Testimonios*. Documento de trabajo.
- Marqués, J. (octubre 3, 2020). Celaya y sus dulces sabores; cajetas llenas de tradición. *Periódico Milenio*. <https://www.milenio.com/politica/comunidad/cajetas-de-celaya-dulce-de-lleno-de-tradicion>
- Periódico AM (septiembre 3, 2019). A que no conocías la Bola del Agua en Celaya. <https://www.am.com.mx/guanajuato/noticias/A-que-no-conocias-la-Bola-del-Agua-en-Celaya-20190903-0029.html>
- VolvoGroup (2021). *Volvo Values*. Retrieved from <https://www.volvogroup.com/en-en/about-us/company-values.html>
- Walker, B., A. Soule, S. (2017, June 20). Changing Company Culture Requires a Movement, Not a Mandate. *Harvard Business Review*. [https://hbr.org/2017/06/changing-company-culture-requires-a-movement-not-a-mandate?utm\\_medium=social&utm\\_campaign=hbr&utm\\_source=facebook&tpcc=orgsocial\\_edit&fbclid=IwAR0bqP19VFk1-wlBwi6XNwq0FZJFqiWYDeivIPsUp5SDAvsKudrrYdwF2aE](https://hbr.org/2017/06/changing-company-culture-requires-a-movement-not-a-mandate?utm_medium=social&utm_campaign=hbr&utm_source=facebook&tpcc=orgsocial_edit&fbclid=IwAR0bqP19VFk1-wlBwi6XNwq0FZJFqiWYDeivIPsUp5SDAvsKudrrYdwF2aE)

## Anexos

**Figura 1. Fachada principal de la empresa.**



Fuente: La Tradicional de Salgado (2021).

**Figura 2. Parte del area de mostrador de la tienda.**



Fuente: La Tradicional de Salgado (2021).

**Figura 3. Recorridos guiados a los visitantes a las áreas de producción.**



Fuente: La Tradicional de Salgado (2021).

**Figura 4. Elaboración de la Cajeta.**



Fuente: La Tradicional de Salgado (2021).

Fuente de las imágenes: <https://www.latradicionaldesalgado.com/>

## CAPÍTULO 5

### Una Cultura Organizacional para la Sostenibilidad

Ubeimar Aurelio Osorio Atehortúa<sup>16</sup>, María Teresa Cala Díaz<sup>17</sup>, Sonia Ruth Quintero Arrubla<sup>18</sup>, Mónica Eliana Aristizábal Velásquez<sup>19</sup>

“Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente”.

Peter Drucker (1909 – 2005).

---

<sup>16</sup> Ubeimar Aurelio Osorio-Atehortua, Ingeniero Industrial, Magister en Administración de Empresas con especialidad en gestión integrada de la calidad, seguridad y medio ambiente. Docente investigador de la Universidad Católica Luis Amigó de tiempo completo en la Facultad de Ciencias Administrativa Económicas y Contables.

<sup>17</sup> María Teresa Cala-Díaz, Administradora de Empresas, Especialista en Talento Humano por competencias, Magister en Educación de Entornos Virtuales de Aprendizaje. Actualmente es Coordinadora de Posgrados e investigadora de la Fundación Universitaria de San Gil – UNISANGIL.

<sup>18</sup> Sonia Ruth Quintero-Arrubla, Psicóloga Social, Licenciada en Pedagogía Reeducativa, Especialista en Docencia Investigativa Universitaria, Magister en Educación. Actualmente es docente investigadora de la Universidad Católica Luis Amigó en la Facultad de Educación y Humanidades.

<sup>19</sup> Mónica Eliana Aristizábal-Velásquez, Profesional en Gerencias de Sistemas de Información en Salud, Magister en Educación y Desarrollo Humano. Docente investigadora de tiempo completo en la Universidad Católica Luis Amigó, Facultad de Ciencias Administrativa Económicas y Contables.

## INTRODUCCIÓN

La Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos. Ltda., es una empresa familiar de carácter privado con origen en 1972, dedicada actualmente a la fabricación de productos para la construcción a base de arcilla cocida, en la que involucra procesos con alto desarrollo tecnológico que le permiten su sostenibilidad y el aprovechamiento de los residuos como insumo para sus otras unidades de negocio, tales como la industria caficultora y la agroforestería. La empresa goza de un alto reconocimiento a nivel regional, no solo por la producción de calidad y su compromiso con el medio ambiente, sino también como promotora de la cultura de la música tradicional colombiana.

El estudio contempla un enfoque cualitativo desde el paradigma interpretativo, en el cual se analizó y trianguló la información suministrada por las fuentes primarias y las secundarias, procurando comprender e interpretar la cultura organizacional propia de la institución, que ha fortalecido su pervivencia en los ya casi 50 años de existencia. Las fuentes primarias de información se constituyeron en la indagación con la alta dirección de la empresa, y como fuentes secundarias, se abordó la información disponible en accesos abiertos de consulta, con el objetivo de servir de complemento a los datos proporcionados por la alta dirección.

Para el ejercicio de recolección de información se adaptó el cuestionario “*Denison Organizational Culture Survey*”, Denison (2001) citado en (Bonavía, Prado, & Barberá, 2009), estructurado por Daniel Denison, académico de la Universidad de Michigan, pasando de un diseño con enfoque cuantitativo de escala de medición tipo Likert, a la formulación con preguntas abiertas, autoadministrado, con categorías cualitativas. El instrumento en su versión cuantitativa toma 60 ítems que miden doce subdimensiones, las cuales, para este caso, fueron agrupadas en cuatro categorías o rasgos culturales: participación, consistencia, adaptabilidad y misión, de acuerdo al modelo en referencia.

Como conclusión derivada del ejercicio interpretativo, se resaltan los matices del estilo gerencial que ha logrado incorporar en su gestión organizacional la Ladrillera Versalles, permitiendo el desarrollo de acciones propias de una organización que aprende, una organización inteligente, que ha podido alinear los esfuerzos de sus colaboradores en la ruta que la estrategia corporativa propone. Finalmente, las conclusiones presentan un análisis de la cultura organizacional de la Ladrillera, bajo la adaptación metodológica del modelo Denison, planteada en este estudio.

## DESARROLLO

### Antecedentes de la industria del ladrillo en Colombia

El ladrillo es uno de los elementos más antiguos conocidos en la historia de la construcción, además de ser uno de los más utilizados en el mundo, y del cual se desprende un gran número de trabajos desde la informalidad (Zuñiga, 2019). La producción del ladrillo en arcilla es diversa en su estructura, con un evidente distanciamiento de las normas legales de fabricación y mitigación del impacto ambiental. La elaboración de ladrillos se sustenta en fórmulas artesanales ancestrales, y aunque algunas fábricas han desarrollado tecnificación en el proceso ejecutando grandes inversiones, no deja de ser un escenario que produce ladrillos (Pimienta, 2019).

Uno de los sectores industriales en Colombia, que viene tomando fuerza en los últimos años con su contribución a la economía del país ha sido el de la edificación o construcción, en la cual interviene como parte de la cadena de suministros la industria ladrillera, de la que se conoce su origen desde finales de 1890 en el área metropolitana de la ciudad de Medellín, específicamente en el municipio de Itagüí, con un trabajo artesanal (Niño, 2018). Solo hasta mediados del 2018, algunas de las empresas pertenecientes a este sector, se organizan y forman parte de la Asociación Nacional de Industriales – ANDI- conformando su propio comité con el propósito de fortalecer el desarrollo de esta industria y servir de representación ante los entes públicos y privados (ANDI, 2019).

Si bien, este sector fortalece el desarrollo y crecimiento económico, son también las ladrilleras, como fuente fija, las que aportan el 8% de las emisiones de gases que producen el efecto invernadero en América Latina (Niño, 2018). En Colombia, existen aproximadamente 1,508 ladrilleras, de las cuales se pueden calcular en promedio 2,435 hornos de cocción; de estas solo el 3% se constituyen en gran empresa, que es además la que aporta cerca del 45% de la producción del país y el 6% es mediana empresa que contribuye con el 12% del total de la producción. Teniendo en cuenta la alta acción contaminante de este sector de la industria, se llevan a cabo procesos que procuren por la “producción más limpia” que cuenta con tres principios fundamentales: el de precaución, el de prevención y el de integración (Duque, 2019).

### Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos. Ltda.

La Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos. Ltda. se encuentra dentro del grupo de las 500 empresas más productivas del departamento de Santander, Colombia, en el contexto de 73.096 empresas registradas en el Departamento (Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos. Ltda., s.f.). La empresa surgió en marzo de 1972 como una alfarería artesanal cuyo propósito era el de fabricar el tradicional tolete y la ancestral teja de barro, iniciándose

## CULTURAS ORGANIZACIONALES PODEROSAS

con una ramada o caney de 50 metros cuadrados, un estanque redondo de 3 metros de diámetro por 40 centímetros de profundidad y un horno de 2,5 metros de diámetro para la cocción con leña de los productos elaborados artesanalmente.

La Ladrillera se ubica, desde su inicio, en la vereda Versalles, del municipio de San Gil, Santander, Colombia, a una distancia de 10 kilómetros del casco urbano sobre una colina a 1,620 metros sobre el nivel del mar, en la vía que conduce al municipio de Mogotes, en dos hectáreas que por generaciones han pertenecido a la familia Ramírez. En un inicio, el patriarca no le encontraba utilidad con fines productivos a su propiedad debido a las características del terreno, dejando el predio casi en el abandono, al punto de ser parcialmente invadido por los colindantes. Por esta razón, el padre solicita a sus hijos tomar acciones que permitan demostrar posesión del terreno. Es así como, luego de identificar que las características del suelo eran similares a otros terrenos en los que funcionaban tejares o ladrilleras cerca de la región, se decide construir el primer horno artesanal para la elaboración de ladrillos. Los productos eran fabricados en gaveras o moldes de madera, sin más mecanismos que los pies del alfarero para pisar la mezcla de tierra y agua fusionando el barro, así como sus manos facilitaban las formas en las gaveras a los pequeños bloques rectangulares que darían como resultado el ladrillo tolete o ladrillo macizo, después de quemarlos en el horno de leña.

**Figura 1. Acceso principal a las instalaciones de la Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos. Ltda.**



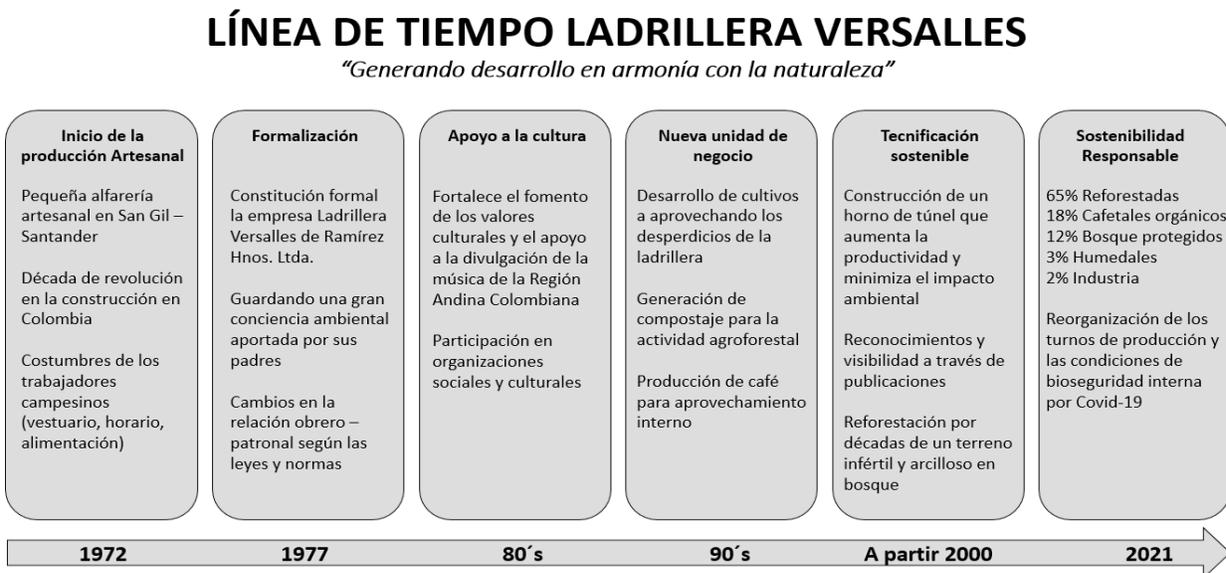
Fuente: Imagen propiedad de los autores.

Para 1977 con el firme propósito de dejar a un lado la forma artesanal como se había trabajado hasta el momento, dando lugar a un desarrollo industrial, toma el liderazgo del pequeño negocio familiar el ingeniero Antonio Ramírez, quien junto con sus hermanos Roberto y Gustavo, decidieron convertir la sociedad de hecho en una sociedad limitada (Ltda.); la empresa nace con el nombre de Ladrillera Versalles De Ramírez Hnos. Ltda.

Actualmente, la empresa cuenta con un terreno propio de 200 hectáreas, que fueron siendo adquiridas en el tiempo de manera gradual, ocupadas por pastos de pradera, pastos de corte, cafetales y una amplia gama de especies para la reforestación que se está desarrollando con el fin de mitigar el impacto ambiental que genera la planta de producción, la cual ocupa solo el 2% del total del terreno, 2 hectáreas de planta y 2 hectáreas para la extracción de mineral.

Como se observa en la figura 2, la línea de tiempo de la empresa ha generado transformaciones, adelantos y desarrollos que propician su fortalecimiento como una organización sostenible, amigable con el medio ambiente; que se ha diversificado en otras unidades de negocio, como la producción de café orgánico y la conservación del bosque que supera la huella de carbono generada por la producción.

Figura 2. Línea de tiempo Ladrillera Versalles.



Fuente: Elaboración propia con datos primarios de la Ladrillera Versalles (2021).

## Bases de la cultura organizacional

La empresa fue creada al abrigo de los valores y principios heredados de los ancestros campesinos a los patriarcas Ramírez Bernal, y por parte de estos a sus hijos. La génesis de la Ladrillera, tiene su punto de partida en la que antiguamente fuera la Hacienda Versalles, propiedad de una familia adinerada, y que más adelante se convertiría en la Vereda Versalles del municipio de San Gil, Santander, lugar en el que se radicó la familia Ramírez Bernal, al adquirir un terreno de aproximadamente media hectárea de extensión. Con el paso del tiempo y el desarrollo de las vías en la región, se construye la carretera que de San Gil conduce al municipio de Mogotes; este hecho impactó la propiedad de la familia, al ocupar una franja de terreno en dicha vía, generando una zona altamente erosionada, a través de la cual se presentaron algunas dificultades con los vecinos, pues el ganado se pasaba de una propiedad a otra y en ocasiones se sumaban conflictos con la definición de los linderos.

Debido a la situación anteriormente descrita, el padre de la familia Ramírez Bernal encarga a sus hijos en la búsqueda de soluciones que permitieran que la propiedad fuese útil y productiva, además que ayudara alivianar la dificultad con los vecinos. Frente a la solicitud, los hijos observaron que ese mismo tipo de erosión del suelo que su propiedad presentaba, contaba con las mismas características de algunos de los suelos presentes en el municipio de Barichara y de las veredas cercanas de Guayabal y el Chorro, terrenos que ya contaban con hornos para quemar arcillas en la producción de tejas y ladrillos. Es desde esta posibilidad que, en marzo de 1972, se toma la decisión de iniciar la excavación para la construcción de un horno en la zona más erosionada del terreno de la familia, y dar comienzo a las pruebas de cocción de arcillas para sus primeros productos artesanales.

Como parte de la cultura organizacional de la Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos. Ltda. se destaca la conciencia ambiental que surge desde el núcleo familiar y que se hace visible en el momento mismo de la construcción del primer horno, en 1972, al reconocer el impacto que iba a generar en el entorno cercano las emisiones de material particulado producto del proceso de cocción del barro; razón por la cual el ingeniero Antonio Ramírez Bernal, como cabeza del proyecto, inicia el proceso de reforestación y conservación de los campos aledaños, pasando gradualmente de la casi media hectárea de terreno a las actuales 200 hectáreas, las que en su gran mayoría correspondían a terrenos utilizados en malas prácticas de ganadería, exigidas en sobre pastoreo, generando condiciones muy áridas, lo que requirió, en un comienzo, realizar cultivos de frijol y maíz en procura de mejorar las condiciones del suelo.

**Figura 3. Casa paterna de la familia Ramírez Bernal. Lugar de origen de la empresa.**



Fuente: Imagen propiedad de los autores.

Desde su visión como industrial, el Ingeniero Antonio Ramírez, consciente que la emisión de las chimeneas era básicamente  $\text{CO}_2$ , y que este era precisamente lo que requieren consumir los árboles para formar su parte leñosa, decide iniciar la reforestación arbórea en los terrenos que se fueron adquiriendo con el paso del tiempo; aprovechando, a su vez, el aumento del número de árboles para la generación de  $\text{O}_2$ , de esta manera podría decirse que hasta el  $\text{CO}_2$  emanado desde las chimeneas es aprovechado para el fortalecimiento y crecimiento de los árboles del bosque protegido, el cual proporciona oxígeno en mayor medida a la huella de carbono que se produce.

Como parte del proceso de recuperación y reforestación de los suelos, se dio la incursión en el sector agroindustrial mediante la actividad caficultora, la cual se desarrolla en los terrenos cercanos a la casona de la antigua Hacienda Versalles, actividad que cuenta con dos certificados: *Café Orgánico* y *Rainforest Alliance*, esta última hace el reconocimiento de un café, más que ambiental, socialmente sostenible. Estas certificaciones son auditadas cada año. El producto de la actividad caficultora, no cuenta con marca propia pese a cumplir con las condiciones de café especial de origen, ya que este es comercializado en pergamino seco y solo en ocasiones especiales se culmina el proceso de tostar y moler para ser entregado como obsequio a los amigos y familia.

En su inicio (1972), la Ladrillera era una sociedad de hecho que ocupaba un terreno familiar de menos de media hectárea y contaba con una estructura organizacional integrada por un empleador y un trabajador. Actualmente hay una estructura funcional, conformada por la junta de socios, la gerencia, y en la cual se ven reflejadas todas las áreas de la empresa como el departamento de talento humano, el área de gestión ambiental, dirección de

planta de producción, dirección comercial, gestión contable, gestión de compras, gestión de nómina, entre otras unidades.

**Figura 4. Demarcación del bosque protegido por la Ladrillera Versalles.**



Fuente: Imagen propiedad de los autores.

Para el cierre del año 2020 la empresa contaba con 96 empleados; de los cuales 88 de ellos con vinculación directa y 8 en calidad de asesores con contrato por prestación de servicios. En 1977 pasó de ser una sociedad de hecho a constituirse como sociedad limitada (Ltda.), conformada por tres de los once hermanos Ramírez Bernal, Roberto, Gustavo y Antonio, en calidad de socios fundadores. La ladrillera se ubica, desde su producción de ladrillo y tejas, en el subsector de materiales de construcción. Así mismo, por la vinculación de las nuevas unidades de negocio, desde la producción de café, hace parte de la producción agrícola, además, por las casi 200 hectáreas de bosque protegido, se integra al sector de la agroforestería.

La cultura organizacional en los inicios de la empresa se encontraba asociada al comportamiento común de la cultura campesina de la región, debido a que los primeros empleados fueron campesinos de la misma vereda, quienes trasladaron sus hábitos y costumbres a la empresa, desde la forma de vestir (uso de alpargatas como calzado), hasta las prácticas alimenticias (consumo de bebidas fermentadas) y la duración del tiempo de trabajo; condiciones que fueron cambiando paulatinamente en la medida que se formalizaba la empresa y la relación obrero – patronal conforme a las normas y leyes de aquel entonces, “estos valores, símbolos y signos a su vez se pueden considerar como producto de ciertos sistemas de conocimiento, ideologías, ritos, mitos, historias y ceremonias que se manifiestan frecuentemente

en la organización y que los seres humanos lo toman con ciertos significados específicos” (Rivera, 2018, pág. 8). Algunas de las primeras condiciones laborales que se instauraron fue el establecimiento de la jornada en un turno de 8 horas, actualmente hay 3 turnos durante las 24 horas, y los trabajadores ya no consumen bebidas fermentadas para su hidratación, portan la dotación suministrada por la empresa con todos los elementos de protección personal, se cuenta con un departamento de talento humano que fomenta en sus empleados la preservación del medio ambiente, el uso eficiente de los recursos y la utilización de los desechos como insumo de otro proceso.

## **Direccionamiento estratégico**

“Los valores son la parte central de la cultura, definiendo lo que es el suceso para la organización en términos concretos y también patrones que deben ser tomados por la organización como un todo” (Cisneros y La Torre, 2004 pp. 8-9), como base del direccionamiento estratégico, resaltando, dentro de su componente axiológico, la coherencia entre los valores definidos para la organización y el actuar cotidiano de sus empleados, logrando establecer la esencia de lo que la Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos., es actualmente, siguiendo los modelos en los que “sus valores más importantes son la eficiencia, el cumplimiento de las normas y la formalización de los procesos así como la estabilidad en el empleo” (Ruiz, 2012, pág. 289). Esta coherencia es producto de trasladar los valores familiares y personales de la familia Ramírez Bernal a la empresa, hecho que ha sido de mayor impacto que la declaración misma que se realiza en la misión institucional, como resultado de la apropiación de los valores y su articulación en el hacer, lo que imprime el sello característico de la actual cultura organizacional.

### **Valores corporativos:**

- Calidad. Permanente búsqueda de nuevas y mejores alternativas para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Honestidad. Integridad en el desarrollo de nuestras labores.
- Experiencia. Una trayectoria de más de 40 años recorrida paso a paso.
- Desarrollo. Innovación, liderazgo y proyección.
- Responsabilidad Social. Compromiso con la sociedad y con el medio ambiente.

### Misión institucional:

Somos una empresa productora y comercializadora de materiales de construcción fabricados en arcilla, con participación en el mercado nacional. Mejoramos continuamente los procesos y la calidad de los productos apoyados en nuestro talento humano competente con altos sentidos de pertenencia y el aprovechamiento de recursos económicos y tecnológicos logrando así el desarrollo sostenible de la Organización. (Ladrillera Versalles Hnos. Ramírez Ltda., 2020, párr. 1)

### Visión institucional:

En el año 2024 somos empresa líder en Santander en la fabricación y comercialización de materiales de arcilla utilizados para la construcción, con sistema de gestión integrados. Nuestro sistema productivo disminuye el impacto ambiental de la actividad. Buscamos el mejoramiento continuo de los productos y de los procesos, con el fin de lograr el desarrollo sostenible, elevar la calidad de vida de los integrantes de la organización y la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes (Ladrillera Versalles Hnos. Ramirez Ltda, 2020).

La visión, pese a estar formulada con proyección al año 2024, actualmente se encuentra en reformulación por el efecto que a largo plazo se estima producirá la pandemia de Covid-19.

**Figura 5. Ingeniero Antonio Ramírez Bernal, Gerente y cofundador de la Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos. Ltda.**



Fuente: Imagen propiedad de Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos. Ltda.

### **Políticas institucionales:**

La Ladrillera cuenta con políticas definidas para la gestión de la calidad, la seguridad y salud en el trabajo y la gestión del impacto al medio ambiente. Las políticas buscan prevenir, mitigar y controlar todas las afectaciones generadas desde los procesos productivos, especialmente en los recursos no renovables, como también una gestión adecuada de los peligros asociados al capital humano en el desarrollo de sus actividades productivas.

Estas políticas contemplan el compromiso voluntario por parte de la empresa para influir en el mejoramiento de la comunidad y el entorno cercano, el perfeccionamiento de tecnologías limpias para la producción, la implementación de tecnologías que ayuden en la reducción del impacto ambiental del proceso productivo actual, suficientes recursos, reducción de los residuos, mejoras en el desempeño, propiciar el desarrollo sostenible, implementar diferentes actividades sin comprometer los recursos de las futuras generaciones, promoviendo la cultura del autocuidado y del cuidado del otro, el compromiso legal como garantía del actuar en el marco de la normatividad vigente y el mejoramiento continuo que conduzca a procesos más eficientes.

### **Aspectos que intervienen en la cultura organizacional**

La cultura organizacional “es inherente a cada individuo y a cada grupo humano, y a su vez, es el resultado de una herencia cultural mayor de la sociedad” (Carro, et al. 2017, p. 354). En el afianzamiento de la cultura organizacional la Ladrillera Versalles desarrolla, desde sus diferentes áreas de gestión, acciones específicas que garantizan la internalización, transmisión y fortalecimiento de la identidad corporativa.

Desde la gestión del talento humano, y específicamente en el proceso de reclutamiento se busca asegurar, en el primer contacto con el candidato, que este comparta los valores y se identifique con la cultura organizacional, razón por la cual este proceso se realiza de manera interna. Por su parte, la contratación se realiza de manera directa con la Ladrillera mediante contratos laborales a término fijo y a término indefinido. El proceso de inducción se constituye en la primera actividad de formación de la empresa, este busca fortalecer a través de diferentes programas y actividades la inmersión en la cultura propia de la empresa, además de dar conocer los aspectos normativos y legales como: el reglamento interno de trabajo (RIT), los procedimientos de evacuación y atención de emergencias, las políticas de seguridad, salud laboral y medio ambiente, el protocolo para atención y reporte de accidentes de trabajo y enfermedad laboral, haciendo entrega de la dotación personal correspondiente.

Periódicamente se realiza un reentrenamiento en el puesto de trabajo, con el objetivo de fortalecer las actividades propias de la tarea en el marco de la cultura organizacional. Este ejercicio se complementa con la identificación de las motivaciones propias del empleado y la articulación del desarrollo de su proyecto de vida al interior de la organización,

optimizando la estabilidad de los colaboradores, lo que se evidencia en los indicadores de permanencia que reflejan como el 33% de los empleados lleva más de una década en la empresa, el 13% de los empleados tiene más de tres décadas. A pesar de los avances tecnológicos, en coherencia con su identidad, la organización ha procurado preservar los puestos de trabajo.

Como parte de las acciones de mejora continua, en los casos en los que se requiere la actuación de la empresa respecto a dificultades por errores de los empleados en la ejecución de las actividades propias de su proceso, y que además implique un costo significativo para la organización, la Ladrillera Versailles, como parte de sus niveles de reconocimiento, aceptación y tolerancia al riesgo, atiende desde el Comité de paridad de salud ocupacional Copasst, este tipo de situaciones. Adicionalmente, se acude al RIT, en el que se establecen los derechos y deberes acordados por las partes al momento de firmar el contrato de trabajo. Igualmente, el RIT establece el procedimiento a seguir en caso de su incumplimiento. Adicional a lo anterior, existen otros espacios a los que se pueden trasladar estos casos, independiente de la afectación económica, pero que desde la frecuencia de su ocurrencia pueda implicar afectaciones de diferente índole sobre la empresa y/o los colaboradores.

La empresa ofrece a sus trabajadores una serie de reconocimientos y estímulos a modo de incentivo, con el fin de motivar y reconocer su compromiso. Esta actividad se encuentra a cargo de la Gerencia del Talento Humano, quien identifica las oportunidades y realiza la verificación de méritos. Algunos de estos reconocimientos son de tipo monetario. Uno de los reconocimientos, recientemente entregados, obedece a la disposición para las nuevas formas de trabajo con motivo del Covid-19, la cual consiste en reconocer el liderazgo en la adopción de medidas encaminadas a salvar la salud y vida propia y del otro.

Como parte de la estrategia de reconocimientos, se organizan jornadas lúdico recreativas que comprenden actividades como campeonatos internos de algunas disciplinas deportivas, ciclo rutas, maratones, senderismo, pesca y la celebración de fechas especiales como cumpleaños de administrativos y operarios, día de la mujer, de la secretaría, del trabajo, y las celebraciones navideñas que coinciden con el aniversario de la empresa. Desde hace varias décadas, al final del año, existe la tradición de entregar un bono navideño a cada trabajador, cuyo valor varía según la antigüedad y rango, así como la entrega de un obsequio a cada uno de los hijos de los trabajadores menores de 11 años de edad.

El estilo gerencial del ingeniero Antonio Ramírez Bernal, facilita la integración y desarrollo del proyecto de vida de sus trabajadores con la estrategia organizacional enmarcando la empresa en el ambiente de una familia, a lo que refiere afirmando que una “familia que trabaja unida progresa y puede ser más fuerte si está unida, e impactar positivamente en la comunidad y trascender en el tiempo”. En este sentido, es de interés de la empresa crear y apoyar espacios para fortalecer el núcleo familiar al interior de la empresa y la generación de bienestar estrechando los lazos entre el trabajador y su familia. Estas actividades se han realizado con el acompañamiento de la caja de compensación y con la Institución Prestadora de Servicios de Salud - IPS Cemeso.

**Figura 6. Interior de las instalaciones de la planta de producción.**



Fuente: Imagen propiedad de los autores.

La Ladrillera Versalles cuenta con un plan de bienestar definido para los empleados de la organización, el cual se desarrolla de manera semestral ejecutando actividades acordes con el sistema de vigilancia epidemiológica, entre los que se destacan: la realización de exámenes físicos, musculo-esqueléticos, espirometrías, controles de peso, control arterial, audiometrías. Así mismo, se incluyen aspectos relacionados con el entorno, tales como: mediciones isocinéticas periódicas y mediciones de la calidad del aire (material particulado) y del ruido. Como promoción de hábitos de vida saludable se llevan a cabo: actividades de integración, caminatas ecológicas, concursos de jardinería y jornadas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad con médicos, psicólogos, fisioterapeutas y enfermeras de la IPS Cemeso.

Al interior de las diferentes actividades que se realizan desde bienestar, se promueve, de manera transversal, la cultura solidaria. Adicionalmente, el 90% de los empleados de la empresa se encuentran asociados a la Cooperativa Finecoop beneficiándose de los servicios de ahorro y crédito, además del bono de fidelidad anual y las demás acciones que en el marco de la cultura y la economía solidaria desarrolla la Cooperativa.

Como parte de su estructura organizacional, la dirección y control de ladrillera Versalles está en cabeza de la junta de socios y la revisoría fiscal; asimismo cuenta con diferentes comités, entre los que se destacan el comité de convivencia, el comité paritario de seguridad y salud en el trabajo y para aspectos de control financiero la revisión diaria por parte de la subgerencia financiera a los movimientos en el flujo de caja y bancos, para los procesos productivos, reposa el control y dirección en la gestión de supervisión de las responsabilidades de cada proceso. Así mismo, se trabaja dentro de la cultura organizacional por la autonomía individual delegando independencia en la labor y el quehacer de cada empleado.

### Visibilidad de la organización

La Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos. Ltda., no solo cuenta con una percepción positiva por parte de sus empleados, sino también desde la mirada de los candidatos a las convocatorias de sus plazas vacantes, para quienes la empresa es una organización sólida y de renombre en la región. La percepción de los empleados es validada al interior de la empresa, mediante las mediciones de los distintos instrumentos sobre clima y cultura organizacional, en los que se percibe una valoración en alto grado. Los aspectos que han sido bien evaluados por estos actores son: el respeto de los jefes a los empleados, el tipo de contrato ofrecido, la remuneración como buena y puntual, el buen ambiente de trabajo; consideran que la empresa es buena, sólida y madura, además de reconocer su trayectoria por más de cuarenta años en el cuidado del medio ambiente y la divulgación de la música andina colombiana. Adicionalmente, la buena imagen de la empresa sirve de garantía para sus empleados ante el comercio y las entidades financieras.

La Ladrillera Versalles, en su trayectoria, ha recibido diferentes reconocimientos por entes públicos y privados en los que se exalta su labor como empresa, algunas de las entidades que se han pronunciado son: Fenalco Sur de Santander, la Corporación Autónoma Regional de Santander, la Junta de Acción Comunal de la Vereda Versalles, la Gobernación de Santander, diferentes emisoras de radio; además de contar con certificación ISO 9001 2000, la certificación de café orgánico, la certificación *Rainforest*, Unisangil, entre otras organizaciones de orden regional.

Pese a no contar con ninguna afiliación como empresa ladrillera, la organización ha generado una serie de alianzas en cumplimiento de su compromiso voluntario para influir en el mejoramiento de la comunidad y el entorno cercano, en coherencia con sus políticas y direccionamiento estratégico, entre las que se destacan: ser cofundadora y miembro de la junta directiva de Fenalco Sur Santander, cofundadora y miembro de la junta directiva de la radio comunitaria La Cometa, miembro del consejo de administración de la Cooperativa Fincoop, miembro del comité técnico interinstitucional de educación ambiental de San Gil – CIDEA como única empresa del sector privado, socio de la Cooperativa de Caficultores de Santander Sur, miembro del consejo directivo de la Institución Educativa Versalles, creador del Comité de Educación Ambiental Huellas Ecológicas, que vincula a la Policía Nacional y a la Junta de Acción Comunal de la Vereda Versalles formando líderes ambientales en los grados noveno y décimo de los colegios de la región, además de atender solicitudes de reforestación a microcuencas en otras veredas, miembro del Club de Leones de San Gil y co-creador del grupo musical Expresión Guane.

En Colombia existen un sinnúmero de manifestaciones culturales que expresan la variedad étnica, religiosa, de costumbres, tradiciones y formas de vida de su población, así como su riqueza natural y diversidad de climas, geografías y paisajes, entre otros (SINIC Sistema Nacional de Información Cultural, s.f.). El interés por escribir y visibilizar la cultura musical colombiana, tiene sus primeros registros, según Ospina (2012), desde finales del siglo XIX, en el que aparecen los escritos y los relatos de música del país. Entre las publicaciones que sobresalen de la época se encuentran: la Historia de la literatura en la Nueva Granada, El Bambuco y El Diccionario de la Música.

Uno de los ritmos más sonados en la música colombiana por excelencia es el bambuco, que superó duras pruebas hasta establecerse, como el estandarte musical de la colombianidad ante el mundo y ocupar un lugar de preeminencia en el acervo simbólico de la nación. Para Blanco y Gil (2014), la música de nuestros antepasados contaba con elementos tan rudimentarios que es prácticamente imposible que alguno de éstos pudiese tener influencia en el nacimiento de ritmos más modernos o civilizados, como el bambuco:

El cual surge como una búsqueda nostálgica de las raíces culturales del pueblo, de las artesanías, de los renacimientos musicales que buscaban una auténtica identidad nacional, fiel al espíritu y a la historia de su pueblo. Estos elementos proveerían una continuidad temporal donde el anelaje, la raíz, está en el pasado, pero que se proyecta hacia el presente. (Blanco, 2013, pág.186).

El municipio de San Gil, Santander, Colombia “ha sido cuna de un importante desarrollo de las artes, la música y la pintura sobresalen de manera especial al igual que la danza, la escultura, la talla en piedra y las artesanías decorativas que forman parte del acervo cultural del municipio” (Pachón, Padilla, & Jiménez, 2015, pág. 29). Como un aporte al desarrollo cultural, la empresa ha creado el programa radial “Colombia y su música” en la emisora de la Radio Cadena Nacional - RCN y en la emisora la Voz de Colombia del municipio de El Socorro – Santander, hoy emisora José Antonio Galán. Patrocinador de treinta minutos diarios, de lunes a sábado, para la difusión radial de ritmos de la región andina de Colombia,

El gusto por la música, especialmente la música de antaño, tradicionalmente de cuerdas, conocida como música colombiana, entre la que se encuentran los bambucos, pasillos, entre otros géneros, despertó en el señor Antonio una sensibilidad quizá tomada de la comprensión de los matices musicales, y como estos matices llegan con diferentes niveles de intensidad y variación, que permiten la fijación del mensaje en los procesos mentales de manera más prolongada.

Como parte de la visibilidad de la empresa se cuenta con diferentes publicaciones propias como el libro “Una historia de vida, amor por la naturaleza” en la que se recopila la experiencia de más de 40 años, así mismo la inclusión en el Vademécum de Mercados de la nota económica, remitiéndola como una de las diez mil empresas con mayores ventas en el país, además de ser incluido entre otras revistas y publicaciones. Así mismo, se han realizado diferentes programas en la televisión regional. La Ladrillera Versalles cuenta con sitio web y redes sociales, pero dada las dificultades de conectividad en la región para una importante parte de la población, la radio ha sido el medio más efectivo para trascender la cultura organizacional en la comunidad siendo altamente reconocida por su labor cultural y ambiental.

Parte de la estrategia orientada al sostenimiento y la competitividad de la empresa, se desarrolla a través de la gestión del cambio y la comunicación interna, herramientas que proporcionan la vinculación de los diferentes actores con los propósitos institucionales. El sector ladrillero se encuentra permeado por las tendencias y avances a nivel nacional e internacional, esto exige que la empresa se encuentre atenta a los desafíos que el mercado genera, además de mantener una mentalidad abierta para prepararse en la incursión de los cambios que se necesiten para la continuidad y pervivencia de la empresa.

La innovación en los procesos ha sido clave en el crecimiento, sostenibilidad y reconocimiento de la organización a nivel regional, lo mismo ocurre con los procesos de la gestión ambiental, no solo en las casi 200 hectáreas de bosque protegido con los que cuenta la empresa, sino también en las intervenciones en veredas aledañas o cercanas. Como parte de la estructura organizacional, y en coherencia con sus desarrollos e innovaciones, se cuenta con un profesional que cumple la función de asesor técnico para innovación en tecnología y automatización de diferentes rutinas. Otros aspectos que sobresalen en la gestión de la innovación son la eficiencia energética y el mejoramiento del ambiente laboral.

Desde el interior de la organización, se observan elementos creativos y de innovación por parte de los empleados, quienes proponen mejoras en los procesos industriales. Es menester de la gerencia y sus asesores externos el impulso de la Investigación, Innovación y Desarrollo, a lo que se suma el compromiso y apoyo de los empleados. Como muestra de lo anterior, y frente a las transformaciones que han ocurrido durante los casi cincuenta años de existencia, todo el diseño, distribución y montaje de la planta ha estado bajo la dirección del ingeniero Antonio Ramírez Bernal, socio fundador y actual gerente de la planta; la única actividad que se ha tercerizado fue el montaje del horno túnel.

La Ladrillera ejecutó un proyecto de innovación y desarrollo, con el objetivo de disminuir las emisiones de material particulado a la vez que permitiera aumentar el aprovechamiento energético en el proceso de cocción, producto de esto fue el montaje de un horno túnel el cual redujo en un 60% las emisiones de material particulado al aire. Por el alto costo que representaba este proyecto para la empresa, fue presentado, a través del centro de producción más limpia de Medellín a la Secretaría del Gobierno Suizo, agencia de cooperación que asigna fondos para proyectos de mitigación de impacto ambiental en países en vía de desarrollo. Para el caso de la Ladrillera Versailles se logró obtener como beneficio la condonación del 25% del costo total de la propuesta. La empresa es consciente del potencial que hay en las agencias y fondos de cooperación para apalancar el desarrollo de proyectos amigables con el ambiente. “La responsabilidad de propiciar una cultura organizacional proclive a la innovación depende de quienes toman las decisiones y de la forma en como estos se dan cuenta de las oportunidades que se tienen” (Espinoza, 2014, pág. 54).

### **La Comunicación como estrategia organizacional**

Para la Ladrillera Versailles, la gestión de la comunicación representa un componente principal en el fortalecimiento de su cultura organizacional, para ello, desarrolla la gestión de la comunicación al interior y la comunicación que desde la ladrillera se genera para el público externo.

**Figura 6. Comunicación para una cultura de la felicidad en el trabajo.**



Fuente: Imagen propiedad de Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos. Ltda.

La comunicación interna dispone de diferentes medios, que van desde la señalización de las instalaciones de la empresa, con elementos que cumplen los estándares del Sistema General de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST), como son: carteleras, afiches, señalética de riesgos laborales, demarcaciones de superficies específicas, hasta el desarrollo de actividades formativas que sensibilizan y afianzan la buenas prácticas mediante reuniones, charlas motivacionales y el programa de 5 minutos de seguridad, que se realiza de manera diaria y transversal a toda la organización. El medio más efectivo que se ha logrado identificar por su didáctica y percepción, por parte de los trabajadores, son las capacitaciones. Los contenidos que generalmente se desarrollan a nivel interno, a través de los diferentes medios disponibles, son los referentes al cumplimiento de protocolos de bioseguridad, la implementación del programa de las 5'S, así como información dirigida al fortalecimiento de la cultura del autocuidado, prevención y control de riesgos. La comunicación interna es manejada con los lineamientos de la gerencia, a través de: talento humano, gestión ambiental, la dirección de la planta, y los líderes del proceso, procurando de esta manera lograr coherencia en el lenguaje y articulación a los objetivos estratégicos de la organización, a la vez que se fortalece la identidad de la Ladrillera.

En el caso de la Ladrillera Versalles, se han incorporado factores de comunicación adicionales, que incluyen el identificar los intereses y las motivaciones de cada persona, saber y entender sus gustos, sus necesidades, sus sueños y en conjunto, qué es lo que hace feliz a cada colaborador.

Bien es sabido que tan importante como diseñar una buena estrategia, lo es el saberla comunicar, y saber cómo llegar de manera diferencial a cada actor, especialmente a quienes lideran procesos y a quienes motivan a los demás, a quienes influyen.

## CONCLUSIONES

Como resultado de este proceso de investigación cualitativa en el contexto del paradigma interpretativo y, en el marco de las cuatro categorías definidas en el modelo Denison: participación, consistencia, adaptabilidad y misión, procurando comprender e interpretar la cultura organizacional propia de la Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos. Ltda., se presenta a continuación las siguientes conclusiones.

Se observa al interior de la categoría Participación, como el desarrollo de habilidades blandas en el gerente de la organización, las cuales fueron adquiridas durante sus estudios de violín en el Colegio Santander, y que se afianzaron luego al formar parte de la tuna (es una agrupación o hermandad de estudiantes universitarios o miembros de una sociedad que, portando la vestimenta antigua de la universidad o vestimenta que represente su cultura de origen, se caracterizan por cantar, tocar y viajar por el mundo) de la Universidad Industrial de Santander - UIS, influenciaron la definición de un estilo gerencial con alta sensibilidad cultural, hecho que ha trascendido a toda la organización y es uno de los principales elementos para el reconocimiento en la región, facilitando la interacción y relacionamiento con diferentes organizaciones públicas o privadas en la búsqueda del bienestar social.

Así mismo, es de anotar, dentro del aspecto de Participación, la importancia que la empresa le da a los medios de comunicación locales, especialmente a la radio, medio a través del cual garantiza la efectividad de la comunicación, permitiendo llevar los mensajes de la organización a su entorno cercano, desde la promoción cultural hasta el reclutamiento y convocatorias de empleo, ya que este es el medio al que puede acceder la población en sus condiciones normales, debido a la dificultad de conectividad existente que todavía se presenta en estos lugares.

Otro elemento que se destaca en esta categoría es el desarrollo de capacidades, no solo individuales, sino también como organización, mediante actividades de formación propias que surgieron desde la experiencia adquirida, y que han permitido que actualmente la Ladrillera cuente con trabajadores propositivos, cualificados y empoderados de las actividades y procesos a cargo.

Por su parte, en la categoría Consistencia, se observan aspectos para la implementación del direccionamiento estratégico con alta valoración del talento humano, acercándose al modelo de cultura de la felicidad, por lo que se presta importancia en que los empleados entiendan que es la felicidad y cómo esto se articula con los valores organizacionales, permitiendo desarrollar su proyecto de vida en el marco de la visión compartida. Así mismo, en el desarrollo de los valores, cobra gran importancia la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), en cuanto a impactar a la comunidad de manera positiva preservando los recursos naturales para beneficio de las futuras generaciones.

En la categoría Adaptabilidad, la Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos. Ltda., ha logrado un alto reconocimiento en el sector ladrillero de Colombia, especialmente en la región nororiente del país, producto del desarrollo e innovación, en procesos para la reconversión

de sistemas de cocción y secado, situación que marca una ventaja competitiva frente a la mayoría de las empresas del sector, las cuales no alcanzan, en su mayoría, el suficiente grado de optimización tecnológica que le permita a la industria en general, alcanzar los niveles de responsabilidad social y ambiental logrados por la Ladrillera Versalles a lo largo de casi 50 años de liderazgo. “La experiencia que gana la empresa con el paso del tiempo influye positivamente en el desempeño de sus procesos internos, medidos en términos de la calidad de sus productos y servicios, la eficiencia de los procesos operativos.” (Gálvez, et al., 2011, pág.141)

En la medida que la empresa se sometía al cumplimiento de las leyes, pasó, de cinco años de informalidad, a constituirse dentro del marco legal colombiano como una empresa de derecho privado, lo que exigía que se diera un proceso administrativo que respondiera a la normatividad, y a las nuevas formas de relacionarse con sus empleados. Esta situación enmarca un hito en la cultura organizacional, pasando de una inicial contratación sin experiencia de talento humano, a la definición de perfiles y contratar mano obra calificada, lo que se constituye en el inicio de la transformación de una cultura soportada en costumbres campesinas a una cultura acorde con las formas industrializadas de producción. Lo anterior permite observar un alto componente de adaptabilidad en la cultura organizacional de la empresa, facilitando la orientación al cambio y una acertada lectura del entorno, que ha generado, en gran medida, el posicionamiento de la organización como líder en el sector ladrillero y el reconocimiento, del que goza, por parte de la sociedad santandereana.

La evolución de la cultura organizacional en la Ladrillera Versalles, obedece a un ejercicio de intra-innovación social, en la medida en que se llevaron a cabo innovaciones en el componente axiológico, desde el interior de la empresa, vinculando a todos los actores de la misma, transformando socialmente el territorio laboral y consolidándose de tal manera que logra trascender como ejemplo de cultura ciudadana y producir cambios en la cultura de la región del sur del departamento de Santander.

Como aspecto a mejorar, en el elemento de aprendizaje organizacional, que hace parte de la categoría de Adaptabilidad, se identifica la oportunidad de recibir beneficios como resultado de la generación de oxígeno, producto de las casi 200 hectáreas de bosque reforestado y protegido, que constituye uno de los principales pulmones en un área de terrenos áridos y altamente deforestados, y el que diferentes organismos de cooperación internacional financian dentro de su espíritu ambiental. Esta situación se ve limitada a la dificultad de realizar el inventario forestal, máxime que este bosque no será explotado en la producción de la industria maderera, por el contrario, expresa el ingeniero Antonio Ramírez, comunicación personal, (24 de enero de 2021): “Esos terrenos los dedicamos a producir oxígeno, porque es la compensación que debemos hacer”.

En la categoría Misión, se da cuenta del direccionamiento al cumplimiento de metas, objetivos y la alineación estratégica de los empleados, lo que orienta una perspectiva común para la articulación de los valores de las personas con los de la Ladrillera. Esto ha redundado en la transformación social del territorio, al interior y exterior de la empresa, y una alta conciencia de la conservación y cuidado del medio ambiente, como parte de la estrategia de la organización.

## CULTURAS ORGANIZACIONALES PODEROSAS

En consonancia con lo anterior, se identifica la importancia de la gestión del talento humano de la organización y una marcada influencia de los valores ancestrales, de la familia Ramírez Bernal, en los valores organizacionales, destacando la capacidad de visionar un mejor futuro, evidenciado en la misma génesis de la empresa, al aprovechar el terreno que aparentemente, por su alto estado de erosión, no era apto para las labores tradicionales del campo en las que se ocupaban las familias de la región; desarrollando una idea de negocio basada en la explotación de la composición misma del terreno, generando conocimiento de base empírica, transformando la dificultad en beneficio, acción que se repite gracias a la gestión del conocimiento, en diferentes momentos, a lo largo de la existencia de la organización.

La gestión del riesgo, en cuanto al cumplimiento de los objetivos y el logro de la visión, permite observar que se ha alcanzado un comportamiento prudente, evidenciado a través de las dos mayores inversiones realizadas, la primera, el momento de inicio de la empresa, en el que se expuso el único patrimonio de la familia, la finca del papá de los tres socios; situación que contrasta con el segundo momento de gran inversión, en el que se buscaba dar un salto tecnológico, lo que exigió una alta financiación y obligatoriamente contratar endeudamiento; asumiendo, en esta ocasión, la incorporación de elementos que mitigaran el riesgo, tal es el caso de la postulación para acceder a financiamiento internacional, que les permitió obtener el beneficio de la condonación del 25% de la deuda, lo que evidencia la madurez alcanzada en la toma de decisiones, y siempre de manera fiel a los valores corporativos.

Se destaca en el actuar directivo, que, si bien existe una visión formulada a 2024, las condiciones de incertidumbre generadas a partir de la situación de salud pública que ha propiciado la pandemia de Covid-19 en el contexto económico mundial, exigen la necesidad de reformular la visión, lo cual se adelanta desde el año 2020, previendo las dificultades que se puedan presentar en la recuperación de la industria, producto del alto impacto que causará, a largo plazo, en la economía mundial.

Finalmente, se pudo observar que la cultura organizacional de la Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos. Ltda., en el marco del modelo propuesto por Denison, y la adaptación realizada a través de este estudio, desarrolla las cuatro categorías en diferentes niveles, siendo Adaptabilidad y Misión las de mayor grado, seguido por la categoría Participación. En un grado inferior se vincula la categoría Consistencia, que si bien, presentó mínimas posibilidades de análisis, no se puede inferir que tenga un menor peso, dado que el ejercicio se concentró en la perspectiva de las directivas de la organización, sin llevar a cabo la contratación con otros actores, pudiéndose completar a futuro con la participación de los trabajadores.

## REFERENCIAS

- ANDI, (marzo 22 de 2019). *La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia*. Colombia. <http://www.andi.com.co/Home/Noticia/7369-los-nuevos-comites-de-la-andi>
- Blanco, A. D. (2013). El folclor y el patrimonio frente a la hibridación y la globalización en la música colombiana. Tensiones tradicionalistas vs. modernizadoras: políticas culturales, poder e identidad. *Boletín de Antropología Universidad de Antioquia*, 180-211.
- Blanco, L. R., & Gil, F. Y. (2014). Las músicas tradicionales santandereanas y su presencia en la formación musical de los niños y niñas en Bucaramanga. *Revista Cultural Investigativa*.
- Bonavía, T.; Prado, V. & Barberá, D. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 633-638.
- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., & Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios gerenciales*, 33(145), 352-365.
- Cisneros, A., & La Torre, J. L. V. (2004). Acerca de la cultura organizacional. *Revista Cultura*, 18(1), 227-239.
- Duque Giraldo, M. A. (2019). Plan de gestión ambiental para ladrilleras de la localidad de Usme. Estudio de caso: Ladrillera Helios (Bachelor's thesis, Universidad El Bosque).
- Espinoza, Patricio (2014). Cultura Organizacional e Innovación. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 7(19), p. 44-55 Universidad de Santiago de Chile Santiago, Chile.
- Gálvez Albarracín, Edgar Julián; García Pérez de Lema, Domingo (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, *Colombia Cuadernos de Administración*, 24, (42), pp. 1.
- Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos. Ltda. (s.f.) Quienes somos. Recuperado de <https://ladrilleraversalles.com/quienessomos/> 8 de abril de 2021
- Niño, M. V., & Quintanilla, Y. F. (2018). Una visión global de la contaminación atmosférica en el proceso industrial ladrillero: impactos, políticas y alternativas. La gestión ambiental y su impacto en el desarrollo de las actividades productivas, primera edición. p. 118.
- Ospina, R. S. (2012). Los estudios sobre la historia de la música en Colombia en la primera mitad del siglo XX: de la narrativa anecdótica al análisis interdisciplinario. ACHSC
- Pachón, V. R., Padilla, L. K., & Jiménez, G. H. (2015). Centro Cultural el Fonce en San Gil, Santander. Obtenido de <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00002608.pdf>
- Pimienta, C. (2019). ANDI, Comité del sector Ladrillero. Recuperado de <http://www.andi.com.co/Home/Noticia/15597-ladrilleras-de-colombia-unidas-en-nuevo>.
- Rivera Porras, D. A., Carrillo Sierra, S. M., Forgiony Santos, J. O., Nuván Hurtado, I. L., & Roza Sánchez, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n22/a18v39n22p27.pdf>

## CULTURAS ORGANIZACIONALES PODEROSAS

Ruiz, Yaz Belida; Naranjo, Julia Clemencia (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas *Diversitas. Perspectivas en Psicología*, 8(2), pp. 285-307 Universidad Santo Tomás Bogotá, Colombia

Sistema Nacional de Información Cultural [SINIC]. (s.f.). Obtenido de <http://www.sinic.gov.co/SINIC/ColombiaCultural/ColCulturalBusca.aspx?AREID=3&SECID=8&IdDep=68&COLTEM=222>

Zúñiga Reyes, G. D., & Vidal Cajigas, J. (2019). *Condiciones y medio ambiente de trabajo presente en la industria ladrillera con economía informal del barrio Coronado en el municipio de Palmira Valle del Cauca* (Doctoral disertación, Universidad Santiago de Cali). <http://www.andi.com.co/Home/Noticia/15597-ladrilleras-de-colombia-unidas-en-nuevo>

## Reflexiones Finales

### Lecciones de Cultura Organizacional

La esencia de la Institución se hizo evidente en el 2020 [debido a la pandemia]. Esta esencia no radica en sus edificios, sino en sus *estudiantes, profesores, colaboradores, egresados y consejeros que viven y vibran con la cultura* del Tecnológico de Monterrey. La Institución no solo está a la vanguardia en el uso de tecnología, sino que también está orientada al bienestar de las personas, poniendo las capacidades de la Institución al servicio de la sociedad.

Dr. David Garza Salazar

Rector y Presidente Ejecutivo del Tecnológico de Monterrey

Esta etapa [2020] representa un proceso de transformación radical, con mayor énfasis en los procesos de adaptabilidad hacia el cambio, orientación hacia los clientes y a los diversos públicos que sirve la Institución. Además, de invertir la pirámide, ofreciendo un estilo de liderazgo completamente nuevo, llevando a los colaboradores a desaprender para volver a aprender, con altos niveles de empoderamiento, orientación al trabajo en equipo y desarrollo de competencias significativas para fomentar el incremento constante del desempeño, la resiliencia y la adaptabilidad [...] En el Tecnológico de Monterrey, se crea una atmósfera en la cual se prefiere una *actitud y organización flexible con la inteligencia suficiente para adaptarse activamente a acontecimientos inestables*, centrándose más en la gente y en sus acciones y menos en la definición rígida de estructuras organizacionales, procedimientos y/o planes.

El objetivo de la Institución sigue siendo el mismo definido por los fundadores: formar líderes capaces de enfrentar con éxito y de manera ética, los retos a los que se enfrenten, teniendo un impacto positivo en su comunidad [...] El Tecnológico de Monterrey fue creado por la sociedad para la sociedad.

Dra. Leticia Ramos-Garza, Dra. Claudia Ramos-Garza, Dr. Daniel Denison  
Tecnológico de Monterrey

## CULTURAS ORGANIZACIONALES PODEROSAS

Blancos Selene y el grupo de empresas que la conforman, cuentan con *activos intangibles* que poseen como una integración de capacidades intergeneracionales, es decir el complemento e interacción de los recursos y la cultura organizacional de dos generaciones les ha permitido estar a la vanguardia tecnológica y lograr el éxito de la empresa a lo largo de más de cuarenta años.

Dra. Gizelle Guadalupe Macías González, Mtra. Alma Azucena Jiménez Padilla

Me gusta animarlos [a los colaboradores], les digo: ¿qué te pasa yo estoy con ustedes, aunque no esté aquí ya saben que cuentan conmigo. Entonces, antes de hacer cualquier cosa plátame, dime, pero a mí, tienes que ser fiel conmigo, quieres poner un negocio por tu cuenta yo te ayudo. ¿Quieres cualquier cosa?, ¿tienes enferma a tu esposa?, yo te ayudo a curar, yo te puedo poner gente que te asesore, que puedes hacer, y siempre, soy muy entusiasta [...] eso se transmite, se llena una empresa de tu energía. Sí llegas negativo toda tu vida, ¡no! [...] los negocios son muy sensibles [...] ¡Los negocios hablan solos! ¡escúchalos!, tienes que escuchar, es todo lo que tienes que hacer. En el trayecto los negocios van platicando, dicen: oye ¿sabes qué? Dale por aquí, dale por allá, nomás si tienes que estar muy atento. A mí en la vida, se me cayeron los negocios 4 veces. Hay etapas en que se terminaba un ciclo de producto [...] Así empecé a hacer sábana bordada y la vendía muy bien.

C.P. Miguel A. Moreno Alcalá

Líder fundador de Blancos Selene

[En la Cooperativa Coohilados-Hilanderías del Fonce] se ha definido como objetivo para el desarrollo de la gestión del talento humano, generar felicidad en el trabajo; propuesta alineada con el espíritu cooperativo [...] se sustenta en la premisa que, contrario a lo que se enseña en la academia, respecto a que el cliente es lo más importante; bajo el estilo gerencial actual, se concibe que son las personas que trabajan en la cooperativa, el recurso más importante. Así entonces, si los trabajadores se encuentran felices, atraen y retienen a los clientes [...] Se concibe la felicidad como un elemento que genera arraigo para con la organización, motiva el autocuidado, entendiendo que los trabajadores deben regresar a su casa en mejores condiciones de las que llegaron a la empresa, saludables, sanos y a salvo para reencontrarse con su familia [...] El ser humano, su trabajo y mecanismos de Cooperación tienen primacía sobre los medios de producción.

Mtra. Mónica Eliana Aristizábal Velásquez, Mtra. María Teresa Cala Díaz, Mtra. Sonia Ruth Quintero Arrubla, Mtro. Ubeimar Aurelio Osorio Atehortúa

Somos una empresa innovadora, siempre queremos sacar nuevas variantes de los dulces, rebasar las expectativas del cliente, mejorando su experiencia, renovando nuestra imagen, rediseñando el punto de venta. Así también, tenemos una cultura humanista, mi mamá casi a la gente de mayor antigüedad los considera como sus hijos, preocupada por saber cómo estaban en sus casas, que necesitan. A mi mamá le gusta ver a su gente progresar. Parte de la idea que si a la empresa le va bien también debe suceder lo mismo con sus colaboradores [...] Yo a veces lo comento con mi hermano, hay cosas que no deberíamos estar haciendo nosotros, nosotros debemos estar pensando a quién le vamos a vender, buscando nuevos mercados, mejorar los empaques de los productos, estar negociando y no haciendo cosas muy simples como preocupados quién atiende la tienda o quién baja la leche [...] Soy mucho de resultados, me gusta tomar decisiones de forma estructural y sistemática, basado en datos.

Ing. Cuauhtémoc López Salgado / Director General de la Empresa “La Tradicional de Salgado”

La Cultura Organizacional [CO] es el *modus operandi* practicado por el personal, sus hábitos, costumbres, mentalidad, idiosincrasia, valores que dan identidad y sentido de pertenencia a una compañía y que facilitan el logro de sus objetivos. La CO está conformada por la forma de tomar decisiones o liderar los equipos de trabajo, es el vocabulario y la forma de vestir, pensar e interrelacionarse entre los integrantes de una compañía. CO son los relatos, historias, rituales, son estilos en cómo la organización reconoce y ofrece sueldo moral a los empleados. [...] Las organizaciones se manifiestan como si fueran personas, tienen un nombre, un temperamento y una personalidad. Los cimientos que establezca el fundador de la empresa, será la brújula y el código de comportamiento para la presente y futuras generaciones: en el personal directivo, empleados, y todo aquél que se encuentre inmerso en la organización [...] La doctrina de gestión empresarial de la “vieja escuela” está siendo refutada por nuevos modelos poco ortodoxos que contravienen lo dicho por los libros de *management* de finales del siglo XX, hoy se observan estructuras jerárquicas no verticales, flexibilidad en las jornadas laborales, la búsqueda de la felicidad en los empleados y clientes. Evaluación de desempeño por resultados más que por el trabajo duro, equilibrio y armonía entre el trabajo y familia, interculturalidad en la fuerza laboral, pirámide invertida donde los empleados y clientes son más importantes que los tenedores de acciones. La cultura organizacional continuará siendo un determinante en la prolongación de la vida en los negocios.

Dr. Carlos Alberto Rodríguez Castañón

## CULTURAS ORGANIZACIONALES PODEROSAS

El estilo gerencial del ingeniero Antonio Ramírez Bernal [Cofundador de la empresa Versailles], facilita la integración y desarrollo del proyecto de vida de sus trabajadores con la estrategia organizacional, enmarcando la empresa en el ambiente de una familia, a lo que refiere afirmando que una “familia que trabaja unida progresa y puede ser más fuerte si está unida, e impactar positivamente en la comunidad y trascender en el tiempo”. En este sentido, es de interés de la empresa crear y apoyar espacios para fortalecer el núcleo familiar al interior de la empresa y la generación de bienestar estrechando los lazos entre el trabajador y su familia.

Mtro. Ubeimar Aurelio Osorio Atehortúa, Mtra. María Teresa Cala Díaz, Mtra. Sonia Ruth Quintero Arrubla & Mtra. Mónica Eliana Aristizábal Velásquez

Como empresarios tenemos que liderar la recuperación económica del país, aprovechar el impulso de otras economías y buscar la forma de hacer negocios en un mercado global valuado en 88 trillones de dólares. Si no puedes hacer dinero en una economía de este tamaño, entonces algo está mal con tu modelo de negocios.

Daniel Marcos

**CULTURAS ORGANIZACIONALES PODEROSAS**  
**EMPRESAS QUE TRASCIENDEN**  
Se terminó en junio 2021



ISBN: 978-607-8561-21-6

