



# **CULTURAS ORGANIZACIONALES EXITOSAS**

---

*Empresas Mexicanas con más  
de 50 años de existencia*

Coordinadores  
Carlos Alberto Rodríguez Castañón  
Ma. de Lourdes E. García Vargas

# **CULTURAS ORGANIZACIONALES EXITOSAS**

**Empresas Mexicanas con más de 50 años de existencia**

**Coordinadores:  
Carlos Alberto Rodríguez Castañón  
Ma. de Lourdes E. García Vargas**

**Primera edición: 2020**

ISBN: 978-607-8561-13-1

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 / Ma. de Lourdes E. García Vargas

© Formación de interiores: Ana Julia Almanza Vega

© Publicaciones UPG de la Universidad Politécnica de Guanajuato

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

Peter Drucker

# ÍNDICE

## CAPÍTULO 1

Grupo Cuadritos: Una cultura organizacional humanista y con una permanente vocación en la innovación.

*Carlos Alberto Rodríguez Castañon*

## CAPÍTULO 2

Cooperativa La Cruz Azul S.C.L. Caso exitoso de empresa que ha perdurado por más de 88 años en el mercado mexicano.

*Ma. de Lourdes E. García Vargas, Héctor Daniel Molina Ruiz*

## CAPÍTULO 3

Cultura organizacional de la empresa familiar De Anda Grupo Industrial, 66 años liderando el mercado de estructuras agroindustriales en Latinoamérica.

*Gizelle Guadalupe Macías González, Alma Azucena Jiménez Padilla*

## CAPÍTULO 4

Cultura Organizacional: Caso de Éxito Panadería Ideal.

*Emma Cristina Gutiérrez Enríquez*

## CAPÍTULO 5

Responsabilidad Social Empresarial, un compromiso de todos.  
Caso de estudio CONDUMEX.

*Luis Felipe Noriega Román, José Luis Cano Felipe & Israel Servín Gómez*

## CAPÍTULO 6

Cultura organizacional en el STC Metro, primeros cincuenta años de existencia.

*José Alfredo Andrade García, Rafael Ávila González*

## CAPÍTULO 7

Exploración de la cultura organizacional de Helvex desde la perspectiva del modelo de Denison.

*Noé Chávez Hernández*

## CAPÍTULO 8

Cultura organizacional y desempeño financiero en empresas longevas en México.

*Carlos Javier Hernández Vargas, Cesar Gurrola Ríos  
& Francisco Martín Villareal Solís*

## **DEDICATORIA**

A todos los fundadores de empresas que tuvieron un sueño que empezó hace más de medio siglo y que hoy aún su legado permanece. Para aquellas compañías que dan prestaciones generosas y se preocupan por alcanzar la felicidad de sus colaboradores y clientes, organizaciones que generan el entorno y las condiciones para que sus empleados logren el mayor potencial. Para aquellos empresarios que dejaron el confort de ser empleados para arriesgarse a la aventura y así contribuir al desarrollo de su comunidad y de su país. A todos ustedes nuestro respeto y profunda admiración.

Todos los artículos contenidos en éste libro fueron sometidos a un arbitraje por pares conformado por el comité:

Dr. Carlos Alberto Rodríguez Castañón  
Dra. Ma. de Lourdes E. García Vargas  
Mtro. Héctor Daniel Molina Ruíz

## PRÓLOGO

El término “cultura” se refiere a un conjunto relativamente estable de creencias, valores y comportamientos compartidos por una sociedad. Hay tipos o niveles de la cultura que afectan el comportamiento individual y organizacional, el más alto nivel sería por ejemplo el de una cultura global, en otro nivel están las culturas nacionales como podría ser la mexicana, culturas basadas en el género (las diferentes formas en que los hombres y las mujeres aprecian la realidad), las culturas de grupos étnicos (los contrastes entre las razas), las culturas profesionales, las culturas que emiten las dependencias del gobierno, o la cultura de un grupo socioeconómico.

Para los antropólogos y etnólogos de finales del siglo XIX, el interés se centró en la búsqueda de los motivos que llevaban a los pueblos a comportarse de diferente manera. Recientemente, el concepto de cultura aplicado a la organización se origina desde el aporte de la escuela de las relaciones humanas a partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo; quien investigó acerca de los factores que inciden en el desempeño del trabajador, llegando a la conclusión de que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo influye específicamente en la percepción que éste tiene acerca de los objetivos de la organización. Desde esta perspectiva se abordan los elementos subjetivos que inciden en el comportamiento de los individuos y de los grupos.

Las organizaciones permiten que la sociedad persiga metas que no alcanzarían los individuos por sí mismos; así el ser humano incrementa su capacidad de ser eficaz y ejerce el trabajo en equipo. Las empresas llevan a los individuos a alcanzar objetivos, además de posibilitar amplios progresos en productividad, buscan desarrollar la especialización y también las multi habilidades del trabajador y convertirlos en precursores de cambio. Prácticamente, las acciones que se llevan a cabo en la sociedad contemporánea son el trabajo de las organizaciones que conforman el medio ambiente en el cual las personas trabajan, se divierten, descansan, siendo mecanismos cotidianos de influencia para la vida personal, familiar y colectiva.

En la historia de los estudios organizacionales han surgido diversas formas de entender la realidad de la misma, vista como una entidad objetiva y socialmente construida. La cultura organizacional o corporativa comprende caracteres de conducta permitida y aprendidos por los individuos mediante procesos de socialización. Así, por la semejanza de dichos códigos se forman macro culturas entre las organizaciones con creencias relacionadas por su naturaleza, se comparten y permean en todos miembros en sus diversas estructuras. Estos impactan e influyen la competencia y la cooperación entre departamentos e individuos que pertenecen a una organización.

Según el INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) el promedio de esperanza de vida de una empresa en México es de 7.8 años, a los 5 años de su creación desaparece el 65% y a los 25 años cierran o quiebran el 89% de los negocios. El objetivo de éste libro es descubrir los factores de éxito desde el ámbito de la cultura organizacional en empresas mexicanas y cómo esta ha contribuido a aumentar su permanencia. La filosofía corporativa, los valores, la idiosincrasia, las actitudes de los colaboradores, el tipo de liderazgo de sus fundadores, la transición generacional, su sistema de incentivos y reconocimientos, las anécdotas e historias de la organización; generan cohesión, y estimulan el compromiso del personal. Las organizaciones

que se analizan en este trabajo supieron reinventarse y adaptarse a los cambios. Muchas de ellas nacieron en los años 60's y 70's del siglo pasado, donde el periodo de caducidad o de obsolescencia de productos y servicios eran largos y previsible, no existía la disrupción de un servicio Uber, o la fabricación de componentes a través de una impresora 3D. El conocimiento aún no evolucionaba de forma exponencial como sucede en nuestros días. En los 70's aparecía apenas los disketts y el walkman, en los años 80's el celular revolucionó la forma de comunicación, en los 90's el internet modificó el statu quo de hacer negocios, con el nuevo milenio llegó el iPod, en el 2010 las redes sociales acercaron a la gente lejana [pero distanciaron a las personas cercanas], en la presente década se viene la masificación de los automóviles híbridos, los taxis aéreos y en pocos años los viajes espaciales. El reto de hoy es adoptar y subirse a la denominada cuarta revolución industrial; que incorpora la Robótica, Big Data, Internet de las Cosas, Inteligencia Artificial, que forzarán cambios en los procesos de producción y se modificarán las formas de realizar negocios ante los cambiantes patrones de consumo de los consumidores.

Una mala cultura organizacional dificulta las relaciones de coordinación; favoreciendo las contradicciones, conflictos y rivalidades. Una fuerte cultura organizacional genera motivación, responsabilidad y lealtad de los empleados hacia la compañía, sus creencias y filosofía compartida se convierten en un símbolo inequívoco de la misma. Estas características se presentan continuamente entre todas las jerarquías de la estructura organizacional y se tiene como resultado una imagen sobre los sentimientos de comprensión en que conviven los miembros, cómo se hacen las cosas y cómo se supone que los integrantes deben de actuar.

Vivian Lan Agami, quien es directora de Singularity University, pronostica que para el 2030 habrán desaparecido 2,000 millones de empleos en el mundo, equivalente a casi el 50% de los trabajos que existen hoy en día, mientras que el 65% de los niños que cursan la primaria se dedicarán a trabajos que aún no se han inventado. El problema no será la falta de empleos, sino la mutación de habilidades necesarias para ejercer lo desconocido. Las compañías deberán proveerse y retener el capital humano necesario. El tipo de cultura organizacional será un determinante para la supervivencia, crecimiento y éxito de las compañías mexicanas. Los principios claves de las empresas con culturas fuertes estimulan la creatividad, lo que les permite navegar y enfrentar las contingencias que emergen de un mundo global y heterogéneo. Las empresas que forman parte de éste documento nunca se desviaron de su razón de ser y mantuvieron su congruencia a pesar de las adversidades.

Agradecemos a los investigadores de diversas universidades del país que contribuyeron en la construcción de los casos. Creemos que su contenido será bien aprovechado por maestros, alumnos, directivos, empresarios, emprendedores; y todo aquel que guste estudiar el modelo de éxito de las empresas mexicanas que han perdurado por más de medio siglo de vida. Agradecemos la confianza de los fundadores, socios, directores, gerentes; que amablemente nos abrieron su Know How organizacional, permitiéndonos aplicar tests, realizar entrevistas, estudios in situ y otras herramientas de recopilación de datos. Sirva también como un tributo a sus compañías por la gran capacidad de resiliencia, innovación, management y sentido humano que las ha llevado a conquistar el mercado local, regional e internacional.

Éste libro nos enseña a cómo llevar a la longevidad una empresa sin perder juventud, cómo crecer en estructura sin perder agilidad, y cómo poner en el centro y corazón de toda organización a dos pilares fundamentales: Clientes y empleados. Hoy, a mayo del 2020, el mundo se enfrenta a una pandemia de

salud provocada por la enfermedad del Covid 19 que ha debilitado a las economías del mundo como si fuera la crisis de la Gran Depresión de 1929. El Fondo Económico Mundial estima que México tendrá en el 2020 una contracción económica del -6.6%, incluso otras calificadoras estiman una desaceleración hasta del -9% del PIB. Esta situación pone en riesgo la permanencia de miles de empresas, sobre todo micro y pequeños negocios en donde descansa gran parte del empleo y contribuyen de forma importante al Producto Interno Bruto del país. Por lo anterior, queremos dedicar este trabajo a todas aquellas empresas de México, Latinoamérica y del mundo que sabrán afrontar éste reto con una gran creatividad. El factor riesgo, las amenazas externas, pondrán en jaque en los años presentes y venideros la planeación estratégica de las empresas de cualquier nación. El poder y nivel de la cultura organizacional serán claves para mitigar éstos impactos.

Estimado lector, esperamos disfrute éste libro tanto cómo sus autores se apasionaron en hacerlo.

*Con afecto*

*Carlos Alberto Rodríguez Castañón  
Ma. de Lourdes E. García Vargas*

## CAPÍTULO 1



# UNA CULTURA ORGANIZACIONAL HUMANISTA Y CON UNA PERMANENTE VOCACIÓN EN LA INNOVACIÓN

*Carlos Alberto Rodríguez Castañon<sup>1</sup>*

*“Culture is how organizations do things” — Robbie Katanga*

---

<sup>1</sup> Doctor en Desarrollo Económico y Sectorial Estratégico por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Profesor-Investigador de la carrera de Ingeniería en Tecnologías de Manufactura de la Universidad Politécnica de Guanajuato.

# INTRODUCCIÓN

El éxito o fracaso organizacional se atribuye frecuentemente a la cultura, ésta puede definirse “cómo el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar, que comparten los miembros de una organización y que enseña a los nuevos integrantes como la correcta” (Daft, 2000, p. 368). La cultura organizacional puede estar constituida por anécdotas, ritos, historias, cultos, refranes, actitudes, ceremonias, el lenguaje propio de la compañía; que resultaría complejo interpretarla por alguien ajeno a ella, los símbolos, la atmosfera de sus oficinas, la forma de vestir de los colaboradores, etc. Collins & Porras (1995) en su libro “Empresas que perduran” concluyen que las organizaciones visionarias que se mantienen en el mercado, tienden a ser más exigentes con sus empleados, tanto respecto al rendimiento como de conformidad con la ideología, son compañías disciplinadas, tienen mucha claridad en cuál es su misión y a qué aspiran, no suelen otorgar cupos para personas que no se ajustan o acomodan a las normas, suelen tener una ferviente ideología, adoctrinamiento y elitismo [rígido sistema de selección de personal].

Para Robbins (2004) la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización y que la distinguen de otras. Las funciones de la cultura son: Definir límites, transmite identidad a los integrantes, facilita la aceptación de un compromiso que supera los intereses personales, es un aglutinante social que mantiene unida a la organización, da criterios a los empleados lo que deben decir y hacer, la cultura define las reglas de juego. Cuando una empresa posee una cultura corporativa, se le facilita implantar acciones dinámicas para adaptarse con mayor facilidad a las situaciones cambiantes del medio. Las organizaciones son como individuos, poseen una personalidad. Pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, conservadoras o innovadoras, etc. La cultura organizacional es la “huella digital” de la empresa, no surge por generación espontánea, una vez establecida, rara vez desaparece (Guízar, 2013). Los autores Corritore, Goldberg & Srivastava (2020) sugieren que las empresas que se esfuerzan por fomentar una fuerza laboral estable y comprometida, deberían centrarse en contratar candidatos que compartan valores similares con los empleados actuales. Los empleadores necesitan personas que puedan asimilarse rápidamente y ser productivos, por lo que deben prestar mayor atención a los candidatos que demuestren la capacidad de adaptarse a nuevos contextos culturales.

La cultura es un orden social tácito de una organización: da forma a actitudes y comportamientos. Las normas culturales definen lo que se fomenta, desalienta, acepta o rechaza dentro de un grupo. Cuando se alinea adecuadamente con los valores, impulsos y necesidades personales, la cultura puede liberar enormes cantidades de energía hacia un propósito compartido y fomentar la capacidad de una organización para crecer y prosperar. (Groysberg, Lee, Price & Cheng (2018, párr. 6).

Para estos mismos autores, afirman que los líderes o los fundadores de las empresas expresan sentimientos culturales de forma intencional o no intencional; pero que envían mensajes poderosos a todo su personal en cómo debe de manifestarse la cultura en la organización. Hay diversas tipologías de culturas: culturas basadas en el aprendizaje, innovadoras, dispuestas a correr riesgos, u otras donde se tolera y se permiten márgenes de error, culturas con enfoque a resultados, culturas basadas en las personas, otras son rígidas en sus líneas de autoridad, con exceso de reglas y procedimientos, culturas con un propósito, misión, espiritualidad o aquellas que brindan un servicio excepcional a sus clientes, culturas estables, agresivas, etc. Algunos componentes de la cultura organizacional no se encuentran en los manuales, reglamentos o en los análisis de puestos, es la parte no escrita de la organización, a veces intangibles, pero que sin embargo son aceptadas y validadas por todos los miembros independientemente de la jerarquía que ocupan.

Cuando analizamos el valor de las acciones de las diez empresas más admiradas, nos encontramos que sólo 40% de ese precio se explica por el valor del capital o el valor de los libros de contabilidad,

60% restante no es tangible y es lo que se denomina valor intelectual. Sus marcas, su capacidad de generar utilidades, su gente, su cultura, su mercado, etc. (Alva, 2011, p. 50).

Por otro parte, Watkins (2013) sostiene que el rol de la cultura es promover y reforzar lo correcto en la forma de pensar y de comportarse de los miembros de una organización, así también se sanciona lo incorrecto, son normas de comportamiento que deben ser adoptadas y quienes no la acaten hay sanciones socialmente aceptadas y que son impuestas. Cummings & Worley (2007) sostienen que hay diversos niveles de cultura: 1. Suposiciones básicas: Es el nivel más profundo de la conciencia cultural, es la manera de resolver problemas corporativos, es la forma de relacionarse con el entorno, las relaciones humanas, etc. 2. Los valores: Indican a los empleados lo que es importante en ellas y lo que merece atención, 3. Normas: Son reglas escritas de conducta que regula el actuar de los empleados. 4. Artefactos: Incluye la conducta observable de los empleados como vestido, lenguaje, estructuras, sistemas, procedimientos y reglas; aspectos físicos de la empresa, decoración, distribución de los espacios, etc. Hay estudios que evidencian y sostienen que la cultura tiene un impacto positivo en la eficiencia y desempeño de las organizaciones.

La cultura es el ADN de la organización, genera identidad, cohesión y pertenencia. Ejemplos: las ceremonias que realiza Avon Cosmetics [adquirida por Natura] durante el año para aquellas representantes o vendedoras con el mejor desempeño en ventas, cultura lo que hace Twitter con sus empleados al brindarles clases de yoga, vacaciones muy extensas o juntas en las azoteas de los edificios. Otra forma de manifestación de la cultura es por medio de su infraestructura, las nuevas oficinas del Tecnológico de Monterrey tienen espacios colaborativos, futbolitos de mesa en las oficinas o mini juegos de golf, juegos infantiles para los hijos de los empleados, espacios para descansar o dormir, incluso los colaboradores pueden llevar un día a su mascota a la oficina. En febrero del 2020 la institución educativa inauguró para su personal y alumnos los denominados espacios de reflexión e introspección (1,335 m<sup>2</sup>) dedicados al goce del espíritu con vista al Cerro de la Silla, parten de la premisa qué si la gente visita lugares bonitos, provocará una transformación en ellos y por ende un balance físico, mental y emocional. Comentan que su fundador Eugenio Garza Sada acudía todos los miércoles al comedor del Instituto y saludaba a todo el personal, recordaba sus nombres y esperaba su turno cómo cualquier otro comensal.

Cultura es lo que inició Sam Watson con Walmart a través de lanzar porras motivacionales al inicio de la jornada laboral. Otro elemento de la cultura son las anécdotas: Comentan que Bill Hewlett fue un fin de semana a una de sus plantas y encontró cerrada la puerta del almacén de laboratorio. Forzó la cerradura y dejó una nota que decía: “Nunca cierran ésta puerta”. Atentamente Bill. Hewlett deseaba que sus ingenieros tuvieran libre acceso a los materiales y que incluso se los llevaran a casa para fomentar la creatividad, que es parte de la sangre y estilo de HP.

Los símbolos es otro componente de cultura: El presidente del Centennial Medical Center, Bill Arnold, simboliza su compromiso con una política de puertas abiertas arrancando la puerta de su oficina y suspendiéndola del techo donde todos los empleados podían verla. Las historias son ejemplo de cultura, Carlos Kasuga, fundador de Yakult, cuenta que la forma en que reclutó a sus actuales directivos (eran vendedores de periódicos) dándoles un billete de gran numeración para la compra de un periódico, cómo no tenían cambio, él les decía que le regresaran el remanente al día siguiente, muchos de ellos nunca regresaron el cambio, pero los que sí lo hicieron son hoy los líderes de su compañía. Una cultura de servicio es lo que realiza la empresa Zappos, dónde todo el personal hace cualquier cosa para asegurarse de que el cliente tenga una experiencia agradable, creen que un cliente satisfecho es el mejor marketing, se relata que en una ocasión una mujer se comunicó para devolver un par de botas que eran para su esposo quien acababa de fallecer. Al día siguiente por iniciativa del empleado de Zappos recibió un ramo de flores, lo anterior, sin consultar a su jefe.

Para alcanzar velocidad hay que darle poder a la gente de línea. Ellos deberán tener la capacidad y las

herramientas para tomar la mayor parte de las decisiones que afectan a clientes y consumidores [...] La complejidad de una cultura tiene que ver en cambiar comportamientos humanos para crear una organización donde la innovación y el cambio constante sean parte de la cultura, cuyos empleados aporten ideas para mejorar los procesos [...] donde todos busquen eliminar lo que no da valor al cliente y donde los valores que se establezcan se vivan con tal intensidad que vuelvan a la empresa única. (Alva, 2011, pp. 87, 94).

Cultura son leyendas, platican que aún en Bimbo conservan los planes de ventas que su fundador Don Lorenzo Sertvije escribió en 1944 donde anotaba los tipos de productos, perfiles de los consumidores, sistemas de distribución y un estado de costos y ganancias del negocio. Así también, en Gruma circula la historia de Don Roberto González Barrera que sin terminar la educación secundaria llegó a formar un imperio en la producción de harina de maíz y tortillas a nivel mundial, hoy Gruma tiene 75 plantas y sus productos tienen presencia en 112 países.

De tras de una empresa de éxito hay una cultura organizacional poderosa, Grupo Cuadritos es un referente en el Bajío Mexicano, su actividad comercial dinamiza la economía regional, su modelo de negocios pone en el centro a los “compañeros” (trabajadores) y al cliente, a través de una cultura humanista y con alta vocación en la Innovación; lo anterior le ha permitido alcanzar casi 60 años desde su creación.

## DESARROLLO

Un día mi viejo, me dijo: nunca te daré un quinto, aunque me muera, ¡jamás! Pero te voy a enseñar a ganártelo y nunca te va a faltar, acto seguido le pagó a un bolero para que me enseñara a lustrar zapatos y durante los próximos siete años, mi rutina de los sábados era pasar de en casa en casa de los amigos de mi padre a bolearles sus zapatos [así nació mi primera empresa, -comentó Héctor González González, socio de la empresa Cuadritos] (Once Celaya, 2013).

Cuadritos comenzó elaborando quesos artesanales en el traspatio de la casa del matrimonio y también profesionistas químicos Héctor González Calderón y Ana Luisa González Ortega, casa que se localiza en la colonia Resurrección de la ciudad de Celaya, Gto. En 1979, ante la enfermedad de su señor padre, el recién egresado de la Ingeniería Química Héctor González González con 22 años tomó el timón de la entonces Cremería Cuadritos con 19 empleados, trabajando de 12 a 14 horas diariamente (hoy se pelea mucho con sus directivos y con su gente que trabajan más de 8 horas, dado que parte del principio que todos tienen derecho a llevar una vida en paz, estable, una vida familiar y social). El dinamismo del joven Héctor, su visión, la incorporación de nuevas tecnologías, así como la importancia de proveer I&D a la marca, ha hecho que cincuenta y nueve años después; Cuadritos tenga presencia fuera del país, conformada por una plantilla laboral de 1,500 colaboradores; y en el 2019 aparezca en el ranking como una de las super empresas top por la Revista de negocios Expansión en la categoría de 500 a 3,000 colaboradores. Sus productos pueden encontrarse en los anaqueles de Walmart, HEB, Chedraui, Comercial Mexicana, Superama, Costco, Soriana y hasta en una de las mezclas del icónico café Starbucks.

Cuadritos es una empresa 100% mexicana, fundada en la ciudad de Celaya, Guanajuato en el año 1961, dedicada a la producción, distribución, comercialización, maquila y exportación de productos alimenticios. Entre su línea de productos se encuentra la producción de quesos, cremas, aderezos, yoghurt, leches y productos ultrapasteurizados, así como leches alternativas como soya, arroz, avena, almendra y coco.

La construcción de una cultura organizacional fuerte le ha permitido a Cuadritos sortear las crisis económicas recurrentes: internas del país (1976, 1982, 1987, 1995, y externas globales como la del 2009), ampliar su participación de mercado y posicionarse como una de las marcas importantes de productos lácteos de

Foto 1. Instalaciones de la fábrica Cuadritos 1961.



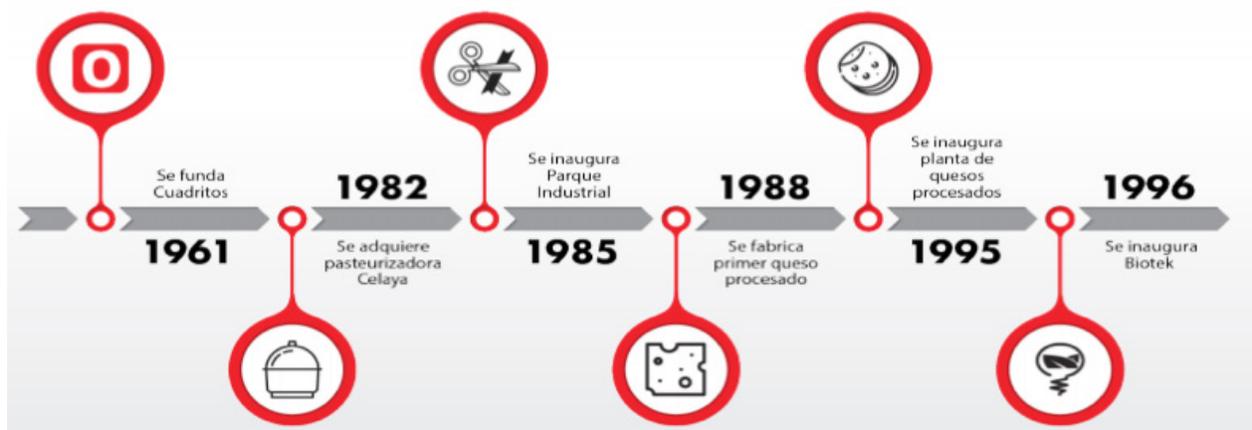
Fuente: Héctor González

necesidades cambiantes de los consumidores, hacen de Cuadritos una empresa de éxito y modelo de una buena gestión empresarial.

“Para mí trabajar en Cuadritos es crecimiento profesional y personal. El trato y el ambiente laboral es lo más bonito que existe. Contamos con muchos beneficios. Cuadritos es una empresa 100% humana”. (Entrevista personal con Ximena Mireles del área de Comunicación, con 8 años laborando en Fundación Nutrición y Vida y 6 meses en Cuadritos, 24 de enero, 2020).

El origen del nombre “Cuadritos” fue acuñado por los clientes. En los años 60’s, se acostumbraba orear el queso fresco en tablones de madera. El queso no se oreaba bien en la base que quedaba en contacto con la madera, así que se decidió colocarlo en unas redes metálicas, y gracias a eso el queso ya quedó uniforme. Pero quedaba un detalle; se le marcaban los cuadros de la reja. Gracias a eso la gente comenzó a identificar y a pedir “el queso de los cuadros”. Hemos evolucionando desde nuestro nombre, seguimos creciendo y ofreciendo productos 100% naturales gracias a nuestros procesos, los cuales nos permiten posicionarnos como una empresa innovadora y con tecnología de punta. (Grupo Cuadritos, 2019a, párr. 1).

Figura 1. Transformaciones de Grupo Cuadritos 1961-2020.



(Continuación de la figura 1)



Fuente: Dirección General de Cuadritos.

Foto 2. Foto aérea del Complejo Cuadritos 2019. Fuente: Héctor González.



Enrique Chávez Gil, quien es Director General y también pilar fundamental en la construcción de la cultura de Cuadritos Biotek, platica la historia de la que ha sido su segunda casa desde hace más de 30 años: recuerda que a su llegada la compañía enfrentaba serios problemas de descompensación de flujos como consecuencia de un crecimiento tan rápido que estaba saliéndose de control [...] Había algunas opciones para enfrentar la posible crisis: reducción de gastos, enfocarnos a

ciertos productos exitosos en el mercado y despedir a 30% de los empleados, entre otras actividades. Todas las propuestas fueron aprobadas y se fue quedando al final el recorte de personal. Uno de los dueños me preguntó qué pasaría si no dábamos de baja a ningún empleado. Mi respuesta fue: se puede salir adelante, no lo vamos a hacer en dos años, pero en cinco sí. Los dueños voltearon a verse entre sí y se preguntaron: ¿tú llevas prisa? –No-, respondieron. –No importa que salgamos en seis años, pero no podemos hacerle esto a la gente que ha estado con la empresa en las buenas y en las malas-. Desde entonces se reafirmó que en Cuadritos no hay estrategias de reducción de gente; hay estrategias de productividad, de capacitación y de integración (Anónimo, 2008, párr. 13-16).

La empresa produce 14 millones de litros de leche de vaca al año y cuenta con el 97% de la participación del mercado en el segmento de los orgánicos a través de su marca Bové. También encabeza el mercado de leches alternativas orgánicas, con el 80% de la participación. Las ventas de la compañía ascienden los 90 millones

de dólares al año. En su marketing han encontrado un nicho de mercado: lo orgánico, de los 485 productos que manejan, 50 son orgánicos y representan el 10% de su facturación y 17% de su utilidad. Preocupado por la sustentabilidad, Grupo Cuadritos instaló un gasoducto con el que genera su propia energía y abastece a otras plantas del Parque Industrial, cuenta además con una planta de tratamiento de aguas residuales (Raúl Katthain, CEO de Grupo Cuadritos, citado por García, 2018).

“El mercado de la leche alternativas en México ha tenido un crecimiento importante en los últimos cinco años y sus ventas pasaron de 2,479.4 millones de pesos en 2012 a 3,395 millones en 2017, de acuerdo con cifras de Euromonitor” (Expansión, 2019, párr. 6).

El que Grupo Cuadritos Biotek destaque y compita a nivel global, resulta de gran relevancia para el país. Sus productos Premier, dirigida al Food Service, Casablanca, línea dirigida al mercado de precios con excelente calidad; Güd, con productos como jugos orgánicos, leches de proteínas alternativas, productos de coco, entre otros; Biolac, enfocada en la elaboración y comercialización de queso amarillo; Equilibré, suplemento alimenticio líquido que compite con los más grandes de ese rubro y Bové, que ofrece productos elaborados a base de leche orgánica, libres de hormonas y antibióticos, entre muchas otras (Milenio, 2019).

Para Héctor González González, la antigüedad de una organización no es el factor determinante del éxito, es la actitud y los valores de las personas que conforman la organización, aquellas empresas que carecen de valores están bien fritas [...] A las personas no se les debe tratar como un recurso [como si fuera maquinaria o un bien económico], todas las organizaciones que consideran que su principal activo son las personas, son hoy las empresas más exitosas del planeta. La misión no debe estar encadenada a éxitos económicos, la misión es el alma de una organización, los valores no son negociables, ni se pueden fraccionar. En Cuadritos no se corre a nadie, existen protocolos integrados por el mismo personal y ellos mismo deciden si continua o no en el equipo, tratamos de darle seguridad laboral al trabajador, hay reglas de honestidad y transparencia que son inviolables. En Cuadritos llevamos las cartillas de vacunación de los hijos de los trabajadores, se les realiza análisis de detección oportuna de cáncer de hombres y mujeres, así como de sus esposas, hay sistemas de reconocimientos y premiación continuos, talleres de sexualidad y de belleza, y otros programas que han permitido aumentar la pertenencia de las personas y contribuir en su bienestar y felicidad. En la empresa no hay tabuladores de salarios, dan a las personas la oportunidad de crecer económica y espiritualmente. La autorrealización de las personas y de las empresas llega cuando se ejercita la filantropía. En Cuadritos el tradicional departamento de personal o recursos humanos es reemplazado por la Dirección Integral del Bienestar Humano [DIBHU]. Para Héctor González las empresas deben tener futurólogos que visualicen los problemas y oportunidades a que se enfrentará la compañía en el futuro. En Cuadritos se contrata gente que piense, hable y actúe alineadamente: Congruencia. El proceso comienza a través de un programa computacional denominado “Human Value” diseñado por el Departamento de Psicología de la Universidad de Cornell donde el candidato responde preguntas y el software determina el perfil psicológico, una segunda etapa consiste en visitar el hogar del candidato y entrevistar por separado a la esposa, hijos y hasta con los vecinos, una vez que pasa este filtro ya vienen otras entrevistas y posteriormente el examen de poligrafía para identificar el grado de honestidad del aspirante (de cada 10 solo aprueba 1). Una vez contratado el compañero pasa 15 días capacitándose y conociendo la cultura de la organización: saber cómo trabajamos, el respeto al individuo, el trabajo en equipo y hasta entonces comenzará a laborar para el puesto que fue contratado. Lo último que revisamos para seleccionar a una persona es la experiencia o sus calificaciones, nos enfocamos más en sus valores y en la actitud (Conferencia de Héctor González González, CICATA, 2012).

Trabajar en ésta empresa [Cuadritos], la cual la considero como propia, ha sido siempre un constante reto, ya que, si tienes un sueño o una visión de ti, esta es la empresa adecuada. Una compañía donde se viven los valores y que nos representan efectivamente. Como bien dice Héctor, es pasar un día feliz.

(Entrevista personal con José I. Velázquez Flores /Departamento: DIBHU con 30 años en la empresa, 24 de enero del 2020).

Las tradiciones de la compañía son mediante el evento denominado “Caminata Calaveritas” donde las familias que se inscriben se disfrazan y recorren la ciudad de Celaya. Cada fin de año en la empresa se celebran posadas navideñas, el día 12 de diciembre se festeja a la Virgen de Guadalupe en donde acuden todos los “compañeros” con sus respectivas familias, aproximadamente 6,000 personas asisten al evento, hay misa, competencias, juegos de diversiones y comida. Adicional, se reconocen a los compañeros que van generando antigüedad (ceremonia de lealtad), para agradecerles por cumplir de 10 y hasta 40 años de labores.

Figura 2. Presea de Lealtad.



(Fuente: DIBHU)

En el 2004 las empresas del grupo de fusionaron para crear Grupo Industrial Cuadritos Biotek, cuenta con dos plantas procesadoras, una en Celaya y otra en Brush, en el Estado de Colorado, Estados Unidos, en su logística tienen 5 centros de distribución: Ciudad de México, Cancún, Monterrey, Guadalajara y Toluca.

La razón de ser de la compañía (Misión) es “Llevar bienestar a todo el mundo a través de una alimentación sana, nutritiva y llena de amor.

Fundamos nuestros propósitos en dar ese bienestar y ese amor a todos nuestros clientes y a todas las personas que integramos nuestra organización para que de esta manera encontremos un desarrollo verdadero y prosperidad en la vida” (Grupo Cuadritos, 2019b, párr. 1).

Por otra parte, la visión está constituida en ser una empresa versátil, ágil, innovadora y creativa basada en la confianza que existe entre sus colaboradores, clientes y proveedores, es modelo nacional entre lo que se puede lograr a través de organigramas planos y definición de responsabilidades, soportado en los valores de la empresa, los directivos toman y afrontan los problemas por medio del trabajo en equipo, se realizan actividades en un ambiente fraternal y de gran respeto. Logramos un crecimiento sostenido, usando tecnología de vanguardia y personal capacitado, somos reconocidos gracias a la calidad de nuestros productos y al bienestar que llevamos a nuestros clientes y sociedad. Hoy Cuadritos es una empresa en donde venimos a pasar un día feliz (Comunicación personal vía correo electrónico con el Ing. Héctor González González el día 29 de diciembre del 2019).

Los valores de la organización están basados en:

**Calidad-Creatividad.** Hacemos las cosas bien, a la primera y siempre aportamos ideas para mejorar.

**Servicio:** Damos lo mejor de nosotros mismos y nos permitimos recibir lo mejor de los demás.

**Limpieza:** Nos permite asegurar que nuestros productos sean dignos alimentos para nuestros hijos, hacia nuestra persona e instalaciones.

**Amor:** En todo lo que hacemos depositamos una parte de nuestro corazón y no solo actuamos con la razón.

En Cuadritos Biotek el valor del amor lo predicamos a través de la filantropía de su Fundación Nutrición y Vida A.C. cuya misión es combatir el hambre y la desnutrición en la región, ayuda a personas en vulnerabilidad y desventaja social, la idea nació en el año 1999 y para el 2003 estaban entregando las primeras despensas.

Actualmente beneficia a 60,000 personas mensualmente con entregas de paquetes de alimentos nutritivos y es uno de los bancos de alimentos más exitosos de América Latina. Este programa obtuvo el tercer lugar a nivel nacional dentro del concurso “Iniciativa México” versión 2010.

“Es un placer servir, y dar la oportunidad a otras personas para servir a los demás, es lo que engrandece y hace que trascienda el espíritu [...] Desde hace 16 años se acabó con la mortandad por hambre en el municipio y en la región” (Héctor González González, citado por Sánchez, 2019, párr. 3).

Esta Responsabilidad Social Empresarial [RSE] le otorga a Cuadritos un rostro humano. Para el CEMEFI (Centro Mexicano para la Filantropía) define la RSE como:

Es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común. (s.f. p. 4).

**Honestidad:** Actuamos solo de acuerdo con lo creemos, hacemos lo que nos gustaría que otros hicieran por nosotros y siempre asumimos nuestra responsabilidad.

Respecto al tipo de liderazgo ejercido en Cuadritos, les ha permitido que no haya habido ninguna huelga en 40 años, incluso, las condiciones laborales hacen que no exista sindicato y que el promedio de antigüedad laboral sea superior a 9 años.

Mi padre era el clásico jefe, no ejercía ningún liderazgo, daba órdenes y si no las querías seguir eras invitado a salir por la puerta y no voltear para atrás [...] Sus empleados no lo querían nada y un buen día se unieron a un sindicato y le hicieron una huelga. Fue su peor pesadilla y no se detuvo hasta que los liquidó a todos. Cuando tomé las riendas de la empresa en 1979, la única condición que me puso fue que no rebasara jamás de 20 empleados, ya que con 20 me podían hacer un sindicato y destruirían la empresa [...] Hoy somos más de 1,500 personas durante casi 60 años y sin sindicato. (Comunicación personal con Héctor González González vía email el día 01 de enero, 2020).

Aunque la última reforma a la Ley Federal del Trabajo (LFT) publicada el 2 de julio del 2019 incluye nuevas legislaciones en el sindicalismo mexicano, por lo que hoy apenas en Cuadritos Biotek se está conformando un gremio sindical, que no surge a petición y necesidad de los compañeros, es producto de la política sexenal de la actual administración federal. No obstante, la misma ley mandata: Nadie puede ser obligado a formar o no parte de un sindicato, federación o confederación.

En Cuadritos cada equipo valúa a su líder periódicamente y si la valuación es baja se tiene que reforzar el tema en ese equipo, y cómo última instancia sustituir al líder.

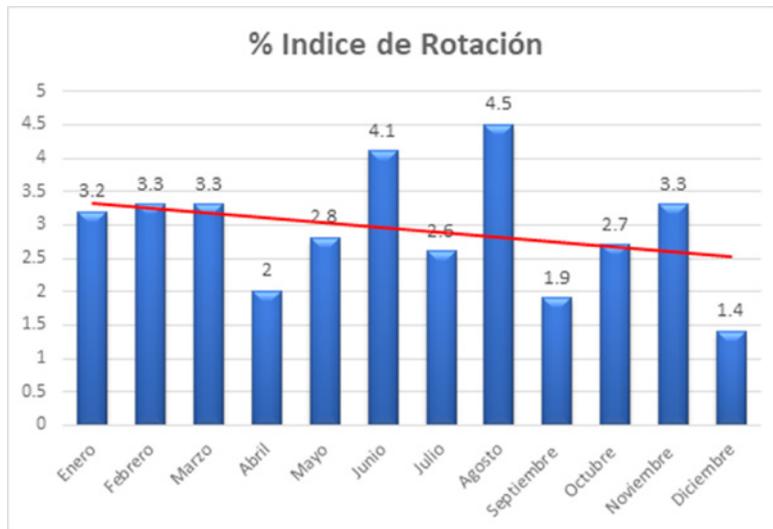
Enrique Chávez Gil afirma que el líder a partir de ciertas características y dirigido por sus propias convicciones es la persona que logra convencer a un equipo de trabajo que representa, a fin de alcanzar una meta conjunta. Cada integrante del equipo de trabajo se debe de comportar de manera similar, adoptar la filosofía del grupo a fin de trabajar de manera armónica. El líder, debe de tener un doble compromiso: a) El de llegar a la meta que se propusieron, b) Que su equipo de trabajo en todo momento tenga la confianza que llegará a ella. Lo anterior marcado de una serie de lineamientos con los que se deben regir, los cuales se llamarán Valores de Comportamiento y esos son irrenunciables. En ningún momento se deben de perder esos valores a pesar que en el camino para llegar a los objetivos marcados haya ciertas resistencias que pudiera poner a prueba la autenticidad de estos. La

comunicación entre el equipo de trabajo y el líder es fundamental a fin de crear siempre una confianza sobre el logro de las metas. Lo peor que le puede suceder a un líder es que su equipo de trabajo no crea en él y le pierda la confianza (Rodríguez, 2016. p. 4). Para Héctor González González el liderazgo es la herramienta más poderosa, los jefes suelen mandar, el líder convence, para ser líder se necesita tener un gran corazón y un gran sentido humano. El líder no puede ser odiado por la gente y debe tener una clara misión a dónde quiere llegar.

Hemos tratado de ser una empresa blanca, transparente, a pesar de vivir en un entorno tan complejo, tan lleno de corrupción y desigualdad, hemos construido una empresa donde se antepongan los valores humanos, el respeto y el cariño hacia la gente, nos hemos rodeado de gente que concuerda con estos ideales, esto es un proceso largo y complejo donde los frutos son la satisfacción de trabajar en la empresa. (Héctor González, citado por el periódico A.M., 2016, párr. 6).

El código de ética de la compañía regula el comportamiento del acoso, la discriminación, fomenta el trato humano, vivencia de los valores, justicia, cuidado del medio ambiente, confidencialidad, cuidado de las instalaciones, compromiso y actitud permanente. El promedio de rotación mensual del personal durante el año 2019 fue de tan solo del 2.9%, muy por debajo del sector. Éste indicador refleja un buen clima laboral, estabilidad en el empleo y compromiso por parte de los compañeros.

*Grafica 1. Porcentaje de rotación de personal de Cuadritos en el 2019.*



Para Cuadritos ser una empresa con valor humano le ha permitido tener una baja rotación de su personal, mejorar su productividad y un ambiente laboral viable, esto como resultado de un cambio de cultura laboral que prevalecía en los setenta, donde estaban separados y prácticamente peleados el sector obrero y el patronal (Noticias Querétaro, 2014).

*Fuente: Departamento de Reclutamiento de Personal de Cuadritos.*

Figura 3. Estructura Organizacional de la compañía.



Fuente: DIBHU.

Como lo muestra la figura 3, el organigrama general de Cuadritos no es el tradicional esquema lineal jerárquico, es una estructura más plana, de índole celular; dónde el más importante no es el CEO o los Directores, lo esencial es el Cliente. “Los organigramas piramidales prohíben pensar, hay que desecharlos, en Cuadritos los organigramas son celulares, esto permite hacer a las organizaciones inteligentes, donde el patrón sale sobrando (Héctor González González, 2012).

Trabajar en Cuadritos es algo muy importante en mi vida, porque he entregado gran parte de mis años trabajando aquí, he sacado adelante a mi familia, les he dado estudios a todos mis hijos. Es una pregunta muy fuerte y complicada ya que la empresa es algo muy grande para mí. (Entrevista personal con Juan Pablo del área de Mantenimiento y 24 años de antigüedad en la compañía, 24 de enero de 2020).

Cuando una empresa ofrece un programa competitivo de apoyos y prestaciones, 57% de sus colaboradores está dispuesto a permanecer más tiempo en ella. En México sólo 29% de las compañías cuenta con planes competitivos y 2.5% está haciendo cambios en los programas que ofrece, refiere Gabriela Ruiz, subdirectora de Beneficios en Mercer Marsh. (Citado por Malacara, 2020, párr. 5).

Grupo Cuadritos ha desarrollado un clima laboral competitivo que favorece la calidad de vida, desarrollo humano y profesional de sus colaboradores, proporciona prestaciones superiores a las de la ley, por ejemplo: Clases de inglés gratuitas, Programa “Ejercita tu Mente”, que consiste en una biblioteca compuesta por más

de 778 libros de diversos géneros, revistas, novelas y 70 películas, etc., dónde los colaboradores pueden solicitarlos en préstamo hasta por cinco días. Se implementan Ferias de Salud para mejorar hábitos saludables entre el personal, “Club de Venas, Donador altruista Cuadritos”, se proporciona a los “compañeros” y a sus familias servicios de farmacia, clínica dental y servicio médico a un costo accesible, la empresa ofrece servicio médico en los tres turnos para consultas en general, programas prenatales, hipertensión, y lactancia, asesorías alimentarias por parte de nutriólogos de universidades locales, apoyo en trámites para los familiares de los colaboradores al seguro popular [hoy Instituto de Salud para el Bienestar], y acceso a un área de gimnasio. La organización tiene canchas deportivas de fútbol, básquetbol y voleibol. Existe una academia de fútbol para los hijos de los trabajadores que oscilen entre los 6 a 16 años de edad. Para disminuir el estrés hay clases de baile (ritmos latinos y bailes de salón) y aerobics, hay convenios con empresas de servicios como papelerías y hasta funerarios. La empresa pone sus productos a precios bajos a través de una tienda para trabajadores. El personal cuenta con servicio de transporte gratuito, el costo del servicio de comedor es absorbido por la empresa en un 50%, existen lockers y cajas de seguridad para depositar objetos de valor por parte de los trabajadores. Ante la llegada de un nuevo miembro a la familia (recién nacidos) se le brinda al hijo o hija del trabajador una canasta de artículos para el bebé, para aumentar el grado de pertenencia y vinculación hay visitas guiadas de forma periódica por parte de los familiares de empleados a la planta. Cada dos meses a través del programa “Cuadriviajes” se busca la integración del trabajador con su familia asistiendo a diferentes lugares de recreación y de cultura, como pueden ser: La Basílica de Guadalupe, El Cerro del Cubilete, Parque “Explora” en León, Gto, el Zoológico de Morelia, Peña de Bernal en el Estado de Querétaro, Museos de Momias en Guanajuato Capital o las ruinas arqueológicas de Teotihuacán, etc., se realizan convenios con cooperativas financieras para otorgar préstamos a los trabajadores con bajas tasas de interés y con descuento a nómina. Ante urgencias de nacimientos u hospitalizaciones la empresa otorga préstamos inmediatos, y el día 30 de abril se festeja el Día del Niño.

Al trabajador del mes se enaltece y es merecedor de un viaje a la playa con su familia (2 integrantes), tres días y dos noches, incluye pasaje, comida y hospedaje. A través del INAEBA (Instituto de Alfabetización y Educación Básica para Adultos) la empresa otorga la oportunidad de estudiar la primaria, secundaria y preparatoria abierta a los colaboradores y a los hijos de ellos, la compañía oferta 100 becas mensuales (requisito tener un promedio general de 9.0). Cuadritos fortalece el desarrollo académico de sus empleados mediante la vinculación y convenios con diferentes universidades de la región. “Es una empresa que da prioridad a su gente y nos apoya sobre todo a los que seguimos estudiando” (Entrevista personal con un Trabajador del área de Limpieza de Cuadritos con 7 años de antigüedad, 24 de enero de 2020).

A partir de enero del 2011 se creó el plan de carrera denominado “El Ejecutivo del Mañana” donde se potencializa las habilidades de los colaboradores para que ocupen nuevas posiciones en la empresa, el postulante está a prueba durante seis meses, al término de ésta es evaluado, en caso de no pasar se reintegra al puesto anterior. Por cada año laboral cumplido existe un bono por antigüedad equivalente al 1% de su salario base. La empresa ofrece un fondo de ahorro del 13% sobre el salario registrado.

Respecto a las oportunidades de desarrollo, Ma. Socorro Soto quien ocupa el puesto de Gerente de Control de Calidad y con 24 años antigüedad laboral en la empresa comenta:

Para mí [trabajar en Cuadritos] representa desarrollo profesional, ya que tengo el privilegio de conformar, desarrollar e integrar al 100 % del personal de laboratorios de análisis tanto microbiológicos, fisicoquímicos y sensorial [...]. Se me ha desarrollado para llevar a cabo un liderazgo basado en valores que van en paralelo con mis metas y desarrollo personal y familiar. Tengo un franco compromiso con el cliente externo e interno para identificar cualquier falla que represente riesgos de inocuidad alimentaria, que en conjunto con el equipo que represento no nos podemos permitir una sola persona enferma por consumir alimentos elaborados por el Grupo [...]. Cuadritos me ha permitido desarrollar

al 40% del personal que funge como Gerentes de Proceso y Supervisores, siendo el área de Control de Calidad un semillero de personal [y base del programa “El Ejecutivo del Mañana”]. (Entrevista personal realizada el 24 de febrero de 2020).

Las ideas creativas de los empleados son valoradas y recompensadas a través del programa “Que buena idea”. “En nuestra empresa no funcionó medir la calidad por medio de los sistemas ISO, no encajó en la cultura, destruye la creatividad y trata a las personas como si fueran robots” (Héctor González González, 2012). Los bonos de productividad tienen correlación con el desempeño y el logro de los objetivos del área. Cuando el colaborador cumple años de nacimiento tiene derecho a un día de descanso pagado y es festejado en el área del comedor. La comunicación vertical y horizontal fluye a través de una política de puertas abiertas y buzones de sugerencias por toda la planta, existen tableros de avisos y boletines permanentes que informan el actuar de la compañía, adicional los líderes tienen la encomienda de efectuar juntas semanales con sus equipos de trabajo, es una tradición en la compañía que todos los grupos se reúnan por lo menos dos horas a la semana en una mesa plana para atender problemas, escuchar propuestas y tomar decisiones. La empresa diseña y ofrece talleres de arte y creatividad a sus colaboradores y familiares directos, los cursos pueden ser de: Modelado en papel crepe, modelado en foamy, arreglo con globos para fiestas (hay un módico costo de participación). En coordinación con los Centros de Impulso Social de comunidades aledañas se ofertan cursos de repostería, electricidad básica, huertos familiares o música. La filosofía laboral de Cuadritos está acuñada con la frase: “No hacerle la vida de cuadritos a nadie”, los dueños de la empresa decidieron que allí no existieran títulos nobiliarios y que todos se tratarían por su nombre propio (Abello, 2005). Otra innovación importante en la estructura de Cuadritos es incorporar una unidad de apoyo al trabajador que atiende los riesgos psicosociales de la norma 035 de la STPS (Secretaría de Trabajo y Prevención Social).

La compañía Cuadritos tiene años buscando la felicidad de sus trabajadores, sin duda, está preparada para cumplir con la Norma Oficial Mexicana 035; que establece los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo. Se entiende como entorno laboral favorable aquel en el que se promueve el sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa; la formación para la adecuada realización de las tareas encomendadas; la definición precisa de responsabilidades para los trabajadores; la participación proactiva y comunicación entre trabajadores; la distribución adecuada de cargas de trabajo, con jornadas de trabajo regulares, y la evaluación y el reconocimiento del desempeño. Los Factores de Riesgo Psicosocial son aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo del sueño y de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada de trabajo y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral al trabajador. También comprenden las condiciones peligrosas e inseguras en el ambiente de trabajo; las cargas de trabajo cuando exceden la capacidad del trabajador; las jornadas de trabajo superiores a las previstas en la Ley Federal del Trabajo, interferencia en la relación trabajo-familia, y el liderazgo negativo (Diario Oficial de la Federación, 2018).

Para el CEO (Chief Executive Officer) y socio de Cuadritos Biotek Raúl Katthain con 23 años en la organización, resume la clave de éxito del negocio de la siguiente forma:

[Somos] una empresa de alimentos que logra la innovación de productos siempre pensando en las economías circulares y sustentables. Lo que algún día nació como una empresa sencilla ahora es un ecosistema de mejoras en todo lo que hacemos, tratando de ocupar todos los recursos del propio sistema para darle valor agregado al total del negocio. Las marcas de Grupo Cuadritos se crearon para darle sentido a todo este movimiento del ecosistema, cada una tiene su origen y su propio sentido,

lo que demuestra nuestro interés de contribuir al cambio y a la mejora tanto en las personas que nos rodean como del medio ambiente. Las anécdotas las hacemos a diario, son historias que nos hacen fuertes día a día. La innovación y la familia siempre está en el centro del negocio. Como cualquier ser vivo, la empresa tendrá que buscar la innovación de pensamientos y de productos para sobrevivir, con esto seremos una empresa con mucho tiempo de vida. Lo que buscamos siempre es encontrar la madurez perfecta, pero con una juventud de cambio que nos haga poder tomar los retos y lograr la innovación. Me considero una persona que trata de acelerar las cosas para alcanzar la visión total del grupo. (Entrevista personal con Raúl Katthain el día 21 de febrero del 2020).

## CONCLUSIONES

La poderosa cultura organizacional de Grupo Cuadritos Bioteck es un factor de éxito en su consolidación y permanencia en el mercado. No se puede conquistar al cliente externo (consumidores) sin antes conquistar el cliente interno (colaboradores). Son éstos el motor y esencia de toda organización, más que las máquinas, la infraestructura o el capital económico, lo que mueve a las compañías son las personas. La jerarquía de las necesidades humanas de Abraham Maslow del siglo pasado aún continúan vigentes, aquella empresa que satisfaga las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, sociales, que otorguen estima y reconocimiento a sus trabajadores y les brinden la oportunidad de autorrealización, serán aquellas empresas que logren sobrevivir, alcanzarán más cuota de mercado, mayores ventas, y por ende satisfacción a todos sus públicos: colaboradores, clientes, proveedores, sociedad, accionistas. Las empresas exitosas en cultura organizacional, captan, gestionan y retienen al talento humano a través de un salario emocional más que meramente económico. Aunque las tendencias de las brechas generacionales (millenials y sucesores) hagan que la mensajería instantánea, las redes sociales, el coworking, home-office otorguen una mayor flexibilidad en la forma de hacer las cosas, hay algo invariable e insustituible: El respeto y subordinación a la cultura organizacional. Un crecimiento orgánico de la compañía, la identificación de nuevos nichos de mercado de las leches alternativas, la industria 4.0, la incertidumbre del entorno global [la inminente recesión económica por la pandemia actual que está sufriendo la humanidad por el COVID-19], el ingreso de nuevos competidores en el sector, las nuevas normas oficiales sobre el etiquetado (NOM 051), serán parte de los nuevos retos de Cuadritos Biotek, y su objetivo encomiable de alcanzar el siglo de vida.

*Tabla 1. Resumen de la Cultura Organizacional de Cuadritos Biotek.*

Variable Cultural	Cuadritos
Misión	<b>Llevar bienestar a todo el mundo a través de una alimentación sana, nutritiva y llena de amor.</b>
Visión	[...] <b>Lograr un crecimiento sostenido, usando tecnología de vanguardia y personal capacitado, ser reconocidos gracias a la calidad de nuestros productos y al bienestar que llevamos a nuestros clientes y sociedad. Hoy cuadritos es una empresa a donde se viene a pasar un día feliz.</b>
Valores	<b>Amor, Calidad, Creatividad, Servicio, Limpieza y Honestidad.</b>
Código de ética	<b>No al acoso, cero discriminación, brindar un trato humano, vivencia de los valores, justicia, cuidado del medio ambiente, confidencialidad, cuidado de las instalaciones, compromiso y actitud.</b>

Tradiciones	Caminata Calaveritas, Posadas Navideñas, Festejo del 12 de diciembre donde asisten todas las familias de los compañeros (6,000 aproximadamente).
Historias	"Cuando tome las riendas de la empresa en 1979, la única condición que me puso mi padre fue que no rebasara jamás de 20 empleados, ya que con 20 me podían hacer un sindicato y destruirían la empresa [...] Hoy somos más de 1,500 personas durante casi 60 años sin sindicato".
Estructura Organizacional	Plana-Celular
Responsabilidad Social	Biotek Power, Sistema de tratamiento de agua.
Tipo de cultura organizacional	Cultura de Clan e Innovación: Enfoque en la satisfacción y felicidad de los compañeros, humanista y con una vocación en la creatividad.
Tipo de Liderazgo	Basado en Valores, "los compañeros evalúan a su líder permanentemente". Respeto a la persona.
Lenguaje	A los trabajadores se les nombra "compañeros". El Departamento de Recursos Humanos es conocido DIBHU (Dirección Integral del Bienestar Humano).
Ceremonias	Ceremonia Anual de Lealtad a los compañeros con antigüedad laboral.
Vestimenta	Las batas blancas que portan los trabajadores con el legendario logotipo rojo de "cuadritos".
Porcentaje de Rotación de Personal	2.9%.
Esquemas de reconocimiento	Al trabajador de mes se le gratifica con un viaje para dos personas a la playa. Por cada año de antigüedad hay un aumento salarial del 1%.
Estimulación de la Creatividad	Programa: "Que buena idea".
Otros programas de bienestar	Talleres de manualidades, cursos de inglés, programa: "Cuadrivajes", becas escolares, canasta de artículos para recién nacidos, gimnasio, tienda para empleados a precios accesibles, préstamos económicos con descuentos a nómina, biblioteca, hemeroteca y videoteca. Canchas deportivas: Fútbol, básquetbol y voleibol.
Filantropía	Fundación: Nutrición y Vida

Fuente: Elaboración propia.

## ANEXOS

*Foto 3. Reconocimiento al Mérito Laboral.*



*Foto 4. Programa: "Ejecutivo del mañana".*



*Foto 5. Cursos de baile.*



*Foto 6. Entrega de certificados INAEBA.*



*Foto 7. Reconocimiento Super Empresas 2019.*



*Foto 8. Consejo Directivo de Grupo Cuadritos.*



*Crédito de todas las fotografías: Héctor González González & Departamento de DIBHU - Ignacio Velázquez-*

# REFERENCIAS

- Abello, P. (2005). *Adelante Contra Viento y Marea. Cuadritos Bioteck*. Recuperado el día 2 de junio del 2016 de <http://www.industriaalimenticia.com/articulos/85291-cuadritos-biotek-s-a-de-c-v>
- Alva, S. (2011). *Empresa admirada: La receta* (cuarta edición). México: LID
- Anónimo (13 de julio, 2008). Cuadritos, la apuesta por el cambio generacional. *El Empresario mx*. Recuperado el día 23 de diciembre de 2019 de <http://elempresario.mx/casos-exito/cuadritos-apuesta-cambio-generacional>
- Centro Mexicano para la Filantropía [CEMEFI] (s.f.). *El concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado el día 01 de enero de 2020 de [https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)
- CICATA Querétaro (2012). *Conferencia de Héctor González en el Congreso de Valores*. Recuperado el día 22 de diciembre de 2019 de <https://www.youtube.com/watch?v=qBUrJUKMoLs>
- Collins J., & Porras, J. (1995). *Empresas que perduran*. México: Ed. Norma.
- Corritore, M., Goldberg, A., & Srivastava, S. (January-February, 2020). The New Analytics of Culture. *Harvard Business Review*. Retrieved December 24 from <https://hbr.org/2020/01/the-new-analytics-of-culture>
- Cummings, T. & Worley, C. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio* (8a. edición). México: CENGAGE Learning.
- Daft, R. (2000). *Teoría y diseño organizacional* (sexta edición). México: Thomson.
- Diario Oficial de la Federación (23, octubre, 2018). *NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención*. Recuperado el día 30 de diciembre de 2019 de [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018)
- Expansión (2019). La industria láctea teme perder atractivo por el nuevo etiquetado. *Revista Expansión*. Recuperado el día 18 de enero de 2019 de <https://expansion.mx/empresas/2019/10/17/la-industria-lactea-teme-perder-atractivo-nuevo-etiquetado?fbclid=IwAR1PLPuL32tXU34o0j9-8NFtDYEozNe5PyW3l1mcxsBmXXmLLgpNhxpCJI>
- García, M. (noviembre 1, 2018). El líder mexicano de los lácteos orgánicos. *Entrepreneur*. Recuperado el día 23 de diciembre de 2019 de <https://www.entrepreneur.com/article/322370>
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J. & Cheng, J. (January-February, 2018). The Leader's Guide to Corporate Culture. *Harvard Business Review*. Retrieved December 24 from <https://hbr.org/2018/01/the-culture-factor>
- Grupo Cuadritos, (2019a). *Nuestra historia*. Recuperado el día 22 de noviembre de 2019 de <http://www.cuadritos.mx/grupo3.html>
- Grupo Cuadritos, (2019b). *Filosofía*. Recuperado el día 22 de noviembre de 2019 de <http://www.cuadritos.mx/grupo2.html>
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional* (Cuarta Edición). México: Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019). *Esperanza de vida de los negocios en México*. Recuperado el día 24 de diciembre de 2019 de <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/>
- Malacara, N. (enero, 2020). ¿Renunciaron para irse a otra empresa? Decálogo para que tu talento no abandone. *Revista Expansión*. Recuperado el día 12 de enero de 2019 de [https://expansion.mx/carrera/2020/01/02/renunciaron-para-irse-a-otra-empresa-decalogo-para-que-tu-talento-no-abandone?fbclid=IwAR1-gMSHxZyRupDTILRnhJl8WdJ7-ErALTFINqWxC11QqStAKKIX\\_KOHZQK](https://expansion.mx/carrera/2020/01/02/renunciaron-para-irse-a-otra-empresa-decalogo-para-que-tu-talento-no-abandone?fbclid=IwAR1-gMSHxZyRupDTILRnhJl8WdJ7-ErALTFINqWxC11QqStAKKIX_KOHZQK)
- Milenio (16 de octubre de 2019). Grupo Cuadritos Biotek lidera mercado de lácteos. *Periódico Milenio*. Recuperado el día 22 de diciembre de 2019 de <https://www.milenio.com/negocios/grupo-cuadritos-biotek-lidera-mercado-lacteos>
- Noticias Querétaro (2014). *Congreso de Valor Humano de Coparmex*. Recuperado el día 25 de diciembre de 2019 de <https://noticiasdequeretaro.com.mx/2014/08/09/congreso-de-valor-humano-de-coparmex/>
- Once Celaya (2013). *Ing. Héctor González* [video en youtube]. Recuperado el día 23 de diciembre de 2019 de <https://www.youtube.com/watch?v=1gubE3lIRYo>
- Periódico A.M. (30 de mayo de 2016). Cuadritos entre las 100 mejores. *Periódico A.M.* Recuperado el día 22 de diciembre de 2019 de <https://www.am.com.mx/noticias/Cuadritos-entre-las-100-mejores-20160529-0003.html>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Décima Edición). México: Prentice Hall.
- Rodríguez, C. (2016). *La Humildad: El rasgo más poderoso del Liderazgo*. Recuperado el día 22 de diciembre de 2019 de [https://www.academia.edu/28849532/La\\_Humildad\\_es\\_el\\_rasgo\\_m%C3%A1s\\_poderoso\\_del\\_Liderazgo.docx](https://www.academia.edu/28849532/La_Humildad_es_el_rasgo_m%C3%A1s_poderoso_del_Liderazgo.docx)
- Sánchez, J. (31 de agosto, 2019). Cumple fundación "Nutrición y Vida" 16 años: Reconocen a donadores. *El Sol del Bajío* [versión digital]. Recuperado el día 5 de enero de 2019 de <https://www.elsoldelbajio.com.mx/local/cumple-fundacion-nutricion-y-vida-16-anos-reconocen-a-donadores-4114689.html>
- Watkins, M. (May, 2013). What Is Organizational Culture? And Why Should We Care? *Harvard Business Review*. Retrieved December 24 from <https://hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture>

## CAPÍTULO 2

### COOPERATIVA LA CRUZ AZUL S.C.L.

**Un caso exitoso de empresa que ha perdurado por más de 88 años en el mercado mexicano**

*Ma. de Lourdes Elena García Vargas<sup>2</sup>, Héctor Daniel Molina Ruiz<sup>3</sup>*

*“La cultura corporativa importa. Como elige la administración tratar a su gente impacta en todo para bien o para peor”.*

*Simon Sinek*

---

<sup>2</sup> Ma. de Lourdes E. García Vargas, Doctora en Ciencias de la Administración. Actualmente es profesora en los departamentos de Ingeniería y Administración. Investigador de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

<sup>3</sup> Héctor Molina Ruíz. Maestro en Ingeniería por la UNAM, profesor de tiempo completo en el Departamento de Ingeniería de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

# INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional ha servido de guía a los administradores encontrando el camino para incrementar la efectividad en sus organizaciones. La más obvia manifestación de cultura se encuentra explícita en la conducta de los miembros, en una organización, es el camino por el cual las personas interactúan. (Cameron y Quinn, 2011).

Asimismo, se entiende por cultura como el conjunto de creencias y significados que han sido arraigados por los miembros de la organización (hábitos de pensamiento) convirtiéndose en simbolismo de interpretación; orientadora de conductas y prácticas. El interesado en analizar la cultura se enfoca en conocer cómo las personas entienden e interpretan su experiencia y cómo se conectan con la acción; cómo los discursos y prácticas se mueven en la organización.

La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los diversos departamentos de una organización y que les permite distinguirse de otras; es la reunión de características básicas que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una empresa.

Por otra parte, las sociedades cooperativas pueden dedicarse libremente a cualquier actividad lícita, deben observar los principios de libertad de asociación y retiro voluntario de los socios, la administración democrática, la limitación de intereses a las aportaciones de los mismos, la distribución de los rendimientos debe ser en proporción a su participación, fomentando el respeto al derecho individual de los socios a pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa y la promoción de la cultura ecológica.

La Ley General de Sociedades Cooperativas en el capítulo segundo, define a las sociedades cooperativas como:

Una forma de organización integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios. (artículo 2 LGSC, 2018. p1).

Entre los requisitos de constitución se encuentra evidenciar un mínimo de cinco socios, correspondiendo un voto por socio, independientemente de sus aportaciones, además de contar con capital variable y duración indefinida, se otorga igualdad esencial en derechos y obligaciones e igualdad en condiciones para las mujeres.

Toda cooperativa debe promover la integración de sus miembros de trabajo, actualizarse, proponiendo nuevas alternativas y quitando aquellas que les impidan un mejor progreso en el mercado, para ello, es necesario conocer las capacidades del equipo de trabajo, quienes se encargarán de que la organización continúe desarrollándose de manera eficiente.

Como caso de éxito de empresa que ha perdurado en el mercado por más de 88 años se analiza el impacto de la cultura organizacional en la Cooperativa La Cruz Azul, S.C.L., empresa conocida por tener un capital totalmente mexicano, productora y comercializadora de cementos hidráulicos con cuatro plantas en los estados de Hidalgo, Oaxaca, Puebla y Aguascalientes. Participa como integrante del Núcleo Cooperativo Cruz Azul formado por empresas independientes en su gestión, que proveen de servicios alrededor de la producción del cemento, todas ellas dan solución a las necesidades de empleo y vocación a los familiares de los trabajadores y a los habitantes de las comunidades donde están establecidas las fábricas.

La Cruz Azul ha sido un pilar importante para el desarrollo de México, beneficiando a las regiones en donde tiene participación, con una cobertura del 60% del territorio nacional, procurando en la medida de lo posible, el beneficio económico y social de sus comunidades y excediendo las expectativas de sus miembros. Ha sido reconocida ampliamente a través de su existencia, en dos ocasiones como Empresa Mexicana del Año por *Quality Summit* y avalada internacionalmente con diversos premios en EUA, España, Inglaterra, Francia y Suiza.

## ANTECEDENTES

Los orígenes de La Cruz Azul inician en 1881 cuando el empresario Henry Gibbon instala una fábrica de cal hidráulica en la Hacienda de Jasso, pocos años después registra una patente ante el Ministerio de Fomento, un producto denominado Simile Mármol, que fue el primer cemento blanco en México.

El 19 de mayo de 1882 Henry Gibbon registra un nuevo producto llamado Fabricación de Piedra Artificial, el primer cemento gris en nuestro país.

En 1883 Henry Gibbon se asocia con el inversionista inglés Joseph Watson quien conocía el proceso para producir cemento Portland<sup>4</sup>, lo cual permitió expandir la línea de productos, al igual que aportó más capital a la compañía, gran variedad de ideas en la que destacó la fabricación e implementación de un horno horizontal rotatorio en el año de 1887. Uno de los cambios importantes fue la sustitución del uso del carbón por petróleo bruto en sus hornos.

El 26 de octubre de 1888 nuevamente Henry Gibbon registra una patente más para la fabricación de cemento Portland ante la mencionada Secretaria de Fomento y Secretaría de Estado, en el apartado de colonización e industria, segunda sección, la cual fue firmada por el entonces presidente Porfirio Díaz el 9 de julio de 1899.

Gracias a su gran desempeño, el cemento elaborado en Dublán (actualmente Ciudad Cooperativa Cruz Azul), fue considerado mejor que el producido en el extranjero, ya que contaba con tecnología única, fue así que la empresa fue reconocida por los medios nacionales e internacionales.

En 1909 La Cruz Azul queda en manos de la Compañía de Obras y Bienes Raíces, y es denominada como Compañía Manufacturera de Cemento Portland La Cruz Azul, S.A. En 1916 el Banco Nacional de México adquiere a la Compañía de Obras y Bienes Raíces. El cemento fabricado por la compañía fue considerado insustituible, logrando así, dominar el mercado y las obras llevadas a cabo en la Ciudad de México.

En marzo de 1931 La Cruz Azul fue adquirida por la fábrica de cemento La Tolteca, ubicada en San Marcos, Hidalgo a unos cuantos kilómetros de distancia, con la finalidad de monopolizar la industria cementera en el país.

Posteriormente el 18 de octubre La Tolteca se ve en la necesidad de cerrar la fábrica como consecuencia de la crisis mundial de los años 20's y los trabajadores despedidos con una injusta liquidación acuden a la Junta de Conciliación y Arbitraje para exigir sus derechos laborales. La junta de Conciliación y Arbitraje dirigida por el senador Arcadio Cornejo y el Gobierno Estatal encabezado por Don Bartolomé Vargas Lugo apoyan a los trabajadores y solicitan a la Tolteca la reapertura de la fábrica, así como la reinstalación de los trabajadores dándoles un plazo hasta el 1 de noviembre de 1931, debido al caso omiso por la Tolteca el día 2 de noviembre de 1931, el Gobierno incauta la fábrica. Este mismo día fue entregada a los obreros de ese entonces la fábrica de Cementos La Cruz Azul quedando marcada esta fecha en la historia como el inicio de La Cruz Azul como cooperativa.

Una vez recibidas las instalaciones, los trabajadores, contaron con la asesoría del senador Arcadio Cornejo, presidente de la Junta de Conciliación y Arbitraje de Tula y Senador de la República, aportando ideas modernas, se decreta, más tarde la incautación de la empresa asegurando de esta manera los intereses de los trabajadores, por ende, la expropiación de la fábrica. Este hecho involucró a la alta política del país, en la que el general Plutarco

---

<sup>4</sup> CEMENTO PORTLAND: Es un conglomerado o cemento hidráulico que cuando se mezcla con áridos, agua y fibras de acero discontinuas y discretas tiene la propiedad de conformar una masa pétreo, resistente y duradera denominada hormigón. Es el más usual en la construcción y es utilizado como conglomerante para la preparación del hormigón (llamado concreto en varias partes de Hispanoamérica). Como cemento hidráulico tiene la propiedad de fraguar y endurecer en presencia de agua, al reaccionar químicamente con ella para formar un material de buenas propiedades aglutinantes.

Elías Calles propuso una operación de compra y venta.

En mayo de 1932 la empresa es expropiada oficialmente, acordando un pago justo a los dueños anteriores por la cantidad de \$1,312,555.66 quedando como aval el Gobierno encabezado por Don Bartolomé Vargas Lugo, quien acordó con los trabajadores que se liquidara el 20% del préstamo en enero de 1933 y el resto a pagar en un periodo de diez años y un interés del 6% anual.

Una de las construcciones y hechos más importantes que generó la Cooperativa Manufacturera de Cemento Portland La Cruz Azul, S.C.L., fue la participación en la construcción de uno de los inmuebles icónicos de México: El Monumento a la Revolución.

En el año de 1940 en la Asamblea General de socios cooperativistas se aprueba la construcción de la segunda fábrica de cemento, y es la zona del Istmo de Tehuantepec, en Lagunas, Oaxaca el lugar elegido para su construcción. Inicia operaciones en 1944 con una capacidad instalada para producir 100 toneladas diarias de cemento. La Cruz Azul daba otro paso en su desarrollo, aplicando en esta región los mismos principios que regían en su fábrica de Hidalgo.

Para 1953 La Cruz Azul mostraba una falta de desarrollo, se había estancado, por lo tanto en la Asamblea General, celebrada el 10 de diciembre de ese año los socios cooperativistas deciden realizar un cambio en su administración, otorgándole a Don Guillermo Álvarez Macías el cargo de Gerente General de la Cooperativa, ya que gracias a su gran liderazgo y participación generó una gran influencia con los trabajadores, lo cual permitió transformar radicalmente diversos factores, pero principalmente los económicos y los aspectos sociales, siempre buscando mejorar la calidad de vida de los trabajadores, de sus familias y en la medida de lo posible el de los habitantes de las comunidades aledañas.

El resultado de este cambio se ve reflejado en la década de los 60s La Cruz Azul inicia la construcción de las ciudades cooperativas en Cruz Azul, Hidalgo y Lagunas, Oaxaca.

En 1967 se instaló el Horno No. 6 en la planta de Hidalgo, al mismo tiempo se da un logro social, inicia actividades la Secundaria “10 de diciembre” en Jasso, Hidalgo (hoy Ciudad Cooperativa Cruz Azul).

El deporte que se practicaba en La Cruz Azul ha sido variado, volibol, béisbol, básquetbol y fútbol, este último se ganó a pulso su invitación a participar en 1961 en la Segunda División Profesional, después de haber obtenido 15 campeonatos estatales representando a La Cruz Azul. Bastaron solamente tres temporadas para ingresar a la Primera División del Fútbol Profesional, Cruz Azul queda campeón en la temporada 1963-1964.

Con este logro da comienzo otra de las historias de valor en Cruz Azul ya que el fútbol es un deporte de mucho arraigo en el país y el equipo que representa a la cementera logra posicionarse de inmediato en la preferencia de la gente, primero en el Estado de Hidalgo a inicios de los 60s con sus tres primeros campeonatos y posteriormente con la decisión tomada para un cambio de sede, se logra una hegemonía absoluta en los 70s al obtener entre otros triunfos, cinco campeonatos de liga. La decisión que se tomó en ese momento fue pensada para lograr una mayor popularidad e impacto entre los aficionados pues llega a la ciudad de México, jugando nada más y nada menos que en el Coloso de Santa Úrsula, el Estadio Azteca. En esa misma década se da atención a la construcción o remodelación de las viviendas de los trabajadores, y en las dos plantas se continua con ampliaciones.

El 18 de diciembre de 1976 la Cooperativa sufre una gran pérdida, su líder, el Gerente General fallece y tienen que seguir por el camino trazado, los cuerpos colegiados se hacen responsables de la operación y administración de la empresa, dos años después la autoridad máxima, la Asamblea General de Socios elige de forma democrática al Lic. Joel Luis Becerril Benítez para suceder a Don Guillermo Álvarez Macías, personaje identificado desde niño con los principios y valores del sistema cooperativista, lleva las riendas de la Organización durante 10 años, aportando sus ideas y estilo de administración, logra conducir a La Cruz Azul por un camino lleno de éxitos industriales y de índole social.

Al término de sus 10 años de gestión al frente de la Cooperativa en el año de 1988, nuevamente en Asamblea General los socios emiten su voto y deciden por un nuevo cambio. El elegido es el Lic. Guillermo Álvarez Cuevas quien, con una destacada participación y trayectoria en diferentes puestos administrativos, le otorgan el cargo de Director General. Al igual que el anterior directivo, sus orígenes se dan en la comunidad de Jasso (hoy Cd. Coop.

Cruz Azul), con una formación familiar en donde los padres significaron seguramente un ejemplo inspirador para cuando se tuviera la oportunidad de dar a la Cooperativa su mejor participación.

Y así comienza su gestión el Lic. Guillermo Álvarez Cuevas, a partir del momento en que toma la Dirección General se da a la tarea de elegir a su equipo de trabajo e instruir a quienes tendrían continuidad de la línea a seguir para asegurar los resultados. Modernizar las plantas y construir nuevas líneas de producción para fortalecer la base financiera de la empresa, la fabricación y comercialización del cemento. A la par de esta actividad se daba atención a los rubros de salud, educación, vivienda, alimentación y vestido.

Pero había más, como una nueva estrategia para fortalecer y consolidar las finanzas de la Cooperativa se crea el Desarrollo Horizontal, es así como surge el Grupo Cruz Azul, un conjunto de empresas que no sólo se dedican al negocio de la industria de la construcción, sino que abren el horizonte a nuevas empresas con otros giros mercantiles.

En 1990 se crea Confecciones Azul Sport, empresa enfocada a la confección de ropa deportiva, industrial y escolar. En ese mismo año Azul Ixtapa, dedicada al servicio hotelero de cinco estrellas. Para 1991, Concretos Cruz Azul, venta de concretos premezclados. En ese mismo año, Grupo Azul, prestadora de servicios por cuenta propia o de terceros, de asesoría en todas las ramas comerciales, culturales y de negocios, entre otros. Esta estrategia continúa en 1992 con la creación del Grupo Comercial Estrella Azul, Panadería y cafetería, máquinas auto expendedoras y tienda de regalos, Fantasías en Azul. Una comercializadora de bienes, y productos en la modalidad de supermercado, Centro Comercial Cruz Azul, en 1993. Para dar respuesta al tema de educación, dando atención al público en general, en 1994 se crea el Centro Educativo Cruz Azul para la docencia en cuatro niveles: jardín de niños, primaria, secundaria y bachillerato. En 1998, Distribuidora Comercial Azul, con la venta de nuevos productos y servicios de la marca Cruz Azul. En 1999 Grupo Azul Pacífico Centro, por cuenta propia o de terceros, en la contratación de personal para prestar a su vez servicios de cualquier índole.

Una empresa más dedicada a la fabricación de cementos hidráulicos es Cementos y Concretos Nacionales, establecida en el año 2000 en el estado de Aguascalientes. Para dar atención al tema de la salud en 2001 nace Médica Azul con servicios de consulta de medicina general y especializada; así como cirugías y hospitalización. En 2007 otra organización que se dedica a la fabricación de cementos hidráulicos, CYCNA de Oriente, con domicilio en Palmar de Bravo en el Estado de Puebla.

En el área social, en 1989 se crea Fundación Cruz Azul Pro-comunidades, asociación sin fines de lucro, enfocada en realizar actividades humanitarias de beneficio social. En 1996, el Centro Clínico Psicopedagógico Integral Rosa Elvira Álvarez Ramos, organización que promueve el desarrollo y rehabilitación de personas discapacitadas, imparte terapias de diversa naturaleza, así como el desarrollo psicopedagógico. Una variedad de empresas que no sólo consiguen el fin de sumar recursos económicos a la Cooperativa, sino que dan respuesta a las necesidades de vocación y empleo a los familiares de los trabajadores y a los habitantes de las comunidades circunvecinas.

En este punto, cabe destacar que la Administración de la Cooperativa y de las empresas del Grupo Cruz Azul, sigue estando a cargo del Lic. Guillermo Álvarez Cuevas, quien ha sabido mantener su liderazgo en todos estos años. Los resultados están presentes, actualmente La Cruz Azul es una empresa sólida y exitosa, en la industria del cemento está posicionada como una de las tres cementeras más importantes del país. Esta Organización representa el sostén de aproximadamente 12,000 familias.

En 2019, Cooperativa La Cruz Azul recibió el Distintivo como Empresa Socialmente Responsable entregado

por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) por 15 años consecutivos, además de iniciar los trabajos de actualización tecnológica en sus plantas de Hidalgo, con la Línea de Producción No. 10 y en Oaxaca, con la Línea de Producción No.5. donde la sustitución de equipos que intervienen en la fabricación del cemento, permitirá mitigar el impacto ambiental, reduciendo las emisiones de CO2 en alrededor de 70 mil toneladas anuales y sustituyendo el 40% del coque de petróleo, por combustibles alternos.

Recientemente, Cruz Azul recibió la declaratoria de Marca Famosa que otorga el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (IMPI) cumpliendo ampliamente con todos los requerimientos establecidos por la Ley de la Propiedad Industrial (LPI), además del reconocimiento por parte de la población y por la confianza de sus consumidores tal y como se expresó en las encuestas públicas que llevaron a la conclusión de que la marca Cruz Azul es, sin duda alguna, una de las de mayor prestigio en México.

## DESARROLLO

**Misión.** Está encaminada a procurar el bienestar humano, económico y social, de todos nuestros integrantes, así como, en la medida de lo posible, el de las comunidades donde nuestras actividades se realizan; mantener nuestro lugar preeminente como factor del desarrollo de la industria de la construcción, mediante la educación continua, la búsqueda permanente de la calidad en todos nuestros productos y servicios, y el desarrollo de modernas empresas de iniciativa social. (“La Cruz Azul”, 2019, p.1).

Esto, dentro de un ambiente de respeto mutuo y reciprocidad; siempre sobre la base de nuestro modelo de organización social del trabajo, el cual es la senda para alcanzar la superación del ser humano.

La filosofía en La Cruz Azul se define así: Vivimos y somos educados bajo una misma tradición cultural donde logramos una identidad común, compartimos los mismos valores, propósitos y aspiraciones, constituyendo un clima ideológico cuyo esfuerzo está orientado a brindar a sus asociados los mejores resultados para satisfacer sus necesidades económicas y sus aspiraciones sociales.

Así mismo, por ser parte importante del conjunto económico social, Cooperativa La Cruz Azul, está comprometida a contribuir permanentemente con el desarrollo de México.

El área social y cultural es la encargada de gestionar todas aquellas acciones destinadas a mejorar la calidad de vida de sus integrantes, de sus familiares y de los habitantes de las comunidades donde se están establecidas sus dos principales fábricas, en Lagunas, Oaxaca y Cruz Azul, Hidalgo.

Dentro de su política de Reclutamiento y Selección de Personal, la Cooperativa se encarga de reunir los expedientes personales, siempre respetuosa del manejo de las normas establecidas en la Ley Federal de Protección de Datos Personales en posesión de los particulares. Esta información solo es recibida de manera presencial y de ninguna manera se acepta vía electrónica.

La Cooperativa tiene como objetivo dar cumplimiento y satisfacción de necesidades básicas trascendiendo día con día en conjunto con la sociedad.

Cabe destacar que México se encuentra entre los países productores de cemento en el mundo en compañía de países como, China, Turquía, Japón, por mencionar algunos.

En 2011 México se encontraba entre los 15 países a nivel mundial con mayor producción de cemento, siendo la Cooperativa una de las más grandes de América.

Con su importante aportación de producto en el mercado nacional, se puede decir que la extracción de caliza y otros minerales es relevante para sumarse al crecimiento económico, ya que contribuye al desarrollo de empleos, para satisfacer las necesidades de las constructoras.

La tecnología tiene un papel importante en todo esto, con programas diseñados y evaluados se hace un estudio sobre el nivel de excelencia que tiene la materia prima.

Para preservar el medio ambiente, la Industria del Cemento debe seguir las normas establecidas en la ley en relación con la explotación de canteras de materias primas, Cruz Azul no es la excepción, trabaja constantemente para reunir su evidencia y demostrar en las auditorías por parte de la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA) que cumple con la normatividad establecida.

En la Cooperativa la forma de trabajo de los socios es de manera ordenada debido a que los horarios se encuentran perfectamente establecidos, su cumplimiento coadyuva para alcanzar los objetivos. El socio identifica la comunicación formal de manera positiva.

La estructura orgánica principal se conforma de la siguiente manera:

**Asamblea General de Socios:** Máxima autoridad de la sociedad, dentro de ella se toman las decisiones de operación productiva y financiera, para llevarlas a cabo es necesario que el socio emita de forma democrática su voto, se hace el recuento de los mismos y se define el rumbo de la empresa.

**Consejo de Administración:** Tiene injerencia en la función estratégica y política de la Cooperativa.

**Consejo de Vigilancia:** Es el órgano encargado de supervisar el funcionamiento interno de la Cooperativa, así como el cumplimiento de sus estatutos y demás normatividad aplicable.

La Cooperativa La Cruz Azul es reconocida como una de las mejores empresas por sus valores cooperativistas marcando la responsabilidad social como uno de sus principales ejes rectores, forma parte de su esencia pues desde su concepción enfoca sus acciones como una Empresa Socialmente Responsable, la cual requiere de un compromiso voluntario, gestión de negocios con una visión global, sustentable que incluya al ser humano.

Para la Cooperativa La Cruz Azul y para la gran mayoría de las empresas importantes en México el ser distinguida como una Empresa Socialmente Responsable es el resultado de cumplir con un compromiso social y humano que redunde en la mejora de la calidad de vida de sus integrantes, de sus familiares y en la medida de lo posible, de los habitantes de las comunidades donde tiene influencia.

Para La Cruz Azul, la cultura organizacional se ha consolidado en base a la experiencia acumulada en todos los años de su existencia, pero principalmente a la forma de trabajar en el día con día de los socios cooperativistas. Una vez satisfechas las necesidades primordiales, la Cooperativa se encarga de regular todos los aspectos referentes al comportamiento de las personas, es importante reflejar la buena educación hacia el interior y el exterior de la empresa.

La Administración General de la Cooperativa mantiene el interés permanente para lograr el bienestar común; esto significa que la Cooperativa pueda brindar a sus integrantes una mejor calidad de vida, que cumpla con sus expectativas para conseguir un nivel de vida digno, condiciones económicas justas, en resumen, una institución que suma valor para el desarrollo del país, apoyada en su cultura organizacional.

Es importante dar a conocer la cultura organizacional de La Cruz Azul, saber cómo es el trato a cada uno de sus miembros y qué tanto influye dentro de la empresa para que cada uno de ellos se sienta identificado con la Cooperativa, y al mismo tiempo trabaje en armonía con sus objetivos. Se considera que dentro de la Cooperativa el clima organizacional es bueno y además que demuestra ser una organización sólida y madura, que ha sabido superar con éxito un gran número de crisis a través de su historia.

Se tiene una clara conciencia de que la organización tiene mínimos cambios en los puestos de trabajo, las prestaciones son buenas y se privilegia el bienestar de sus empleados y socios, el salario es equitativo para cada uno. Generando las fuentes de empleo y desarrollando constantemente a sus recursos humanos, de esta forma se logra el incremento de productividad y la consolidación del patrimonio de cada socio.

La Cooperativa está comprometida con México, a ofrecer una mejor calidad en los productos y servicios, al igual que cumplir con la normatividad establecida y superar las expectativas de los clientes. Se ha especializado en productos innovadores en el mercado, cumpliendo con las diversas certificaciones como lo es la norma LEED; sin dejar atrás los productos convencionales, especiales, estructurales “rápidos”, de temperatura controlada.

La experiencia técnica y tecnológica, permite fabricar prácticamente cualquier tipo de cemento. Con sus cuatro plantas en la República Mexicana, produce más de 10 millones de toneladas al año, cuenta con laboratorios

avalados por la E.M.A. [Entidad Mexicana de Acreditación], lo que garantiza la calidad de los productos.

La Cooperativa La Cruz Azul, se encuentra trabajando constantemente desarrollando e implementando buenas prácticas en pro del medio ambiente que han logrado sumar acciones específicas para influenciar de la manera más correcta en la conservación del planeta, dentro de las acciones que han logrado se destaca el certificado ambiental “Environmental Product Declaration (EPD) for Concrete”.

La Cruz Azul reconoce que el mayor valor con el que cuenta es su gente, después la maquinaria y equipo y por último la producción. Siempre existe una evaluación al momento de actualizar sus instalaciones, en ese análisis se prevé que exista un balance, de esta manera se generan nuevas oportunidades de empleo sin afectar los resultados económicos, ya que se encuentra en constante evolución tecnológica.

Para conseguir que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles se han establecido todos los servicios complementarios como un Centro Comercial, Bancos, Mercado, Centros Escolares, Etc., se han implementado las vías de comunicación hacia las Plantas y a las comunidades circunvecinas. La Industria del cemento es un productor contaminante, por lo que cuenta de manera permanente en todos sus procesos con equipos que eviten al máximo dañar el medio ambiente, teniendo que hacer inversiones significativas constantemente.

Para combatir el cambio climático y sus efectos se ha reducido un porcentaje de la emisión de polvos contaminantes, las inversiones tecnológicas se destinan para evitar la contaminación de polvos a la atmosfera. La utilización de combustibles alternos, reciclaje de residuos industriales y en general de la basura, evitando la contaminación de los mantos freáticos y de los ríos.

Las acciones que realiza La Cruz Azul para generar un mejor mañana no solo se enfocan en el desarrollo de su infraestructura con que cuenta en el país y mucho menos en engrandecer los diferentes giros y empleos que ha creado esta, sino en la Responsabilidad Social Empresarial con la que cuenta. La Cooperativa La Cruz Azul busca un vínculo entre la empresa y la sociedad, que consiste en acciones del sector empresarial destinadas a la solución de los problemas sociales y ambientales. El Cooperativismo tiene como meta un acuerdo social, que beneficia no solo a la organización sino también a las comunidades que se encuentran dentro del entorno de influencia.

En el 2005, la Cooperativa se integra al Pacto Mundial (una iniciativa promovida por la Organización de las Naciones Unidas) donde las organizaciones participantes se comprometen al desarrollo de tecnologías con el medio ambiente, así como actividades que promuevan la importancia de cuidar el entorno ecológico. Por lo que ha implementado programas y medidas para ayudar al medio ambiente, algunas de las cuales son: Programas de reciclaje de los residuos que se consideran peligrosos, plantas de tratamiento de aguas residuales, campañas de reforestación, programas y capacitación del manejo de residuos sólidos urbanos, unidades de manejo ambiental, Programas de Educación Ambiental Cruz Azul, Granja Agroecológica, Programa del uso Sustentable del Automóvil, Vivero de Plantas, Programa y Capacitación para la Acreditación de Áreas Naturales Protegidas.

Al ser una empresa socialmente responsable tiene el compromiso consciente y congruente para cumplir con los objetivos internos y externos de la organización, considerando los puntos de vista de cada uno de los miembros y demostrando el respeto a los valores éticos. Como un gran pilar económico para México la Cooperativa La Cruz Azul, S.C.L., extiende sus proyectos a las comunidades donde opera, siempre procurando el bienestar económico y social de las regiones, excediendo las expectativas de cada uno de los miembros.

Para fortalecer la investigación se incluye en el documento una entrevista concedida por el Gerente General de la Planta de Cruz Azul, Hidalgo.

Entrevista realizada el 11 de febrero del 2020 al Ing. Mario Cruz Valverde.

1.- ¿Cómo definiría la Cultura Organizacional de la Cooperativa?

La Cruz Azul es una Cooperativa, como tal nuestra autoridad máxima es la Asamblea General de Socios, después la integran los cuerpos colegiados que son: Consejos de Administración, Consejos de Vigilancia y Comisionados.

Como empresa, tenemos la Dirección General, Direcciones de Área, Gerencias Generales de Planta, Gerencias de Área, Jefaturas, y demás.

Las directrices que conducen la vida y el desarrollo económico, social, cultural y deportivo de La Cruz Azul son establecidas por el Director General. Aunado a lo anterior se agrega la responsabilidad del funcionamiento de las empresas que forman parte del Grupo Cruz Azul.

Nos sentimos orgullosos de nuestros centros educativos con servicio de maternal, kínder, primaria, secundaria y bachillerato, este último incorporado a la UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México). Al finalizar estos niveles educativos, sale preparado para continuar sus estudios en otras ciudades como los son: Pachuca, Puebla, Querétaro o Oaxaca, y cuentan con el apoyo de la empresa para poder concluir una carrera profesional.

La empresa ha buscado crecer de manera integral, hay una frase que nos identifica y distingue de las demás: “Cruz Azul es más que una fábrica de cemento, Cruz Azul es más que un equipo de fútbol, Cruz Azul es una forma de vida” frase de la autoría de Don Guillermo Álvarez Macías. Esto se traduce de la siguiente manera, prácticamente todas las necesidades del ser humano están cubiertas en su totalidad al formar parte de Cruz Azul. Tenemos un techo donde vivir, un trabajo adecuado con un sueldo que nos permite cubrir necesidades de alimentación, salud, casa, vestido, educación y actividades culturales y recreativas. Podemos agregar que la Administración de la Cooperativa ha trabajado para cubrir también las necesidades propias del trabajador en relación a su entorno laboral, libres de contaminantes, como el polvo, el ruido y el calor, de tal forma que su desempeño y rendimiento lo haga de la mejor manera.

2.- ¿Cómo afronta la Cooperativa sus obligaciones sociales? Y ¿Cómo impacta ello sobre la cultura organizacional?

Tenemos una política en la Cooperativa de trabajar constantemente en la vinculación con la comunidad. Estamos inmersos en una relación permanente con las poblaciones de Pueblo Nuevo, Denguí, San Miguel Vindhó, Zaragoza, Santa María Ilucán, Bomintzha, Tepeji, Tula, entre otras. En ese tenor tratamos dentro de lo posible, de ir creciendo en forma integral con la comunidad y con la mejora en la calidad de vida de la sociedad. Posiblemente quienes pertenecemos a la empresa no notamos lo mucho que tenemos aquí, probablemente se nos ha perdido la capacidad de asombro, pero nuestra comunidad es bonita, y reitero, dentro de lo posible, tratamos de que todas las comunidades. Algunas de ellas proveen de materias primas a la Cooperativa, como ejemplo está Bomintzhá que cuenta con una Cooperativa que lleva el mismo nombre. Otro ejemplo es Santa María Ilucán con el suministro de pizarra. En las demás poblaciones viven los trabajadores La Cruz Azul, de las empresas que forman parte del Núcleo Cooperativo o bien, del Grupo Cruz Azul y por lo tanto el colaborar con ellas para su progreso y desarrollo dignifica la existencia de nuestros trabajadores.

En el trayecto de Cruz Azul hacia Tepeji, se ven unas palmeras y una carretera a doble carril, esa vialidad fue construida por Cruz Azul con nuestro concreto. Esto ha facilitado el transporte de nuestros insumos, además de dar fluidez en las comunicaciones entre las mismas poblaciones, más cómodos y seguros los traslados. Una vez más lo menciono, tratamos de que las comunidades vayan creciendo con nosotros.

Estamos teniendo la satisfacción de ver nacer otro “Horno de Calcinación”, es para una nueva línea de producción con una inversión bastante considerable, estamos hablando de millones de dólares. Se construye con tecnología alemana y una empresa francesa, pero en todos los trabajos que se han hecho hasta ahora ha participado la mano de obra de la Comunidad. Esa es la forma como cubrimos nuestras obligaciones sociales.

3.- ¿Considera que el desempeño organizacional, se encuentra vinculado con la cultura organizacional?

Si, por los hospitales, centros educativos, deportivos, cooperativas hermanas, gimnasio, alberca, maestros especializados en cada una de las áreas; para los muchachos que están practicando el volibol, judo, karate, basquetbol, entre otros [...] también somos inclusivos, se invita a las comunidades a participar. Gracias a Dios como socios, podemos enfrentar una situación de salud que pudiera ser difícil, tenemos jubilación, estamos inscritos en el Club Deportivo, nuestros hijos van a las mejores escuelas y se intenta cubrir todas las necesidades. ¡Todo de primer mundo!

4.- ¿Cuál es la misión y visión de la empresa, y cómo se relaciona con la cultura organizacional de la empresa?

La misión y visión de La Cruz Azul incluye, en la medida de lo posible, hacer crecer a las comunidades en medio de su desarrollo. Recibimos peticiones de pláticas, de necesidades sociales, apoyo a las escuelas de las comunidades, puentes, caminos, hacemos negociaciones cada año para tener una sana relación, con la intención

de fortalecernos mutuamente. La política de la empresa es fabricar cementos hidráulicos de la mejor calidad que satisfagan las necesidades del cliente, cumpliendo con la normatividad, apoyados en un sistema de gestión y con acciones constantes para el cuidado del medio ambiente.

Somos una fábrica de cemento con productos de calidad que satisfacen las necesidades del cliente, garantizamos ampliamente nuestros cementos. La calidad se ha demostrado toda la vida, y no lo decimos nosotros, lo demostramos con la satisfacción del cliente, me siento orgulloso de trabajar en Cruz Azul.

5.- ¿Cuál es el trato que se da a los operadores, empleados y contratistas, y cómo influye dentro de la empresa, en favor de la cultura organizacional?

El trato que se da es cordial, de respeto, confianza, agradable, adecuado, se negocia con el proveedor, con el objetivo de que todo se vaya dando en un clima de respeto mutuo, de ayuda. Negociamos con nuestros clientes el precio y la calidad del servicio. Nos apoyamos para recibir un beneficio mutuo.

6.- ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo al interior de la empresa (supervisores, responsables de área, gerentes, directores) y la cultura organizacional?

Nos manejamos con mucho respeto, es la base del éxito, llevamos a cabo una comunicación directa.

Hay gente que tiene una visión mayor, (Director General), otros con una visión de la industria de la construcción, en tecnología (ingenieros, tecnólogos) teóricos, contadores en costos, aquí apoyamos con nuestra visión.

En el mundo hay dos empresas que hacen hornos de calcinación, una alemana (Polysius) y una danesa, con ellos nos entendemos. Se realizan las propuestas, se negocia y se construyen; todos trabajando en ese sentido, con las mismas metas. Se revisan las propuestas y se compite. Tenemos hornos de más de 40 años. Me he dado a la tarea de seleccionar a estas personas, que duermen, comen, viven con su horno, personas que ya no tiene otro crecimiento mayor, estos se van de maestros y preparan a dos o tres hornos más, para que no se pierda su experiencia. Queremos hacer esto con todos los que están involucrados en la producción, mecánicos, hornos, todos los que participan en el proceso. Yo no voy a encontrar un hornero tan especializado como los que hay aquí. Cada año hay dos eventos y hacemos comparaciones. En 1931 pasa a ser, de una sociedad anónima a una sociedad cooperativa, con la gente que inicio, los 192 socios fundadores, entendieron, participaron y comprendieron que el modelo cooperativista era la solución, no cobraron durante tres meses, trabajando más de las horas estipuladas, un verdadero ejemplo en nuestra historia. Algo impresionante que les aseguro que no sería posible repetirlo hoy en día, ¿tres meses sin cobrar?

En la actualidad existe un número aproximado de 700 socios, entre México, Hidalgo, Oaxaca, Puebla y Aguascalientes. Trabajando en nuestras cuatro plantas y las Oficinas Corporativas de la Ciudad de México.

7.- ¿Considera que la cultura organizacional, le ha permitido a la empresa mantenerse en el mercado de consumo, por casi un siglo?

Si, ya llevamos 88 años cumplidos como cooperativa y la forma en que nos hemos relacionado hacia el interior y exterior de la empresa, ha dado resultados, la calidad del producto y las grandes obras que se han construido con nuestro cemento, colaborando con el mejor cemento de México para el desarrollo y grandeza de nuestro México.

8.- ¿Piensa usted que el personal de la Cooperativa ha modificado o reconstruido la cultura organizacional de la empresa?

Las necesidades de 1931 tuvieron su respuesta, ahora son otras. Mi padre que fue socio fundador cursó hasta tercero de primaria, en los inicios aportó un gran esfuerzo físico en su trabajo, logró acumular mucha experiencia, hizo una gran historia. Pasado el tiempo, la tecnología se va sumando y ahora tenemos licenciados y maestros en su área. Hemos crecido y sí, hemos tenido tropiezos con generaciones de jóvenes muy participativos que chocaban con los adultos que se resistían al cambio.

Cuando se modifica o nace el horno número 8 y lo comparamos con los hornos 1, 2 y 3 y ya vemos que estos son obsoletos. Nos sentíamos muy orgullosos con el horno 8 que parecía que estábamos casi en la NASA (Administración Nacional de la Aeronáutica y del Espacio), increíble. Una vez nos dijeron los electrónicos,

esa manera de trabajar ya no es la adecuada, es obsoleta. Ahora lo último en tecnología manipular desde un ordenador todo el proceso productivo de la planta.

Todo se controla a través de una pantalla donde se pueden ver, por ejemplo, los molinos que se encuentran en la planta y revisar su funcionamiento solo enciendo la computadora y reviso como van. Aparecen las alarmas, y puedo controlar todo el sistema y toda la planta.

En un inicio los trabajadores se resistieron y pedían que los dejaran como estaban argumentando que era más fácil. Les decía, mira te va a costar un mes, dos, pero va a ser más fácil el control. Algunos claudicaron, se fueron y otros, se incorporaron al cambio, a la nueva tecnología de punta.

9.- Considerando que la certeza financiera para las organizaciones es de vital importancia ¿Cuál es el rol de la cultura organizacional, para generar certeza, en este contexto?

El sistema cooperativo no está peleado con el sistema económico, sabemos que existen otras cementeras importantes y competimos con ellas con eficacia y eficiencia. Cuidando nuestros recursos naturales, cuidando la energía eléctrica y el combustible. Los molinos consumen energía eléctrica y pedimos sean eficientes. Capacitamos a nuestro personal. Traemos gente especializada para que los capacite. Hay gente nuestra que se especializa en Alemania, siempre estamos a la vanguardia. En los molinos cuidamos la energía eléctrica y en los hornos de calcinación el combustible. El operador revisa los consumos. Así se cuidan las finanzas y la Planta. Tenemos como dato las producciones óptimas históricas durante 10 años. Por ejemplo, el horno 6 ya no le podemos exigir tanto.

Lo financiero, si todos estamos comprometidos en ser más eficientes y eficaces por supuesto que todo esto impacta en las finanzas. Todo se administra, y que nuestro trabajo sea más eficiente. En el mundo ninguna empresa se comprometería a hacer dos líneas de calcinación de forma simultánea solo Cementos Cruz Azul, además se cumplen los compromisos en tiempo y forma.

## CONCLUSIONES

Indiscutiblemente, la Cooperativa La Cruz Azul, S.C.L. es una empresa pionera de la producción de cemento en México, fundada inicialmente como una fábrica con un solo dueño y después haciéndola una sociedad, no sin pasar por dificultades financieras dando como resultado una cooperativa entre trabajadores, haciéndolos a estos “socios fundadores” de la Cooperativa La Cruz Azul, S.C.L.

Desde ese momento esta cooperativa ha tenido un desarrollo sobresaliente tanto en su infraestructura, producción, compromiso social y humano. La importancia que le da a cada uno de estos puntos es primordial, ya que es la base de su progreso tanto interna como externamente, el cual se ve reflejado en la innovación, creación e iniciativa de generar nuevas plantas para su producción, como también de centros educativos, de salud, recreación y fondos de ahorro y préstamo para el servicio de sus socios y de la comunidad.

No obstante, y sin dejar de mencionar que también ha tenido un fuerte compromiso con el ambiente, siendo una empresa sustentable y socialmente responsable.

Todo esto da como resultado que la Cooperativa La Cruz Azul al contar con una filosofía basada en la igualdad y libertad de cada miembro de la sociedad se maneje como una empresa sólida, haciendo que sus valores se vean reflejados en cada una de sus acciones y obras sociales, culturales, educativas y de servicios.

## ANEXOS

*Foto 1. Instalando nuevos molinos*



*Fuente: La Cruz Azul*

*Foto 2. Horneros.*



*Fuente: La Cruz Azul*

*Foto 3. La Cruz Azul, Hidalgo. 18 febrero 1958.*



*Fuente: La Cruz Azul.*

*Foto 4. Chimeneas de los Hornos 1, 2 y 3.*



*Fuente: La Cruz Azul*

## REFERENCIAS

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). San Francisco Jossey-Bass.

Cementos Cruz Azul (2019). información disponible en <http://cementoscruzazul.com.mx>

Desarrollar infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación (2020). Información disponible Sitio web: <file:///C:/Users/aislinn%20itzel/Downloads/apolinarortiz.pdf>

Ley General de Sociedades Cooperativas (2018). Información disponible [http://www.diputados.gob.mx/leyesBiblio/pdf/143\\_190118.pdf](http://www.diputados.gob.mx/leyesBiblio/pdf/143_190118.pdf)

Market & Lifestyle Cooperativa “La Cruz Azul” S.C.L (2020). información disponible en <http://realestatemarket.co.mx>

Productos cruz azul y su relación con el medio ambiente (2020). Información disponible en <http://linkedin.com/> sitio web: <http://mx.linkedin.com/company/concretoscruzazul?trk=similar-companies.org.title>

---

Con la colaboración del Lic. Roberto Morales Montoya de la Gerencia de Comunicación Corporativa de la Cooperativa La Cruz Azul.

Agradecemos la autorización y el apoyo brindado de la Gerencia de Comunicación Corporativa de la Cooperativa La Cruz Azul para la publicación de este artículo.

## CAPÍTULO 3

### CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR DE ANDA GRUPO INDUSTRIAL, 66 AÑOS LIDERANDO EL MERCADO DE ESTRUCTURAS AGROINDUSTRIALES EN LATINOAMÉRICA

*Gizelle Guadalupe Macías González<sup>5</sup>, Alma Azucena Jiménez Padilla<sup>6</sup>*

*“No dejo de reconocer que yo tengo lo que tengo gracias a esta gente”.*

*“El mismo valor tiene el hombre que la mujer”.*

*Don Ramón de Anda Delgadillo*

*“Esa fue toda la labor que hicimos con el equipo: los ingenieros y el personal para llegar a tener esta tecnología”.*

*José Luis González*

---

<sup>5</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. En sus últimas publicaciones se enfocan en temas de empresas familiares, emails: gmacias@cualtos.udg.mx, ggmg261@yahoo.com

<sup>6</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. En sus últimas investigaciones aborda a las empresas familiares.

Nota: Agradecemos las fotografías de la Mtra. Martha del Carmen González Palacios y la valiosa colaboración de las estudiantes: Juana del Rosario Monreal Iñiguez, Ana Lilia Muñoz Lucas y Karelli Castañeda Sepúlveda del Centro Universitario de los Altos de la Universidad de Guadalajara.

# INTRODUCCIÓN

Investigar sobre las prácticas de organización y dirección de empresas con más de cincuenta años fue el reto que se afrontó. Quienes coordinan este documento se han cautivado con la intención de indagar la cultura organizacional que ha caracterizado por más de medio siglo a una empresa que continua en marcha. Por lo que ha sido un acierto tener la ocasión de profundizar en la experiencia de estas empresas exitosas. Aunado a este reto, se integra la oportunidad de abordar a las organizaciones más comunes, siendo así las empresas familiares, que además presentan su supervivencia como un gran desafío.

Es por ello que, el propósito de este trabajo es describir a profundidad la cultura organizacional que ha caracterizado a De Anda Grupo Industrial. Una empresa familiar que se encuentra en la región de Los Altos de Jalisco y que comparte características del sector empresarial de la misma área geográfica (Tomaselli, et. al, 2019), y cómo una de las pocas que existen actualmente, ha logrado persistir a lo largo de sesenta y seis años. Los objetivos específicos que se plantearon fueron: identificar los aspectos sustantivos que a través de las percepciones emergen sobre la dinámica general de la estructura organizacional y familiar en las que se establecen las relaciones de trabajo y el sistema cultural que prevalece; a su vez, identificar aspectos que conforman su cultura, lo que permite fortalecer sus valores y las acciones propuestas por las personas fundadoras para lograr una continuidad en el mercado.

Al inicio de este documento se presentan breves referencias al marco teórico sobre la cultura organizacional y sus elementos, posteriormente se detalla el diseño de la investigación, así como los resultados y las conclusiones. Sobre el caso se presentan: los inicios de la empresa, el perfil del fundador y del liderazgo actual, así como la genealogía de la familia empresaria y la trayectoria de la empresa familiar. En los hallazgos se da cuenta de una descripción de la cultura organizacional ubicándose entre el arraigo y la modernidad, a través de los rasgos que la identifican y sus tendencias (Méndez, 2005), como lo es: la innovación; el trabajo en equipo; los criterios de crecimiento, el afrontamiento de crisis y deudas y, por último, los acuerdos familiares.

## DESARROLLO

### **CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES**

El origen de los acercamientos al estudio de la cultura organizacional proviene de la psicología social, de descripciones empíricas, etnográficas, históricas y clínicas o de tipo consultoría. Así como también los niveles de cultura se pueden determinar por tres tipos: Los primeros, los artefactos (con los que se comparten sentimientos) que se vinculan con las estructuras y procesos organizacionales visibles, no obstante, difíciles de descifrar. Los segundos, los valores, que se manifiestan en las estrategias, objetivos y filosofía (son justificaciones expuestas). Los terceros, las suposiciones subyacentes: el inconsciente, las creencias, los hábitos de percepción, pensamiento y sentimiento (representan la fuente de los valores y de la acción) (Schein, 2010). Otra propuesta es la de Cameron y Quinn (2006), su modelo integra cuatro tipos de cultura organizacional: jerarquía, clan, adhocrática y mercado, cada una de ellas está asociada a la combinación de enfoques externos, internos y de estabilidad. Una visión distinta, es utilizarla como mecanismo de gestión que puede proporcionar ventajas competitivas (Alvesson, 1993; Barney, 1986).

De igual forma, la cultura organizacional es un reflejo del modelo administrativo adoptado por las personas responsables de la organización (Méndez, 2004). Su descripción integra los rasgos que la identifican y las tendencias que se plantean visualizar (Méndez, 2005):

- a) El sistema cultural de la organización, una determinación desde el liderazgo: mitos, ritos, creencias e historias que se construyen sobre la relación de la persona líder con el personal empleado, como reconocimiento y motivación.
- b) La estructura se ve influenciada por la cultura organizacional, debido a que ésta da cuenta de las relaciones de poder, autoridad, nivel jerárquico, delegación y coordinación, conforme a una dinámica propia de cada organización que se construye de forma colectiva y que conduce el comportamiento del personal.
- c) La persona líder es un factor determinante del clima organizacional, su visión influye en la estructura, en el sistema cultural produce percepciones, que traducidas en clima impactan en el desempeño y motivación.

En el caso de las empresas familiares mexicanas, la familia tiene un valioso peso en la tradición (Macías, 2018; Rendón, 2003). Las culturas organizacionales residen en una generación fundadora, gira en torno a ella y se transmiten a través de una larga interacción intergeneracional, por lo que no son estáticas (Denison, 1990 y Discua, Hamilton y Jack, 2012). Aparecen en un mundo compartido de experiencias, significados y valores que se expresan y se reproducen simbólicamente, reflejando interacciones sociales (Alvesson, 1993 y Discua, Hamilton y Jack, 2012). Entonces las personas fundadoras son quienes le dan forma y comparten su visión de cómo hacer las cosas (Schein, 1995), proceso que también incluye tensiones y conflictos en la intención de transmitirlos; no obstante, la propiedad en ellas, permite que integrantes de la familia la controlen (Zahra, Hayton y Salvato, 2004). Además, si las personas fundadoras permanecen en la empresa, tienen mayor probabilidad de moldear a las siguientes generaciones (Discua, Hamilton y Jack, 2012), cuando estas ingresan al negocio y a familiarizarse con la misma cultura (Gersick, Davis, Hampton y Lansberg, 1997) por lo que las personas predecesoras o fundadoras se convierten en mentoras para la toma del liderazgo de la siguiente generación. Por último, Dyer (1998) destaca diversos tipos de culturas en estos negocios familiares:

- a. Paternalistas
- b. Laissez-faire
- c. Participativas y
- d. Profesionales

Un elemento también relevante es el liderazgo, que como habilidad directiva se perfecciona desde la práctica y no desde ambientes teóricos. Por lo que es de interés indagar en cómo se ha llevado a cabo dicho liderazgo; confirmar si una influencia positiva de la capacidad de dirigir aumenta la supervivencia de las organizaciones, ante una jungla de negocios donde rige la competitividad y la ley del más fuerte (Rodríguez y Hernández, 2019).

Por lo tanto, existen diferentes estrategias para identificar la cultura organizacional. Una medición cuantitativa, puede considerar: un enfoque basado en la observación, determinación de valores, creencias, utilización de técnicas de muestreo, evaluación de filosofía, de estructura de organización y de gestión, entre otros. Generalmente, estos tipos de mediciones implican la obtención de diagnósticos que preponderan en las organizaciones y a la par aparecen escenarios a los que se pretende aspirar. Se han utilizado diversos instrumentos para evaluarla conforme detalla García, Reyes y Hernández (2015). Por otro lado, las aproximaciones cualitativas se han asociado tradicionalmente al estudio de las culturas organizacionales (Denison, 1996 y Discua, Hamilton y Jack, 2012) a través de la observación participante, entrevistas a profundidad o historias de vida, debido a que se está inmerso en la vida social de las personas, proporcionando significado a las acciones. Suelen ser más espontáneas por quienes la viven cotidianamente; incluso son menos visibles y difíciles de identificar, como de comprender fuera del propio lugar donde se desarrollan (Rendón, 2003).

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para estudiar la cultura organizacional de De Anda Grupo Industrial, se eligió llevar a cabo la metodología de caso de estudio en empresas familiares (De Massis y Kotlar, 2014). Además, se decidió realizar indagaciones de carácter cualitativo como tradicionalmente se han asociado al estudio de las culturas organizacionales con las personas inmersas en la empresa (Denison, 1990; Rendón 2003), con el fin de realizar un acercamiento descriptivo y poder identificar como relevantes los elementos de sus prácticas culturales que han impactado en su organización para su supervivencia. La elección de la unidad de análisis o caso, procedió de acuerdo a identificar una empresa de más de 50 años para indagar en el éxito de continuidad basado en su cultura y en aspectos sustantivos que a través de las percepciones que nacen sobre la dinámica general de la estructura organizacional y familiar en las que se establecen las relaciones de trabajo y el sistema cultural que prevalece. A su vez, identificar aspectos que conforman la cultura que permiten fortalecer los valores y las acciones propuestas por las personas fundadoras para lograr su continuidad en el mercado.

Para lo anterior, se recabó información a través de entrevistas y documentos, entonces se preparó una guía de entrevista principal a realizarse con el actual líder de la empresa enfocada en la cultura organizacional, basada en tanto en algunos estudios como el de De la Garza (2013) que señala las dimensiones de la cultura a través de seis categorías con sus indicadores como: pervivencia de la familia en la empresa, valores empresariales, alianzas y redes, jerarquía, continuidad y comunicación. Así también, se tenían entrevistas practicadas en 2016 y 2017 a personas líderes familiares que participaron en esta empresa, por lo que se enriquecieron las apreciaciones, además de algunos documentos en específico como la publicación de De la Torre y Rodríguez (2004). Las entrevistas fueron audio-grabadas y transcritas y se codificaron de acuerdo a las categorías y a la contextualización, de inicio se utilizó el software Maxqda para apoyar en los análisis de datos y codificación, por último, se procedió a la triangulación de la información. Los resultados se presentan de manera resumida y analítica como el genograma (diseñado con GenoPro), imágenes (donde las fotografías dan evidencia de la infraestructura actual y primera maquinaria), una línea de tiempo, además de integrar precisiones sobre las características de la cultura organizacional que han sido relevantes en estos sesenta años.

## LOS INICIOS DE LA EMPRESA Y EL PERFIL DEL FUNDADOR: DON RAMÓN DE ANDA

Los antecedentes de De Anda Grupo Industrial, datan de 1954, cuando Don Ramón y Don Salvador inician su sociedad de producción de huevo, la cual se llamaba Avitepa, S.A. de C.V. Adquirían sus pollitas de empresas incubadoras ubicadas en Tlaquepaque, Jalisco con Don Rubén del Río, conforme lo detallaba Don Salvador: “pero no estaban *sexadas*, por lo que se tenían aves mixtas” (Comunicación Personal con Don Salvador de Anda, julio-octubre de 2016). Simultáneamente, Ramón diseñaba las casetas para las aves. Al ver una jaula de los jesuitas que era española, la revisaron muy bien para tener una idea de su producción. Entonces la comenzaron a hacer, soldando alambre por alambre, y a los tres meses ya tenían producción en serie. Se llegaron a producir jaulas para varios estados como Chiapas, Sonora y Sinaloa.

La empresa De Anda Grupo Industrial, se integró con capital de Don Ramón que quedó de titular cuando se separó armónicamente de la asociación con su hermano. Don Ramón tuvo una educación elemental pero siempre mostró interés por su formación, él mismo elaboraba sus enciclopedias, le gustaba estudiar medicina, química y preparaba medicinas; sus hermanos eran diestros en el campo, sin embargo, él no se consideraba hábil, le gustaba más estudiar (De la Torre y Rodríguez, 2004). Fue una persona muy inteligente, leía mucho, estuvo en la escuela, en la ciudad de México además de ayudar a otro hermano en su fábrica de jabón [le había dado fiebre de malta y tenía que ir a México a vacunarse cada 22 días], le gustaba la química, los números, comentaba su hermano (comunicación personal con Don Salvador de Anda, julio-octubre de 2016).

De igual manera su hija afirmaba: “mi papá era una persona muy visionaria, pero no era muy arriesgado”, [...] “siempre resaltaba el mismo valor tanto para las mujeres como para los hombres”, [...] y “era muy común en él, que siempre recibía a las personas, sobre todo a los empleados que lo buscaban; los recibía en su casa, comían al lado de él, era una persona muy sencilla, y siempre los trataba muy bien”. Su hija continuaba señalando el valor que le daba al personal que le apoyaba en la empresa diciendo: “No dejo de reconocer que yo tengo lo que tengo gracias a esta gente” (Comunicación Personal con María Elena de Anda, julio de 2016). Así entonces según las descripciones, Don Ramón se caracterizó por su capacidad, inteligencia y su ser bondadoso, que guió los caminos del negocio a lo largo de sus primeras décadas.

*Imagen 1. Escultura del fundador.*



## **GENEALOGÍA DE LA FAMILIA EMPRESARIA “DE ANDA GRUPO INDUSTRIAL”**

De acuerdo a la clasificación de los tipos de familias, el linaje De Anda Gutiérrez, se considera una familia extensa, al estar conformada por diversas generaciones (generalmente tres), abarcando desde las y los abuelos hasta las y los nietos, quienes a su vez confluyen al participar en la empresa familiar, en donde la tercera generación se está incorporando y la primera ya falleció.

Estas familias extensas, integran a más de dos hermanos/as que van formando a sus propias familias nucleares, es decir a sus hijos/as (Padilla, 1997 y Macías, 2018). Con el fin de tener un panorama general de la constitución de la familia empresaria, se utilizó el genograma. El cual inicia dando cuenta que Don Ramón es el tercer hijo de José de Anda y Rafaela Delgadillo, que tiene once hermanos/as directos y diez hermanos/as por las segundas nupcias de su padre. La primera sociedad de hermanos la conforma en 1941 junto con José y Abelardo, quienes se dedicaron un tiempo a la avicultura y posteriormente se separaron. En 1948 Don Ramón

*Fuente: González (2020).*

contrae matrimonio con María Guadalupe Gutiérrez y procrean seis hijas y seis hijos, de los cuales, a la fecha han fallecido los primeros dos varones y el último.

En 1954 se asocia con Salvador su hermano y crean la empresa productora de huevo llamada Avitepa, en la cual también comenzaron a elaborar jaulas, siendo el surgimiento de Grupo Industrial de Anda. Al poco tiempo la sociedad se disuelve y Don Ramón asume la titularidad y posesión de la empresa de jaulas.

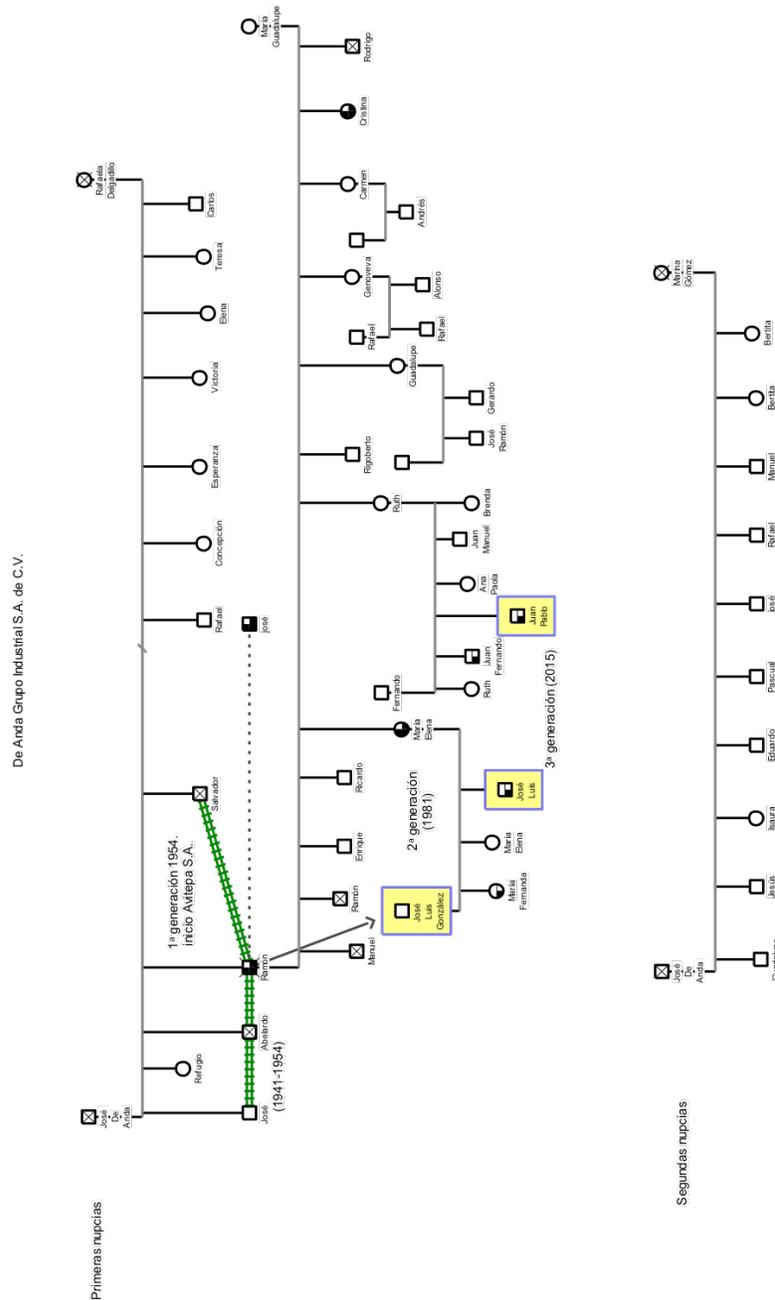
A inicios de 1970 su sobrino José, hijo de Refugio su hermano, ingresa a la administración del negocio familiar junto con su colaboradora Margarita. En la década de los setentas Don Ramón se separa un poco del negocio principal para desarrollar otras empresas como: Agropecuaria Calderón, administrada por sus hijos varones: Enrique y Rigoberto, Fundidora de Occidente dirigida por Ricardo su hijo, donde también han laborado sus hijas Lupe y Cristina y el Hotel Vista Vallarta, que lidera Lupe su hija y su esposo. Don Ramón en pláticas con su hijo Ramón (quien falleció en 1998) deciden dividir sus negocios: el rancho para los hombres y las empresas para las mujeres.

En 1981 ingresa la 2ª generación a la empresa De Anda Grupo Industrial, su hija María Elena manifiesta a su padre su interés en participar en ella e incursiona laborando. En 1982 Don Ramón le solicita a su hija María Elena que su esposo se integre a la empresa y así lo hace. En 1985 José Luis yerno de Don Ramón adquiere la titularidad del negocio y José, el sobrino deja la empresa. Fernando y Rafael yernos de Don Ramón también estuvieron trabajando en ella por algún tiempo. En 2015 por instrucción de José Luis y en consenso con las socias, ingresa la 3ª generación al negocio, con el fin de preparar, valorar y realizar la sucesión. Se elige a la nieta o el nieto más perfilados de acuerdo a las elecciones libres y personales que tuvo cada quien.

En la figura 1 se detalla el genograma de la familia y su vinculación con la empresa, apoyado por el software Genopro, y en el apartado de anexos aparece la simbología de la genealogía. Por último, se ubica a la empresa

familiar conforme a las dimensiones evolutivas propuestas por Gersick, Lansberg, Desjardins, y Dunn (1999). De acuerdo a su eje de propiedad, ha pasado de sociedad de hermanos a propietario controlador y luego a sociedad de hermanas; en el eje de familia se transitó a trabajar en forma conjunta y en el eje de la empresa se ubica en la dimensión de madurez.

Figura 1. Genograma de la Familia De Anda Gutiérrez – De Anda Grupo Industrial, S.A. de C.V.



Fuente de la Figura 1. Datos recabados en trabajo de campo, presentados con apoyo de GenoPro. Simbología adjunta en anexos.

## TRAYECTORIA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Se presenta a continuación una línea de tiempo señalando eventos que fueron aconteciendo a lo largo de los años en la empresa De Anda Grupo Industrial, S.A. de C.V., con el fin de resaltar los sucesos relevantes (Comunicación Personal con Don Salvador de Anda, julio-octubre de 2016; María Elena de Anda julio de 2016 y José Luis González, enero de 2020; De la Torre y Rodríguez, 2004, Macías, 2018). Se adjunta al final del apartado, la imagen 2 donde se visualizan las primeras máquinas que se utilizaron en la empresa.

**1941.** Don Ramón incursiona en la avicultura organizada, en sociedad con dos hermanos: José y Abelardo; siendo pioneros al introducir las primeras quinientas pollas. Después de un tiempo terminan con el negocio.

**1954.** Inicio de la granja avícola denominada Avitepa, S.A. de C.V., siendo socios los hermanos Don Salvador y Don Ramón. La granja se ubicaba en dos ranchos de su padre: El Chispeadero y El Pinto.

**1956.** Las aves se tenían en jacalones grandes de madera, procedentes de Durango. Posteriormente Don Ramón tenía conocimientos de carpintería y comenzó a fabricar jacalones, por lo que comienza realizando jaulas de manera artesanal.

Más tarde consiguió una jaula de alambre, precedente de Estados Unidos. Así mismo, valoró que la jaula influía en tener una producción intensiva de huevo en mucho menos espacio, por lo que decidió comenzar a fabricar jaulas por su cuenta. Las herramientas que se requerían él las diseñó y elaboró con apoyo de su equipo. Don Ramón se documentaba en revistas especializadas, en ellas encontraba información sobre comederos, bebederos, calentadores de petróleo, etc. Su padre tenía un taller de herrería, por lo que Don Ramón tenía conocimiento relativo a dicho oficio y comenzó con la fabricación de comederos, jaulas y algunos accesorios.

**1958.** Don Ramón desarrolló con su equipo algunas técnicas de fabricación, por lo que productores de huevo le fueron solicitando jaulas. Eran clave para aumentar la producción, así que creció la demanda de su jaula a nivel regional, estatal y nacional. Se tenía un taller pequeño ubicado junto al mercado municipal. Al poco tiempo se separa la sociedad de hermanos, Don Ramón se queda con el giro de la manufactura y Don Salvador con la empresa avícola, a su vez un empleado de confianza que hace equipo con los dos también deja la empresa.

**1970-1975.** Se tenía tres lugares específicos para producción:

- a) La fábrica de jaula, Estructuras Especiales Tepa, estaba por la calle Tepeyac.
- b) La fábrica de Equipo Agropecuario, estaba en el centro junto al mercado municipal.
- c) Se tenía otra fábrica de plásticos agropecuarios que se llamaba: El volcán.

**1977-1979.** Se presenta un crecimiento. Se comienzan a realizar naves industriales y las actividades de los tres lugares se cambian a un solo lugar, el domicilio actual. José de Anda, sobrino de Don Ramón se encarga de la producción y las ventas y Margarita su colaboradora es responsable de la administración y dirección.

**Durante los años 70.** Don Ramón se retira un poco de De Anda Grupo Industrial, y consolida: Agropecuaria Calderón (además de ganado, se incluye aves y cerdos), Fundidora de Occidente y otra fábrica de lana, que después de un tiempo la vende. A la par de otras personas y empresas familiares construyen el Hotel Vista Vallarta. Con frecuencia el personal del grupo industrial desertaba para independizarse y constituirse en su competencia, por lo que Don Ramón realizó investigaciones y generó diseños para implementar nuevos equipos. Don Ramón viajó a Europa a una exposición y adquirió maquinaria de punta para producir equipo de calidad. No obstante, los avances, permanecía la deserción de personal y no había continuidad en el

conocimiento de técnicas y calidad en el trabajo. El equipo extranjero que se ofrecía en el mercado fuera del país, se podía importar con aranceles muy altos, por lo que grupo industrial De Anda tenía mejor opción para el mercado nacional.

**1981.** María Elena hija de Don Ramón, ingresa a laborar en la administración de la empresa.

**1982.** Aparecen problemas administrativos en la empresa, razón por la cual Don Ramón en comunicación con María Elena deciden llamar a su yerno para que los apoye con el negocio.

**Diciembre de 1982.** José Luis (yerno de Don Ramón) ingresó a la empresa para colaborar con su esposa en la administración del negocio. Continuaban a la par como líderes de áreas José y Margarita.

**1985.** Se retiran José y Margarita de la empresa y establecen un negocio similar. José Luis por lo tanto asume la titularidad junto con María Elena tomando el control total de la empresa familiar. María Elena se registra como la titular, con aprobación de Don Ramón y se pacta que De Anda Grupo Industrial pertenezca a las hijas de la familia De Anda Gutiérrez y que se continúe laborando con los mismos valores de Don Ramón. María Elena se encargaba de la administración y los pagos, mientras que José Luis era responsable de la producción y de las ventas.

**1988.** María Elena su hija se retira de laborar en la empresa. José Luis continúa hasta la actualidad como encargado de la gerencia general.

**1990.** José Luis visita por primera vez una exposición de tecnología agropecuaria en Atlanta.

**1994.** Conforme a la crisis nacional y la apertura comercial se complica el mercado, renovarse o morir. El nuevo líder continúa asistiendo a eventos de tecnología. El Grupo se conforma como industria y deja de ser un taller.

**1996.** José Luis implementa cambios en las políticas de producción sobre pedido con un 90% de anticipo del cliente y logra salir adelante.

**1998-1999.** Se acude a España, para visualizar la competencia y conocer su tecnología, debido a que las

compañías españolas comienzan a entrar con fuerza al mercado mexicano. La empresa cubre la demanda del territorio nacional y tiene presencia en Latinoamérica.

**2006.** Muere Don Ramón de Anda, líder fundador.

**Inicios de siglo XXI.** De Anda Grupo Industrial se integra como expositor en el Congreso de Avicultura Mundial que se realiza en Atlanta cada dos años, al igual que se presenta como expositor en la Asociación Latinoamericana de Avicultores.

**2015 a la fecha.** Ingreso laboral de nietos/as (tercera generación) a la empresa con el fin de que adquieran experiencia y se vayan formando.

*Imagen 2. Primeras máquinas utilizadas en De Anda Grupo Industrial, S.A. de C.V.*



*Fuente: González (2020).*

## LA LLEGADA DEL LIDERAZGO ACTUAL: JOSÉ LUIS GONZÁLEZ

José Luis González esposo de María Elena, primera hija de Don Ramón, ocupa el liderazgo actual del grupo industrial. Estudió la licenciatura en administración de empresas, su empleo previo a la empresa familiar, lo desempeñó en la ciudad de Guadalajara en el IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social), verificando la industria de la construcción (Comunicación Personal con María Elena de Anda julio de 2016 y José Luis González, enero de 2020). En 1981 se casa con María Elena, y así opina Salvador tío de ella: “Ramón andaba apurado y, en eso se casa la Nena, ¡y el güero [José Luis] salió un gigante para los negocios!, lo agarra, le suelta el negocio y hasta Ramón se alivió” (Comunicación Personal con Don Salvador de Anda, julio-octubre de 2016).

María Elena por su parte valoraba que ambos líderes eran un complemento de perfiles directivos: “¡A la mejor porque el dinero no es de él! [risas] puede ser [hablando de José Luis], mi papá estuvo en la empresa desde su inicio, la vio crecer, se medía y decía: pues éste es el futuro de mis hijos, no lo puedo arriesgar o algo así”. También ella afirmaba: “José Luis de verdad que lo ha levantado, pero a lo mejor tiene más visión, más alcance de decir: ¡sí podemos!; y como administrador. Mi papá de verdad no sé cómo... su capacidad, pues estudió hasta tercero de primaria y, José Luis tuvo la carrera de administración de empresas, entonces son visiones muy diferentes” (Comunicación Personal con María Elena de Anda julio de 2016).

Durante su desempeño como gerente general en la empresa José Luis consultaba a Don Ramón, para que le diera su opinión y le sugiriera qué hacer según la situación que se presentara, le daba asesoría y sólo se dirigía con él. Actualmente consulta las decisiones con las socias y con el personal externo que es asesor. José Luis dice que Don Ramón le dio la confianza absoluta del negocio, pues él ya casi no se metía. Y José Luis señalaba: “Con resultados, con hechos y con trabajo es como se gana la confianza[...] Don Ramón se la jugó, tenía un equipo hecho y derecho, contra mí, un novato, se la jugó y ganó, ganó mucho, ganó un crecimiento impresionante de la empresa [...] ahorita a nivel nacional no hay una fábrica igual a ésta, no a nivel nacional ni en Latinoamérica” (Comunicación Personal con José Luis González, enero de 2020).

José Luis reconoce el respeto de Don Ramón para su persona, así lo señala: “Creo que todos me respetan, porque Don Ramón me dio la batuta [...] todos pues, me piden opinión para todo, entonces creo que entre Nena [María Elena] y yo, ¡somos los que manejamos la batuta familiar! [...] y se sigue teniendo el liderazgo [de nosotros] en parte, [...] hay reuniones de los otros negocios que nos invitan a escuchar y dar nuestros puntos de vista, normalmente voy yo, me toman mucho en cuenta para la toma de decisiones, yo les ayudo y de vez en cuando me acompaña Nena, [...] la receta es ser transparentes, ser honestos y decir las cosas como son, eso es” (Comunicación Personal con José Luis González, enero de 2020). Y lo confirma su esposa María Elena “mi papá le dejó una encomienda muy fuerte al güero de velar y, hasta ahorita lleva mi papá 10 años de fallecido y creo que mis hermanos lo reconocen y, es una cosa que tengo que admirarles a mis hermanos y agradecerles, [...] José Luis es muy duro, y lo respetamos, desde que le dieron su puesto así lo hacemos” (Comunicación Personal con María Elena de Anda julio de 2016).

Sobre su participación en De Anda Grupo industrial, José Luis señala: “soy el encargado de irlos llevando poco a poco, [...] yo no tengo ninguna acción”. De igual manera comenta que se apoya de manera separada por asesores externos, como fiscales, administrativos, quienes le auxilian para tomar decisiones: “y bueno [...] desde que estoy aquí ¡nunca me ha llegado una auditoría!” (Comunicación Personal con José Luis González, enero de 2020).

*Imagen 3. Salas de área de oficina De Anda Grupo Industrial, S.A. de C.V.*



*Fuente: González (2020).*

## **LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL GRUPO INDUSTRIAL DE ANDA, ENTRE ARRAIGO Y MODERNIDAD**

Los elementos identificados en las prácticas de la empresa familiar que han impactado en su organización para su supervivencia han sido los siguientes: El trabajo en equipo, como esencia de la cultura organizacional y del desarrollo tecnológico; la innovación constante; el cumplimiento de contratos y el no endeudamiento, relacionándose con los valores, así como también la relevancia de los acuerdos familiares. Enseguida se detallan cada uno.

*Imagen 4. Fachada de ingreso a De Anda Grupo Industrial, S.A. de C.V.*



*Fuente: González (2020).*

### **1. El trabajo en equipo. Los recursos humanos pilar de la cultura organizacional y el desarrollo tecnológico de la empresa**

El trabajo en equipo ha sido uno de los principales valores que persigue la empresa, así lo detalla José Luis y realiza algunas aseveraciones sobre las peculiaridades del recurso humano de la empresa:

La incorporación de ingenieros en el desarrollo tecnológico de la empresa es parte fundamental. Dichas personas desempeñan puestos claves muy importantes, se han formado grandes equipos. Los recursos humanos presentan las siguientes características: han existido personas con antigüedad de 45-50 años. Entran a laborar a la edad de los 18 años y se jubilan a los 60, 62 años. La capacitación de los recursos humanos se extiende hasta tres y cuatro años. Existe personal de mandos altos como encargados de área y se

tiene de mandos medios, conformado por personal no familiar. Se incorpora gente capaz para capacitar en el área de programación y diseño. Actualmente, se tiene una mínima rotación de personal. José Luis afirma: “Somos buenos patrones, pues tratamos bien, la familia de Anda son buenos patrones (así dice la gente)” [...] entran sin saber y salen capaces”. También María Elena resalta la relación de liderazgo con el personal: “mi papá se sentaba a comer con ellos, [...] jamás los hizo esperar, [...] ¡al que fuera!, no creas que iban muchos, pero los que iban se sentaban a la mesa con él y todo. Mi papá de verdad fue una persona que trato a su gente con mucho cariño. Te digo era duro, era exigente, pero a la vez, sabía tratarlos” (Comunicación Personal con José Luis González, enero de 2020 y con María Elena de Anda, julio de 2016).

La empresa se ha caracterizado por ser semillero de gente capaz que ha superado sus expectativas al trabajar en el negocio, afirma José Luis. Actualmente cuenta con más de trescientos empleados/as en el área de producción, instalación y en lo administrativo, de los cuales alrededor de 10 personas son mujeres, puesto que es “trabajo pesado”. Se acostumbra apoyarles con préstamos y permisos y “tienen mucho apoyo por parte de nosotros” se dan muy buenas prestaciones y se les echa la mano para sus negocios. A su vez, se les da la oportunidad y se les apoya para que estudien secundaria, prepa y nivel profesional.

Además, se tiene la costumbre de que los viejos enseñan a los jóvenes, ellos se encargan de ir transmitiendo el conocimiento. Sobre la intención de un trabajador de dejar el empleo en el grupo, deja claro José Luis, si alguna persona empleada decide salir de la empresa por su decisión, se le suple con personal, por lo que ya no se vuelve a contratar si tiene interés de re-incorporarse. Señala que todas las empresas relacionadas que existen en Tepatitlán, se han formado en el grupo.

José Luis como líder actual, rescata los aciertos en el manejo de los recursos humanos: “[...] Nunca negarles nada, darles lo que se merecen, darles su lugar y escucharlos”.

También afirma que la gente de antes platicaba sus dudas, divorcios, etc., y él sabía escuchar, “era su paño de lágrimas”. Mientras que las nuevas juventudes son diferentes: “algunas quieren ganar sin hacer nada”. De igual manera en su fase de reclutamiento expresa que se les practica examen de diagnóstico al ingreso para saber que no consuman drogas, pues una alta proporción de solicitudes califican como positivo. No obstante, si en planta existe alguien que comience con el problema, se le da la oportunidad de rehabilitarse y reincorporarse.

La mayoría del personal empleado practica la religión católica, incluso se acostumbra que en la fiesta de la imagen religiosa del municipio de Tepatitlán, del Señor de la Misericordia, De Anda Grupo Industrial toma un día de fiesta y todos/as juntan dinero para el castillo, las flores y la misa, entre todo el personal que labora se coopera. Acuden algunos, no todos, pero sí asisten. Sin embargo, el personal joven no es tan religioso. De igual manera, en todas las áreas dentro de la empresa, se tienen imágenes del Sr. de la Misericordia y de la Virgen de Guadalupe; y se adornan con flores.

Por otro lado, se tiene estipulado el día de descanso desde la época de Don Ramón, dice José Luis: “si se los cambio, me matan, es sagrado para ellos” (puesto que en su mayoría son varones). Así que las costumbres se hacen leyes y se hacen institucionales, procuran descansar los días más religiosos que de los de ley.

## **2. La innovación constante en la cultura organizacional**

Desde los inicios de la empresa, Don Ramón se preocupaba por estar a la vanguardia y por revisar las tendencias, logró avanzar a la producción industrial de jaulas, dejando atrás la elaboración artesanal. Hasta llegar a equiparse con tecnología de Europa -como de Suiza y de España- y de América -por ejemplo, de Estados Unidos y Brasil-. Es peculiar para la empresa asistir a las exposiciones como la de Atlanta en calidad de expositores, la intención de integrarse en esos eventos es participar de procesos de aprendizaje y mejora continua para ir a la vanguardia en la innovación. Se asiste con un equipo de personal de la empresa, para tener un crecimiento compartido y colaborativo. José Luis afirma: “hemos estado yendo a Atlanta por

toda la innovación, [...] al final de cuentas viene acompañada de todo, había gente que ni siquiera sabía prender la computadora y ahorita, ¡ya hasta me dan clases!, [...] se ha mejorado” (Comunicación Personal con José Luis González, enero de 2020).

Hoy en día, la empresa se mide por su tecnología. José Luis señala: Ni en Brasil, Chile, Argentina o en México, existe una planta tan equipada como De Anda Grupo Industrial. La empresa familiar abarca un amplio mercado en tecnología de producción de huevo, desarrollo y producción de cerdos, pollo, establos, entre otros, “todo lo que se quiera se puede hacer”, por la infraestructura con la que cuenta De Anda Grupo Industrial. Además el líder actual agrega: “Yo desarrollé toda la tecnología, puesto que del año 1987 hacia atrás la maquinaria era manual, se realizaba artesanalmente”. Este desarrollo se produce a partir del primer viaje a Atlanta realizado a inicios de los años noventa, donde José Luis se da cuenta que la vanguardia tecnológica le llevaba a la empresa cincuenta años adelante. Traer la tecnología de fuera le parecía difícil, por lo que decidió llevarse a su equipo para “ir aprendiendo todos”. Ha asistido de forma continua sin fallar, durante 35 años a las expos, por lo que afirma que hasta el momento ha alcanzado el avance tecnológico o como máximo lleva un año de retraso. Al principio mandaba a hacer sus piezas a Guadalajara, pero se dio cuenta que la empresa podría realizarlas, así que poco a poco fueron desarrollando allí mismo los productos que se requerían para la automatización, por lo que invirtió en maquinaria y tecnología y ya no necesitó pedirlos.

La capacidad instalada del grupo, le da la certidumbre a su gerente general de poder concursar a nivel nacional e internacional con sus productos y servicios, su competencia en lo que es estructura tecnológica la tiene con Estados Unidos y a nivel local sería estructuras de menor magnitud.

### **3. No endeudarse y cumplir la palabra, valores organizacionales que se promueven para enfrentar las crisis y lograr crecimientos**

Algunas estrategias que se han llevado desde los tiempos de Don Ramón y que durante el liderazgo de José Luis siguen vigentes, conforme él lo detalla son:

Se crece lo que se puede, sin dinero requerido de fondos perdidos, nunca se ha recurrido a créditos bancarios, solo con recursos propios. Las crisis se han afrontado con estrategias, con la confianza de los clientes y sin deudas. Las políticas financieras se relacionan con las siguientes posturas: “Nunca se ha debido absolutamente nada, pues sino ganas, te lleva la tristeza, [...] al proveedor se paga en forma y cantidad, (Don Ramón me lo enseñó) [...], es mejor no tener amigos, mejor pagar a los proveedores, sólo cuando se vea la necesidad pedirles el favor”. Cuando José Luis ingresó a la empresa de gerente general terminó con las deudas a los dos años y así continúa hasta la actualidad.

Se ha pasado por unas crisis de trabajo muy difíciles, afirma José Luis: “se sale (de las crisis) porque siempre se pide anticipo, [...] se les dice: [Sí no me das anticipo, no te produzco], nos tienen una fe ciega, me pueden dar el 100% de anticipo y saben que les vamos a cumplir, esa es una de las grandes fortalezas que tiene nuestra empresa” (Comunicación Personal con José Luis González, enero de 2020). También María Elena confirmaba la práctica: “José Luis empezó a hacer los tratos en servilletas de papel, no ocupabas un contrato con las personas, al igual que mi papá, igual que Pepe [José], en una servilleta en un restaurante levantaban un contrato de millones de pesos. A la fecha aún siguen haciéndole así con clientes, de palabra, aunque con contrato, [...] desgraciadamente las gentes pues van cambiando, decía mi papá de broma: [primero muerto que rajado]” (Comunicación Personal con María Elena de Anda, julio de 2016).

Así también José Luis afirmaba que las crisis han sido demasiadas, y no tanto por tener clientes que se endeudan, sino por las acciones del gobierno, puesto que el acero es un área muy susceptible y puede llegar a estar 20% arriba o abajo, y los cambios de sexenio siempre son un caos; en 1994, la empresa quedo con

70 de 280 empleados. De igual manera el entorno internacional presiona y lo confirma diciendo: “si no estás trabajando a nivel global es muy difícil que salgas, porque en México todo es muy incierto, por lo que se necesita estar en mercados internacionales para poder subsistir.

Por otro lado, nunca se han considerado las alianzas como un enfoque de crecimiento, ni entre familia ni entre empresas, por lo que el grupo industrial se ha manejado solo. Se han tenido propuestas y acercamientos, incluso estrategias de empresas internacionales como españolas y americanas, afirma José Luis: “empresas que querían juntarse con nosotros para llegar a clientes potenciales con tecnologías nuevas y modernas, nos invitaron a sus plantas, entramos a sus empresas, pero, aproveché lo que se mostró, no les compartí mi mercado, por lo que ellos mismos se dieron cuenta que no los aceptaba y se retiraron, pues a eso venían, a lo estratégico”. Sin embargo, José Luis afirma su interés por otras instancias: “me encuentro muy vinculado con asociaciones de avicultores, a nivel nacional, varios Estados, para mí son claves por la cartera de clientes, por la presencia de la imagen del grupo o marca y por estar en contacto con las tendencias”.

#### **4. Los acuerdos familiares como parte de la cultura organizacional de De Anda Grupo industrial**

Conforme participa la segunda generación, se acuerda que los hijos varones no se integren al negocio, puesto que ellos ya estaban en la Agropecuaria Calderón. Don Ramón aceptó la propuesta de Ramón su hijo de que los hombres estuvieran a cargo del rancho y las mujeres de las empresas. Las otras hijas mujeres hermanas de María Elena, eran más chicas, salvo Lupita, quien estuvo un tiempo como contadora en la empresa fundidora en Guadalajara, pero a ninguna le interesó participar en el grupo industrial, sólo a nivel de accionistas. Solamente María Elena quiso estar al pendiente e ingresar a la administración, y Don Ramón estaba de acuerdo (Comunicación Personal con José Luis González, enero de 2020).

Actualmente, en el ingreso de la tercera generación como empresa familiar se planea la continuidad, por lo que se están incorporando nietos/as a participar en la empresa. José Luis menciona: “estoy capacitándolos, preparándolos para que ellos continúen con el cambio, ahí viene lo difícil, la tercera generación, ¡esa está buena!, van a tener que meterle mucho cerebro, [...] hay que estudiar muy bien quién va a tomar esto, la intención es que sea familiar, [...] pero falta que lo aprueben todas (las socias), solo hay que sentarse con ellas, Don Ramón hizo en vida su estrategia empresarial y de herencia, ¡todo lo organizó en vida! y ¡todo mundo lo respetó!”.

Además, José Luis señala como conforma el acuerdo: “He platicado con las socias y más o menos están de acuerdo con las mismas políticas, que debe ser una persona de la familia [respecto a la persona sucesora], que debe ser capaz, que le guarden respeto una vez que le suelten la batuta” [...] “pero todavía no he estado en el momento de decir yo me retiro del proceso, pero si llego a éste, no será fácil”. Por otro lado, deja claro la preparación académica de la tercera generación: “los he mandado a cursos, a pláticas, a escuchar temas de liderazgo, transición”. Aunque afirma que le dice la familia: “[Ellos no van a salir igual que tú], ellos tienen su rollo, por eso que se capaciten. A todos observamos dentro de la familia, sobre todo yo, para saber quién podría continuar y escogimos dos, [...] en eso estoy, en ese proceso, para que haya esa transición, he partido mi puesto en dos: uno es administrativo y otro es de ventas, los dos claves dentro de la empresa. Los que aquí están, estudiaron comercio internacional y administración, [...] la idea es que sean buenos en la chamba que les voy a dar y de los dos ya veremos quién es el líder, [...] se tienen pocos realmente de las hermanas, se descartan casi todas las mujeres [nietas] casadas porque tienen vida aparte y no es vida empresarial”. Actualmente ésta es la participación de la 3ª generación en el grupo, José Luis la señala: “de mi casa, son dos que tengo ahorita aquí, y hay otro más de otra hermana, pueden ser dos más de las otras hermanas, que sí les gustó estar estudiando algo del área, porque a los que no quisieron, se les respeta, así que pueden ser cinco probables, y si no sale de esos cinco se contrata por fuera”.

Hasta ahorita la persona líder de la tercera generación se cree que saldrá de las hijas mujeres, es curioso

pensarlo así, pero como se ha dado de manera natural, puede que se continúe porque así se siguió conforme Don Ramón decía.

En conclusión, José Luis afirma: “todo gira alrededor de la familia, todos están conscientes que es primero la familia, todos se respetan, eso fue mucho de Don Ramón y toda esa misma cultura, mismos valores, mismo todo, [...] la unión de la familia ha sido parte clave, puesto que hay mucha, mucha, demasiada”. Sobre la participación de la familia política José Luis dice que: “Don Ramón supo manejarlo, tanto las nueras como los yernos se acoplaron a las dinámicas y buenas costumbres, todas buenas costumbres, todos nos vemos bien, todo transparente y muy tranquilo”; y confirma “[sobre la familia política] no es necesario que vengan a trabajar aquí, hay otras maneras de apoyarlos/as, están otras empresas, otros tipos de negocio, y se les apoya, [...] están en otros negocios, pero al final, quien decide todo, soy yo, [...] y yo les entrego cuentas a las socias de todos lados, pues ellas me dieron esa responsabilidad, es el patrimonio de ellas, [...] la responsabilidad de que te puedes equivocar y te quedas sin dinero, trato de no equivocarme”. Así también, sobre las inversiones, José Luis manifiesta que De Anda Grupo Industrial es la empresa líder, por lo que el resto de empresas son adjuntas; y si se quiere hacer alguna inversión las socias deben sentarse a valorarlo con él para consensuarlo, pero tiene que haber alguien en la cabeza, “[...] pues si hay tres, cuatro cabezas, no funcionan las cosas”.

## CONCLUSIONES

A manera de conclusión y confrontando el objetivo general perseguido sobre la descripción de la cultura organizacional de la empresa De Anda Grupo Industrial se señalaron los perfiles del fundador y del líder actual, se mostró cómo la cultura organizacional que prevalece se encuentra entre dos polos: el primero es el arraigo, donde las personas empleadas y las familiares tienen un fuerte vínculo de compromiso para realizar trabajo en equipo y el segundo es la participación en la generación del conocimiento y el desarrollo tecnológico creando tendencias en el área y que a su vez dan certidumbre a las personas que ingresan a laborar.

En lo que respecta a los objetivos específicos planteados, se identificaron como categorías emergentes las que derivaron de las percepciones que tenían las personas de la familia (que han participado laboralmente en la historia de la empresa) sobre la dinámica general de la estructura organizacional y familiar en las que se establecen las relaciones de trabajo y el sistema cultural que prevalece; además se identificaron aspectos que conforman la cultura que permiten fortalecer los valores y las acciones propuestas por las personas fundadoras para lograr su continuidad en el mercado como los perfiles de liderazgo y los acuerdos familiares.

Por lo que a través de sesenta y seis años De Anda Grupo Industrial ha basado su cultura organizacional en el liderazgo del fundador, quien ostentaba un perfil de búsqueda e indagación para la generación de conocimiento, impactando en lograr mantener la empresa en marcha, es decir con una permanente actividad de investigación, desarrollo e innovación para afrontar el mercado y permanecer en él; y un liderazgo actual que continúa con la tradición de integrar al capital humano en la realización de trabajo en equipo, donde cada uno de los integrantes colaboran y potencian la producción y permanecen como eje principal de permanecer a la vanguardia en innovación tecnológica y conforme a los requerimientos del mercado. De la misma forma los acuerdos familiares continúan como parte fundamental de la cultura organizacional de la empresa. Así entonces, estos señalamientos han resaltado como los elementos organizacionales que han prevalecido y se han privilegiado para mantener la supervivencia de la empresa familiar a lo largo de su trayectoria. La comunidad empresarial valorará como relevante estos aspectos para tomar en cuenta en sus

prácticas y en las acciones que fortalecen a la cultura organizacional para el mantenimiento de la empresa.

Por último, conviene resaltar que las frases con las que se inicia el documento, dejan claro dos principios. El primero da cuenta del valor que le han otorgado los líderes de la empresa a su personal, al hacer equipo con ellos y colaborar en la vanguardia tecnológica de la empresa y el segundo se refiere al tratamiento igualitario por parte del fundador hacia las personas que conforman su familia: hijas e hijos, tanto mujeres como hombres pueden ingresar a la empresa de manera voluntaria y se coordina con ambos en vida para organizar sus empresas y sus participantes. La confianza del fundador depositada en las personas es otro aspecto que como valor sobresale. Don Ramón se apoyó en su personal, miembros familiares y familiares agregados, tal es el caso de la confianza que tuvo en su hija, en su decisión al elegir su pareja y de apoyarse en ella para pedirle que su esposo tome la batuta, confiando en él plenamente.

## REFERENCIAS

- Alvesson, M y Melin, L. (1987). *Major discrepancies and contradictions in organizational culture: Both in the phenomenon of culture itself and in cultural studies*. Paper presented at the International Conference on Organizational Symbolism and Corporate Culture, Milan, Italy.
- Barney, J.B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management science*, 32 (10), 1231-1241.
- Cameron, K. y Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture* (revised edition). San Francisco, CA, EE.UU.: Jossey-Bass.
- De la Garza, R. (2013) *La empresa familiar. Su cultura organizacional*. México: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- De la Torre, R. y Rodríguez E. (2004) *15 personajes que han hecho historia en Tepatlán*. México: Editorial Altos México.
- De Masis, 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.
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- Discua, A. Hamilton, E. y Jack, S. (2012) Understanding entrepreneurial cultures in family businesses: A study of family entrepreneurial teams in Honduras. *Journal of Family Business Strategy*, 3 (1), 147–161.
- Dyer, W.G. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. Jossey-Bass.
- García, MLE., Reyes, G y Hernández R. (2015). Validación de un instrumento de medición que analiza la cultura organizacional desde dos perspectivas. *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 4 (10), 21-42.
- Gersick, K., Davis, J., Mc Collom Hampton, M., y Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares: Generación a generación*. México: McGraw-Hill.
- Gersick, K., Lansberg, I., Desjardins, M. y Dunn, B. (1999). Etapas y transiciones: Gestión del cambio en la empresa familiar. *Clásicos de FBR en español*, 17-25.
- Macías, G. (2018) *Empresas familiares avícolas. Trayectorias, gestión y perspectivas de continuidad*. México: MA Porrúa y Universidad de Guadalajara.
- Méndez, C. (2004) Metodología para describir la cultura organizacional: estudio de caso en una empresa colombiana del sector industrial. *Revista Universidad y Empresa*, 3 (7) 51-82.
- Méndez, C. (2005). *Gestión en salud: dos estudios de caso sobre cultura organizacional en Colombia*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Padilla, C. (1997). *Todo queda en familia. El mercado de abastos de Guadalajara*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Rendón, M. (2003). Cultura y organización en la empresa familiar. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 24 (55), 119-141.
- Rodríguez, C. y Hernández, P. (2019) *Habilidades Directivas del siglo XXI, Casos prácticos*. México: Universidad Politécnica de Guanajuato.
- Schein, E. (1995). The role of the founder in creating organizational culture. *Family Business Review*, 8 (3), 221-238.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (4a. ed.) San Francisco, C.A.: Jossey-Bass.
- Tomaselli, G. (2019). Corporate family responsibility as a driver for entrepreneurial success. *Responsible people*, 39-63.
- Zahra, S., Hayton, J. y Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture, *Entrepreneurship theory and practice*, Baylor University, 363-381.

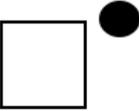
Sitios web:

De Anda Grupo Industrial. Recuperado de: <http://www.deanda.com.mx>

## ANEXO

**Tabla 1. Simbología del genograma.**

	Hombre
	Mujer
	Líder actual
	Líder pasado
	Futuro líder
	Persona fallecida
	Persona entrevistada
	Persona que labora en la empresa familiar industrial madre
	Persona que labora en una empresa familiar distinta a la empresa industrial madre
	Persona que anteriormente laboró en la empresa familiar industrial madre

	Sucesión de liderazgo
	Sociedad de hermanos y separación
líder 	Persona líder de la empresa Fundidora de Occidente Funciones laborales en la empresa fundidora
	Persona que anteriormente laboró en la empresa fundidora
	Personas a cargo del Hotel "Vista Vallarta"
	Funciones laborales en la Agropecuaria Calderón

Fuente: Conformación de simbología de acuerdo a la integración de la familia en la empresa De Anda Grupo Industrial, según datos recabados en campo.

Imagen 5. Distribuidor de ingreso a oficinas del De Anda Grupo Industrial.



Fuente: González (2020).

Imagen 6. Salas de oficinas del De Anda Grupo Industrial, S.A. de C.V.



Fuente: González (2020).

## CAPÍTULO 4

# CULTURA ORGANIZACIONAL: CASO DE ÉXITO PANADERÍA IDEAL

*Ema Cristina Gutiérrez Enríquez<sup>7</sup>*

*“Despertarse con un pan  
caliente esperando por ti en la mesa, es uno de esos placeres indescritibles en la vida”.*

*Hery*

---

<sup>7</sup>Ema Cristina Gutiérrez Enríquez es Maestra en Ciencias en Psicología Social de las Organizaciones por la Universidad Autónoma de Chihuahua. Profesora - Investigadora de tiempo completo del Tecnológico Nacional de México - Instituto Tecnológico de Cd. Cuauhtémoc, con Perfil deseable desde 2007 a la fecha y cuenta con publicaciones indexadas y memorias en extenso en congresos Interenacionales.

# INTRODUCCIÓN

La presente investigación está basada en la historia de vida empresarial de la Panadería Ideal, en su cultura organizacional y en sus estrategias de negocio, la cual lleva 55 años continuos elaborando su producto con un exquisito sabor y con la mayor calidad en el mercado. El estudio de caso se sustenta en una revisión bibliográfica sobre la aplicación del comportamiento y cultura organizacional, y un marco histórico referencial de Ciudad Cuauhtémoc. Se incluyen antecedentes de cómo surgen las panaderías en México y el Estado de Chihuahua, así como información obtenida mediante una entrevista llevada a cabo con el señor Juan Carlos Portillo Rocha propietario de la empresa.

La autora (Gutiérrez, 2009), cita que la aplicación de la psicología en las organizaciones se deriva según (Davis y Newstrom, 2003), de la importancia que el recurso humano tiene para éstas, las cuales buscan desarrollar las capacidades humanas al máximo para alcanzar niveles más elevados de desempeño, competencia y creatividad en sus áreas de trabajo. El estudio del comportamiento organizacional es relativamente nuevo, prácticamente lleva un siglo, mientras que los organismos productivos y prestadores de servicios son bastante antiguos. En las empresas, se ha creado una estructura básica que considera dos niveles jerárquicos, uno de jefe o patrón y otro de los trabajadores o subordinados, que hablan de una relación de poder entre las personas y del establecimiento de una forma de actuación común en la organización. El comportamiento organizacional, se define según (Gutiérrez, 2019) como el estudio y análisis de la conducta que el factor humano desarrolla dentro de la organización, provocada por sus relaciones interpersonales, en un ambiente tanto físico como psicológico, que se ve afectado por el entorno social, económico y laboral que prevalece al momento de presentarse dicha conducta.

En su libro (Alcover, Martines, Rodríguez y Domínguez, 2012) expresan que la evolución de la psicología diferencial ha permitido el establecimiento de la medición de las diferencias individuales para su aplicación en el ámbito laboral. A este respecto, (Hellriegel, Slocum y Woodman, 2009), señalan que es de suma importancia entender el comportamiento individual de las personas en ambientes complejos como la organización, ya que el entorno y la influencia de las relaciones personales generan comportamientos específicos. Menciona (Robbins, 2009) que, desde el punto de vista de la administración, lo importante no es establecer las diferencias individuales, sino saber qué hace que la gente tenga éxito como empleado o como alguien que está al frente del grupo o empresa. Este conjunto de comportamientos forma y define la cultura en la organización.

Define (Gutiérrez, 2019), la cultura organizacional como la forma de pensamiento y actuación que caracteriza a la organización, mediante la socialización se transmiten las formas de comportamiento aceptadas y practicadas por el grupo, de igual forma (Kinicki y Kreitner, 2003), así como (Kreitner y Kinicki, 2012), consideran la cultura organizacional como el conjunto de supuestos compartidos e implícitos que se dan por sentados en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona ante ellos mismos. Expone (Robbins, 2009), que la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por sus miembros, que la distinguen de otras organizaciones. Cita (Gutiérrez, 2019 p.120) que para (Davies y Newstrom, 2003), esta cultura es “el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización”.

La cultura organizacional en su inicio es determinada por el fundador de la organización, según su idea del negocio o empresa, con el paso del tiempo dicha cultura se transmite al resto de las personas que laboran dentro de la institución, con la filosofía bajo la cual se trabaja y se va enseñando de un trabajador a otro. Gran parte de la cultura el trabajador la aprende de la información que la organización le muestra de manera formal como la misión, visión, filosofía, valores, la inducción que se le dé, la forma en que lo tratan desde el inicio, los diseños de espacios físicos, la importancia que se le dé a los títulos, a los puestos, a la autoridad, de entrada, el empleado generalmente tiene una imagen de cómo es la empresa y su cultura. De manera informal la cultura se adquiere por todos aquellos aspectos que el trabajador observa por sí mismo como la calidad en el trato a clientes y empleados, las relaciones interpersonales informales, el respeto a los demás, la importancia de los valores, las formas de convivencia, etc.

La cultura en una organización abarca desde aspectos muy simples y visibles como los colores que la distinguen, ciertas estructuras como las de McDonalds o Kentucky Fried Chicken, algún saludo, la forma de vestir; así como los valores que la organización profesa, como la honestidad, integridad, respeto, puntualidad, etc. Los valores que

se desean como organización, deben reflejarse en el comportamiento de los trabajadores día con día; así como aquellos aspectos que comprometen al individuo con la organización como el ponerse la camiseta.

La función que tiene la cultura organizacional es proporcionar una identidad corporativa a su gente, haciendo que se sientan identificados con la organización y se sientan parte de ella, otra de las funciones es generar el compromiso colectivo, mientras mayor identificación exista, mayor será el compromiso y la respuesta de apoyo, la tercer función es promover la estabilidad del sistema social, mediante la percepción del entorno laboral, si es positivo y estimulante o conflictivo y estresante y por último la cultura organizacional ayuda a que el empleado entienda lo que la empresa hace y porque lo hace.

## **DESARROLLO**

En este apartado se hará una revisión bibliográfica mediante la consulta de varios autores, sobre la historia del pan, las panaderías en México y del Estado de Chihuahua, se proporcionará un marco histórico referencial de ciudad Cuauhtémoc y se desglosará la historia empresarial de la Panadería Ideal.

### **BREVE HISTORIA DE LA PANADERÍA EN MÉXICO Y CHIHUAHUA**

Considera (Europan, 2020, p. 1), que el pan ha sido parte de la cultura y las tradiciones mexicanas durante siglos, esta nueva forma de elaborar una gran pieza de la gastronomía es aportada por los españoles conquistadores quienes nos heredaron el proceso de procesar el trigo y la fabricación del pan. En esta época algunos pobladores establecieron hornos en sus viviendas, los cuales fueron aprovechados para comerciar el producto excedente. El artículo cita textualmente que:

Los panes que se vendían de forma masiva se encontraban en las pulperías (antecedente de las misceláneas), plazas y mercados; y a fines del siglo XVIII, llegan a México los primeros maestros europeos de panadería y pastelería, principalmente de Francia e Italia, con lo que se establecen las primeras panaderías o talleres de pan familiares, talleres donde el jefe de la familia es el maestro y sus hijos los pupilos.

En su revista (México desconocido, 2010 p. 1), expone que es en la época de la colonia cuando surge el pan en nuestra sociedad; fueron los españoles quienes enseñaron a los indígenas a cultivar y procesar el trigo, dejando un gran legado y tradición. El artículo cita textualmente “¡El Paaaan...! ¿Quién no ha escuchado este sabroso pregón por las calles de la ciudad y la provincia de México? [...] grito del alma del panadero, que nos evoca las formas, aromas y colores de una tradición milenaria”. Es parte de la forma cotidiana y tradicional de los mexicanos, el comer pan en diferentes formas y momentos del día, en el desayuno, sopeando un chocolate caliente, acompañando un delicioso café, solos o acompañados, dulces o salados disfrutamos estas delicias. La industria del pan ha venido evolucionando en las formas de elaboración, generando fuentes de empleo, grandes empresas dedicadas a producirlo y distribuirlo a todo el territorio nacional.

Explica (Europan, 2020), que el producto derivado del trigo creció rápidamente en popularidad, ya que los indígenas cocinaban sus productos en hornos calabaceados, los cuales podían obtenerse en los mercados. Poco a poco fueron surgiendo las variedades de pan, como el bolillo o telera, los biscochos, el pan de muertos, pan de pulque, pan de dulce en todas sus variedades (concha, empanada, dona, etc.).

Comentan en su artículo Panadería Mexicana: formas con sabor, (Barros y Buenrostro, 2007), que los españoles

introdujeron el cultivo y procesamiento del trigo, mientras fue el ingenio de los mexicanos, quién en sus inicios le dio formas inimaginables, colores, sabores y nombres basados en animales o plagas, la gran experiencia de los alfareros mexicanos manejando la arcilla y el barro utilizados en elaborar vasijas y adornos artesanales, así como el uso de la masa de maíz para cocinar tamales de diferentes formas utilizados como ofrenda a los Dioses, lo que les permitió manejar con gran destreza e imaginación la masa de trigo para la elaboración de increíbles y deliciosos panes. En sus inicios la panadería mexicana fue desarrollada por los españoles quienes contrataban mano de obra indígena, mulata o mestiza para amasar, crear y hornear el pan.

En (Radio Universidad, 2019), se explica que en el caso de Chihuahua las panaderías han existido desde la época Virreinal, los barrios tradicionales de la ciudad desde esa época al igual que hoy, contaban con panaderías que utilizaban técnicas de cocción del pan en hornos de leña y en medio de todo esto, se fue cocinando la historia chihuahuense. El Centro de Estudios de Historia de México (2020, p.1), comenta que fueron los frailes Jesuitas quienes al construir sus hornos de leña, dieron pie al surgimiento de la tradicional panadería en Chihuahua, cita textualmente que “en las haciendas se construyeron hornos de tierra donde se horneaba pan de levadura, que amasado con derivados de la leche se transformaron en las famosas gorditas de cuajada; pan que se elabora desde que se le induce a la leche este derivado”, el pan dulce se logró al agregarle piloncillo en trozos pequeños en la masa cruda, al cocinarlo se carameliza el piloncillo, dando como resultado el tradicional pan dulce.

Comenta (Gutiérrez H., 2011) que, al inicio de la elaboración del pan en Chihuahua, se utilizaron diferentes especies e ingredientes traídos desde Europa que, al mezclarse con los insumos de la región, dieron una forma de pan salado y dulce muy especial, los panaderos colocaban su producto en grandes canastas y salían a las calles a venderlo, ¡Pan, delicioso pan! En su artículo (Sánchez, 2018), menciona que actualmente en Chihuahua, las panaderías tradicionales están sufriendo por el hecho de la competencia del mercado de las grandes cadenas comerciales que ofrecen pan a los consumidores, con bajos precios, por lo que los panaderos artesanales han tenido que redoblar sus esfuerzos e incorporar materiales modernos a sus variedades de pan.

## **MARCO HISTÓRICO REFERENCIAL DE CUAUHTÉMOC, CHIH.**

Cuauhtémoc Chihuahua, es una población que tiene poco más de 100 años de haber sido fundada, en los alrededores de una estación ferroviaria denominada San Antonio de los Arenales instalada en diciembre de 1899, datos históricos proporcionados por el (Municipio de Cuauhtémoc, 2020), para 1910 esta comunidad contaba con 173 habitantes. El 5 de julio de 1927 según datos históricos retomados de la (Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México; Estado de Chihuahua, 2020), se le otorga la categoría de Municipio, este territorio municipal del Estado de Chihuahua cuenta con tres seccionales, Anáhuac, Álvaro Obregón y Lázaro Cárdenas.

Narra (Díaz, 1999), que a partir de marzo de 1922 llegó un grupo de pobladores de la religión menonita, dedicados a trabajar la tierra, quienes se instalaron a pocos kilómetros de la estación del tren, en el seccional de Álvaro Obregón, en el latifundio de la familia Zuloaga, quienes les vendieron parte de su terreno agrícola. Añade el autor, que es esta situación del excelente cultivo de las tierras por parte de los menonitas, por la que San Antonio de los Arenales tomó auge y gran desarrollo agrícola y ganadero en la región por lo cual se le llamo “El granero del Estado de Chihuahua”, debido a que se produce una fusión de las formas de vida y trabajo entre los menonitas y los mestizos.

Expone (Triedo, 2019) que los menonitas que emigraron de Canadá, llegan a Cuauhtémoc con todas sus tradiciones religiosas y sociales, las cuales se basan en trabajo duro, cultivo de la tierra, talleres domésticos, producción de leche y fabricación metal-mecánica. Citan textualmente (Islas, Treviso, Pérez y Heiras, 2015 p. 70 y 69), que “los rasgos distintivos inalterables como el lenguaje, la religión, el estilo de vida, los modelos de comportamiento, la división del trabajo por sexos, el vestido y las creencias de los menonitas”, los autores agregan que estos son los “factores que han persistido en el tiempo, a pesar de la comunidad que los aloja y la modernidad que los rodea”. Aun actualmente un gran número de estos pobladores conservan casi en su totalidad sus formas originales de vida.

Cuenta (Díaz, 1999), que el crecimiento de la población no solo fue en el cultivo de la tierra, sino que también

empezó a haber intercambio comercial, industrial, lo que trajo fuentes de trabajo, gracias a la visión de los empresarios que iniciaron sus negocios y generaron crecimiento económico. Por su parte, este rápido y gran desarrollo agrícola y el movimiento de la moneda, según narra el autor, hizo que la comunidad de San Antonio de los Arenales, fuera tomando forma de pueblo, y dejara de ser una comunidad aislada y casi vacía, al contrario, fue creciendo en comercio, en el ramo ferretero y en la compraventa de semillas, ya que la producción de avena de los menonitas, era de tal calidad que llegó a ocupar el primer lugar a nivel nacional.

Según (Martínez, 2008), es en el año de 1926, el 22 de septiembre, cuando se hace la solicitud al Congreso Estatal, donde los habitantes de San Antonio de Arenales piden la municipalización y cambio de nombre llamándole Villa Cuauhtémoc contando en ese momento con 1242 habitantes. En el año 1926, es cuando llegaron a la localidad, cuatro familias que se establecieron entre las calles primera, hoy Agustín Melgar y la calle 3ª, entre las calles Hidalgo y Reforma, ellos son de los cuatro primeros comerciantes, el Sr. Antonio Suayde, de origen sirio libanés, quién tenía una tienda llamada La Gardenia, la cual comercializaba vinos y licores, dulces y chocolate fino, el Sr. Leopoldo Rocha, quién tenía un Taller mecánico y gasolinera, el Sr. Elías Nacif quién puso su tienda La Sierra Madre que vendía telas, ropa y calzado y el Sr. Walter Schmiedehaus, quien fundó la primer botica de la región, la Botica San Antonio. En este mismo año, operaba en la localidad una especie de banco denominado Casa Russek, la cual no tuvo mucho éxito económico, obligándose a cerrar y como dato curioso, el Sr. David Russek, paga hasta el último centavo a sus cuentahabientes.

Después del inicio empresarial en Cuauhtémoc y su región fueron surgiendo varias organizaciones en diferentes ramos, como almacenes de granos, comercio de ganado, tiendas de abarrotes por menudeo y mayoreo, boticas, se instalan consultorios médicos y clínicas para la salud, se abrieron comercios de telas, mercería y venta de ropa y calzado, debido a la demanda agrícola, se instalan tiendas de implementos enfocados a este ramo y talleres que manufacturaban productos especializados. Esta condición de crecimiento económico dio un giro a la forma y tamaño de la población, hasta la fecha es muy frecuente la visita de los pobladores de las comunidades cercanas que llegan a surtir mercancía para sus tiendas y comprar productos para cubrir las necesidades de sus familias en alimentos y vestido.

Expone (Martínez, 2020) que el 8 de marzo de 2020 se cumplieron 98 años de la llegada del grupo religioso Anabaptistas denominado Menonitas a la región de Cuauhtémoc, sin embargo, durante todo este tiempo, este grupo étnico proveniente de Canadá ha luchado por mantener sus tradiciones y formas de vida, siempre enfocados a su creencia religiosa, los menonitas hoy enfrentan el impacto de la influencia de los mestizos en su comunidad, por lo cual se han dividido en menonitas liberales y tradicionales. La cercanía de las poblaciones provoca un modelo de rol de los mestizos hacia los menonitas, sobre todo entre la población joven ya este estrato busca con mayor frecuencia vivir de manera más libre y cambiar sus formas de vestir y de trabajo, es cada vez más frecuente ver a jóvenes menonitas que solicitan autorización a sus líderes religiosos para cursar una carrera profesional, para adaptarse al mundo moderno y para dar el siguiente paso en su propia evolución.

Cuauhtémoc es conocida como la región de las 3 culturas (mestiza, menonita y tarahumara, ver figura 1), que según el último Censo del (INEGI, 2015), se contaba con 168,462 es considerada como la puerta de entrada a la Sierra Tarahumara, ya que de aquí parten los caminos que conducen a las poblaciones serranas. Según menciona en su artículo (México travel club, 2020), actualmente una de las actividades económicas fuertes en la región, es el cultivo de la manzana, por lo que se denomina ruta de la manzana a la unión de los municipios de Cuauhtémoc, Guerrero, Carichi y Cusihiuriachi.

*Figura 1. Representación de las 3 culturas, mestiza, menonita y tarahumara.*



*Fuente: Imágenes de Google.com*

La definición que (Pedroza, 2018) hace de la comunidad de Cuauhtémoc, es como intercultural, debido a la convivencia de las 3 culturas, la mestiza que es la dominante, la menonita que es muy fuerte económicamente y la rarámuri que provee la mano de obra y fuerza de trabajo, cada uno de estos grupos aporta sus formas de vida, cultura, creencias y manera de emprender sus negocios, los cuales difieren en algunos aspectos y coinciden en otros. El 7 de agosto del año 2014 se declara por el congreso del Estado a Cuauhtémoc como el municipio de las 3 culturas, debido a la convergencia multicultural, lo que representa una forma cotidiana muy especial de vida comunitaria, en la que se observa una distancia entre cada uno de los grupos y una gran diferencia social y económica. Sin embargo, esta multiculturalidad ha dado como resultado que los negocios tengan éxito, como es el caso de la Panadería Ideal, que en esta ocasión se exhibirá su trayectoria.

## HISTORIA EMPRESARIAL DE PANADERÍA IDEAL

El Señor Alfredo Portillo Domínguez y la Señora Graciela Rocha Bustamante originarios de Cuauhtémoc se casan en el año de 1952 y se van a vivir al poblado de Lázaro Cárdenas, municipio de Delicias Chih., en esa época se dedicaron a la siembra de algodón producto muy popular en la región, además se enfocaron a comercializar mercancía de abarrote por mayoreo, las circunstancias económicas del momento y las malas condiciones climáticas ocasionaron una gran pérdida de la cosecha de algodón por dos años consecutivos y esto mismo provocó una baja notoria en la venta y distribución del abarrote, por lo que deciden en el año de 1965 emigrar a Cuauhtémoc. Toda la familia Portillo Rocha llega de vuelta a esta población y se instala para comenzar una nueva etapa en su vida.

Viendo la necesidad económica de salir adelante, gracias a la idea del padre de Graciela, el señor Leopoldo Rocha el cual les propone un negocio nuevo el que consideraba podría ser próspero y redituable, planean, analizan la opción y deciden iniciar con la apertura de una panadería, la “Panadería Ideal”. El señor Leopoldo sugirió el nombre de ¡Ideal!, Graciela pensó y dijo que ese era un nombre muy utilizado, Don Leopoldo sin decir nada subió a su auto y recorrió todas las calles del pueblo, observando todos los negocios y regreso con la noticia: Le dijo a Alfredo y Graciela ¡ningún negocio en la ciudad lleva por nombre ideal!, bajo ese argumento Alfredo y Graciela no tuvieron elementos de objeción al nombre. Fue el 23 de marzo de 1965 cuando abre sus puertas este negocio basado en un sueño de esperanza, ubicado en la calle Hidalgo con el número 142, (Ver figura 2) predio urbano propiedad del señor Rocha. Desde sus inicios hasta la fecha la panadería continúa en ese mismo lugar.

*Figura 2. Fachada Panadería Ideal.*



*Fuente: Elaboración propia.*

Es una visión de mucho esfuerzo, trabajo duro y éxito, bajo los valores de honestidad, trabajo en equipo, responsabilidad y excelente atención a los clientes, que surge una empresa en ciudad Cuauhtémoc, características de cultura organizacional que aún se conservan. Para dar inicio con la producción de pan, el Señor Portillo llamado de cariño por sus amigos “Don Bilo”, se da a la tarea de buscar panaderos con experiencia que puedan apoyarlo en este proceso de apertura, buscando opciones, da con 3 panaderos recomendados oriundos de San Luis Potosí, estos expertos panaderos conocían bien el oficio y trabajaban el pan artesanal tradicional mexicano, horneado en horno de leña. Gregorio Vázquez y sus hijos Alberto y José Luis, con su amplia trayectoria en la elaboración de pan artesanal tradicional en su localidad, comienzan a producir este delicioso pan muy original en

la región de Cuauhtémoc, su exquisito sabor y variedad fue un gran éxito entre la población de la localidad, sobre todo entre la comunidad menonita, muy pronto la información sobre esta panadería llegó hasta los oídos de las personas que vivían en las rancherías de los alrededores, quienes viajaban a comprar este delicioso producto; de manera muy rápida el negocio floreció y tomó fama.

La demanda de los clientes exigía un arduo trabajo y largas jornadas laborales, el negocio abría al público desde las 6 de la mañana hasta el atardecer; mientras los panaderos comenzaban los preparativos para la producción a media noche, desde ese momento se amasaba, creaba y horneaba en formas muy variadas e ingeniosas el excelente producto que llegaría aún calentito a la mesa de los consumidores. Desde muy temprano la población desfilaba hacia la panadería para adquirir recién hecho el pan para el desayuno, la finísima atención personalizada de Don Bilo y Doña Chela, así como la calidad y el precio accesible del producto se fusionaron en la fórmula perfecta de éxito.

Chela y Don Bilo hicieron crecer su negocio trabajando duro, en una época se encargaban de empacar pan para enviarlo en cajas a las rancherías cercanas, el transporte que utilizaban era el de pasajeros, hacían el encargo al chofer del autobús quien hacía la entrega al comerciante en cada pueblo, el destinatario al recibirlo los distribuía en la población y los sábados venían sin falta todos los comerciantes de los pequeños poblados cercanos a pagar el producto recibido a la panadería, era notable la honestidad de estos comerciantes. La comunidad menonita venía a Cuauhtémoc y llevaba comestibles para diversas personas y varios días, llenaban sus bogues (carros rústicos jalados por caballos percherones), de cajas con mercancía y una o dos de pan. En ese tiempo todas las familias cuauhtemenses consumían el pan, que acostumbraban a comprar en la mañana para el desayuno o por la tardecita utilizándolo para cenar.

Desde sus inicios la atención al cliente en esta panadería fue prioritaria, recibían a cada uno de sus clientes con un apretón de mano, con una sonrisa en los labios y un caluroso saludo, de la manera más atenta le indicaban donde se encontraban las charolas y las pinzas para escoger el pan, en el proceso de selección de las variedades de pan dulce o pan blanco, se entablaban amenas conversaciones sobre diferentes temas, algunas anécdotas sucedidas en la ciudad, en otras ocasiones se hablaba de las cuestiones económicas, políticas o sociales, siempre se manejaron de manera respetuosa hacia la comunidad y sus pobladores.

Don Bilo a pesar de tener y atender su panadería por 22 años nunca aprendió a elaborar el pan, tampoco ninguno de sus hijos se dio a la tarea de aprender el arte de la panadería tradicional. Era muy común que los hijos del matrimonio los apoyaran a despachar el pan y en la atención de los clientes, sobre todo en los momentos de más trabajo. Gerardo y Juan Carlos, dos de sus hijos a muy corta edad los apoyaban en el empaque del pan que se enviaba por transporte a los comercios de las rancherías, entre los hermanos se turnaban para brindar ayuda a sus padres en el negocio.

Don Bilo fallece en 1987 y Graciela su esposa se hace cargo del negocio con la ayuda de los hijos hasta 1991, en ese año Juan Carlos el hijo menor del matrimonio al terminar su carrera profesional, viendo el trabajo extenuante que realizaba su madre y lo difícil que era para ella manejar el negocio sola, le propone asociarse y encargarse del manejo de la panadería, él continúa al frente de la empresa hasta la fecha.

Comenta Juan Carlos que los panaderos en ocasiones faltaban al trabajo por irresponsabilidad, problemas personales o familiares y al no haber quién elaborará el pan, ese día se perdía la venta, ya que no había quien más lo preparara. Actualmente no se presentan estos problemas de ausentismo gracias al equipo de 4 panaderos y el ayudante, comprometidos con la empresa, siempre pendientes de cumplir de manera eficaz su labor, los cuales tienen 25 años encargándose de la elaboración del pan. Los horarios de trabajo son en dos turnos, 2 de los panaderos empiezan a preparar la masa a las 3 de la mañana, para tener la primera tanda de pan a las 8:30 am horario en que se abre el negocio, los otros 3 panaderos inician a las 6 de la mañana y sacan la segunda tanda a medio día, la atención al público es por el propietario y una ayudante.

Los proveedores de los insumos son estatales y locales en su mayoría, se utiliza ate de membrillo fabricado artesanalmente en Aldama Chihuahua, la harina se trae de Guasave Sinaloa, producida especialmente para las condiciones climáticas de esta región. La elaboración del pan está hecha con insumos mexicanos naturales de alta calidad, los panaderos se encargan de elaborar las mezclas de harina, las mermeladas, el betún blanco y de chocolate, de forma natural, manual y artesanal. La elaboración del pan se ha mantenido en su forma original en peso y tamaños, ya que se utilizan todos los productos naturales y frescos, no se utiliza ni leche y huevo en polvo.

Entre todas las variedades de pan, se elabora pan blanco baguette, virginia, hot dog, torta, bolillo, hong kong para platillos y cuernitos, todos ellos en 3 diferentes tamaños, el pan dulce se elabora en 25 diferentes variedades, entre las más comunes y vendidas están: la esponja, marranitos, polvorón, bísquet, empanadas, roscas, cuernos, volcán, roles, campechana, entre otras, cada una en diferentes sabores y mezcla de ingredientes, así como de diferentes tamaños, (Ver figura 3), diariamente se elaboran todas estas variedades de pan en las dos tandas mencionadas, y la venta se realiza en un horario de 8:30 am a 7 pm de lunes a sábado.

*Figura 3. Variedades de pan artesanal.*



*Fuente: Imágenes de Google.com*

*Figura 4. Horno de leña para pan.*



*Fuente: Imágenes de Google.com*

Hace como 25 años comenta Juan Carlos que, en un viaje a Zacatecas, estuvo en una panadería que se especializaba en la venta de pan pequeño, esto llamó mucho su atención y considero que sería una buena opción de ampliar las opciones de pan que el ofrece a su clientela. A su regreso a Cuauhtémoc inició la preparación para poder producir panes de menor tamaño, de forma experimental se comenzó con la elaboración de solo un número de 20 a 30 piezas, para probar su aceptación entre la clientela, el éxito ha sido notorio y actualmente más de la mitad de producción es de pan dulce pequeño. Algunos restaurantes de la localidad son clientes de años y tienen pedidos especiales, de pan blanco principalmente ya que lo ofrecen en su menú, como aperitivo de cortesía a los clientes. Con el tiempo hay unos 5 tipos de pan que han dejado de producirse por falta de venta, el resto de las variedades se ha mantenido vigente, siendo la esponja la más vendida.

Las estrategias de negocio que han perdurado en el tiempo en el quehacer diario de la panadería son la constancia, buen trato, la atención al cliente, el bajo precio, el delicioso sabor y la excelente calidad. Lo que le da al pan su delicioso e inigualable sabor en toda la ciudad, es el sabor de la cocción en horno de leña. Los 2 hornos de leña que se utilizan, están hechos de adobe pegado con lodo, el piso es de ladrillo, están montado en una plataforma de cemento de aproximadamente un metro de alto, rellena de arena, lo cual le permite conservar el calor por más tiempo, cada uno tiene un diámetro de tres metros y medio, (Ver figura 4) la leña que se utiliza es el encino colorado de la región, debido a que hace menos humo, calienta más y forma mayor braza aumentando el rendimiento. Un tiempo se probó realizar la cocción con leña de manzano, árbol común en la comunidad, pero no dio buen resultado.

El trato a los trabajadores es cordial, se trabaja en equipo, permitiéndoles participar y decidir respecto a sus formas de trabajo, se les brindan las prestaciones de ley y un buen sueldo, ellos cuando llegan al negocio, reciben los requerimientos de pan y las variedades a realizar, trabajan libremente sin presión, tienen la facultad de tomar decisiones, cada panadero se especializa en varios tipos de pan, el material está a granel, no hay limitaciones en su uso, trabajan con las recetas originales. Los panaderos que iniciaron en la panadería fueron capacitando a los demás panaderos y de esta forma se ha garantizado la receta original.

En sus 55 años de existencia esta exitosa panadería ha visto pasar 3 generaciones de pobladores que continúan siendo clientes, los abuelos, hijos y nietos gracias a la excelente atención y plática amena de la familia Portillo, algunos cuauhtemenses que por diferentes causas han tenido que emigrar a Estados Unidos, cuando visitan a su familia en Cuauhtémoc, ya para regresar a su casa procuran llevar pan muy bien empacado, buscando así revivir sus recuerdos, lo cual les trae nostalgia, gracias al exquisito sabor y su calidad.

El reciente crecimiento de la población ha traído personas que han emigrado de diferentes partes de México

cuando se instalan en Cuauhtémoc, conocen y prueban el producto, se asombran y enamoran del sabor del pan, quedando capturados como clientes, la ubicación estratégica del negocio es ideal, ya que se encuentra en el primer cuadro de la ciudad. Actualmente la falta de estacionamiento en el centro de la ciudad ha sido un problema, sin embargo, la venta continúa esta situación de tráfico constante y falta de espacios para estacionarse, ha provocado que la comunidad menonita haya dejado de venir a comprar el pan. Los clientes de las rancherías continúan viniendo.

Esta panadería creada y trabajada con tanto esfuerzo por una familia ejemplar y admirada en la comunidad, es un negocio tan noble y constante desde sus inicios, dónde no solo se ha trabajado duro, sino que se ha puesto el corazón en todo aquello que han emprendido, han dado ejemplo de entereza, temple, constancia, amor por su negocio, pasión, cariño hacia la comunidad y sus colaboradores. El éxito en el negocio es indiscutible y claro, debido a su permanencia en el tiempo, ya que a la familia Portillo les ha permitido salir adelante, les ha dado casa, alimento, vestido y educación a sus hijos desde sus inicios hasta la fecha actual en la que cumplen 55 años laborando.

## CONCLUSIONES

Es de mucho agrado presentar a Ustedes la historia de un negocio familiar que surgió de la necesidad económica y de la acertada visión de sus fundadores, quién con trabajo constante y un gran cariño para su negocio día con día a lo largo de 55 años han atendido amablemente a su clientela, con el compromiso de brindar un excelente producto de calidad, así como un trato inigualable a la clientela, se observa como su cultura organizacional se ha transmitido y mantenido.

La Panadería Ideal es reconocida en la población como una de las mejores panaderías de la región, es difícil encontrar pobladores que no sepan de su ubicación y calidad, las personas que somos originarias de esta ciudad, recordamos nuestra infancia al haber ido a comprar el pan tempranito en la mañana o por la tardecita y es un orgullo recordar a Don Bilo y Doña Chela con sus atenciones tan distinguidas y visualizarlos con aquellas charlas tan amenas en las que se entrelazaban las ideas y los chascarrillos, generando una sensación de bienestar. Grandes... recuerdos. Aún hoy en día cuando se presenta la ocasión de comprar el pan, en la Panadería Ideal se da un trato amable a los clientes por parte de Juan Carlos quién siempre hace un comentario agradable hacia las personas que en ese momento se enfocan en escoger su pan.

Cuauhtémoc Chihuahua, es una población que se distingue por sus empresas familiares, en gran porcentaje son de tamaño micros, pequeñas o medianas empresas, la mayoría de las organizaciones en la ciudad tienen entre 50 y 60 años de haberse fundado y siguen siendo atendidas algunas de ellas por sus propietarios, ya es raro ver a los fundadores en el negocio, pero sus hijos y nietos continúan trabajando fuertemente llevando sus ideas de negocio para la atención de los clientes. La población originaria de Cuauhtémoc es unida y se esfuerza por apoyar a los negocios y a sus amigos. Esta condición cultural en la región ha llevado al éxito a muchas de las organizaciones surgidas en los primeros años de fundación de la ciudad.

En investigaciones anteriores realizadas por (Gutiérrez et. al., 2012), se ha observado que en general la tendencia de las empresas de la región es en favor de la modernidad, puesto que manifiestan que hay cambios frecuentes y utilizan tecnología de punta, en cuanto al recurso humano, también resalta una tendencia al acercamiento con ellos, puesto que les permiten participar en los procesos de toma de decisión y establecimiento de cambios, lo cual se refleja en la percepción de los empresarios hacia sus colaboradores como comprometidos con la organización y a la vez promueven la capacitación del personal. Los empresarios han externado estar altamente interesados en el proceso de cambio del mercado y el contexto social, por lo que la mayoría de ellos asiste a cursos, foros y congresos y están afiliados a las cámaras industriales y de igual forma actualizan su plan de negocios. Es grato descubrir que un tercio de los negocios entrevistados, consideran la posibilidad de crear franquicias de su organización.

Es gracias a la comunidad menonita que esta región del norte de México ha surgido de manera fuerte, ya que actualmente se cuenta con negocios que distribuyen sus productos de forma nacional e internacional, es en el

corredor comercial, considerado el más largo de América Latina, con una extensión de más de 40 Kms., dónde se establecieron los primeros menonitas provenientes de Canadá y que actualmente se encuentran miles de negocios de diferentes ramos es en esta región. La fusión de tres culturas, la mestiza, la menonita y la tarahumara es lo que hace a esta región multicultural una región atractiva para negocio e inversión económica.

En un estudio realizado por (Gutiérrez, 2009), sobre las características psicosociales que distinguen a los empresarios de la región de Cuauhtémoc, se encontró que presentan en la mayoría de los empresarios mestizos: perseguir el objetivo, ser respetuosos y muy organizados, ordenados y estar conscientes de sus capacidades y limitaciones, que se encuentran en el 80% de ellos, por lo que puede decirse que son las características distintivas. El grupo de empresarios menonitas presenta otras características comunes entre ellos, como haber iniciado por necesidad económica, trabajadores, creativos, innovadores, entusiastas y tener amor por lo que hacen.

Esto muestra, que el ambiente socio cultural donde se desarrollan estos empresarios, la forma en que se educan en familia, promueve y facilita comportamientos similares entre sus habitantes, por lo que las diferencias de actuación entre ellos son mínimas, sin embargo, de igual forma estos empresarios, han alcanzado el éxito. En el análisis comparativo entre el grupo de empresarios mestizos y el grupo de empresarios menonitas, se observa que tienen algunas de características en común los dos grupos, éstas son nueve características, entre las cuales destacan ser respetuoso, perseguir el objetivo, ser trabajador, perseverante, luchista, tener amor por lo que hacen, hacer planes y buscar diferentes formas de alcanzar el objetivo, entre otras, esto indica que por género masculino, existe mayor afinidad en la forma de actuar.

De manera general, se puede concluir que la región de Cuauhtémoc Chihuahua, cuenta orgullosamente con empresas y empresarios de éxito, que han demostrado tener las características psicológicas y sociales necesarias para mantener en el mercado sus empresas por más de setenta años como lo han hecho la mayoría de ellos, es esa fusión la que ha brindado una forma socio-cultural en las personas emprendedoras, que se caracteriza y distingue de otras regiones del país, si bien la mayoría de los negocios están entre micros, pequeñas y medianas empresas, muchas de ellas han sabido salir adelante y aún cuentan con clientes que se han mantenido con el paso del tiempo, creando una tradición de consumo entre las familias.

Muy acorde a los estudios realizados en años pasados por la autora, en este caso de éxito empresarial, se concluye que en los empresarios de la Familia Portillo se encuentran las características necesarias, como su liderazgo empresarial caracterizado por la constancia, el respeto, el ser trabajador, tener amor por el negocio, lo que los ha llevado a tener un negocio próspero. Agradezco enormemente a Juan Carlos el tiempo dedicado a la entrevista y la información tan valiosa proporcionada a una servidora, para poder desarrollar esta investigación.

# REFERENCIAS

- Alcover de la Hera C., Martínez D., Rodríguez F., y Domínguez R., (2012). *Psicología del Trabajo*. España: Editorial McGraw Hill.
- Barros C. y Buenrostro M., (2007). Panadería mexicana: formas con sabor, Academia mexicana de ciencias, *revista ciencia*, México. Recuperado de <https://www.revistaciencia.amc.edu.mx/index.php/ediciones-antiguas/65-vol-58-num-2-abril-junio-2007/alimentacion/104-panaderia-mexicana-formas-con-sabor>
- Centro de Estudios de Historia de México (2020). *Pan tradicional de Chihuahua*, Conaculta, México. Recuperado de <http://www.wikimexico.com/articulo/pan-tradicional-de-chihuahua>
- Díaz V., (1999). *Puerta de la Sierra, recuento histórico de Cuauhtémoc*, Cuauhtémoc, Chih., México: Asterisco Editorial.
- Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México (2020). *Información de delegaciones municipales*, México. Recuperado de <http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM08chihuahua/municipios/08017a.html>
- European (2020). *El pan y México, una historia milenaria*, EUROSPAN SA DE C.V., México. <https://blog.europan.mx/historia-pan-artesanal-mexico>
- Gutiérrez, E., (2019). *Comportamiento Organizacional*. Instituto Tecnológico de Cd. Cuauhtémoc, México.
- Gutiérrez E., Olivares A., Rodríguez D., Rascón L., Rentería M., Chávez O., (2012). *Tendencias empresariales en la región de Cuauhtémoc, Chih.*, Investigación, Instituto Tecnológico de Cd. Cuauhtémoc, Chihuahua, México.
- Gutiérrez E., (2009). *Descripción de las características psicosociales de liderazgo de los empresarios exitosos de la Región de Cuauhtémoc*, Investigación, Instituto Tecnológico de Cd. Cuauhtémoc, Chihuahua, México.
- Gutiérrez H., (2011). El pan francés en México, *Revista Cambio en México*, México. Recuperado de [http://www.chihuahuamexico.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=4153&Itemid=39](http://www.chihuahuamexico.com/index.php?option=com_content&task=view&id=4153&Itemid=39)
- Hellriegel D., Slocum J., Woodman R., (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Thompson Editores.
- Hery, (2015). ¿Cuál es el origen de las panaderías? *Marcianos.mx.com*, México. Recuperado de <https://marcianosmx.com/origen-de-las-panaderias/>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), (2015). *Población de la división municipal*, INEGI, México. Recuperado de [http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/chih/territorio/div\\_municipal.aspx?tema=me&e=08](http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/chih/territorio/div_municipal.aspx?tema=me&e=08)
- Islas P., Treviso M., Pérez F., Heiras A., (2015). La identidad cultural de los menonitas mexicanos, IE *Revista de Investigación Educativa de la REDIECH* -editada por la Red de Investigadores Educativos Chihuahua AC, México. <https://www.rediech.org/inicio/images/k2/Red9-pp69-76.pdf>
- Kinicki A., y Kreitner R., (2003). *Comportamiento de las organizaciones*. México: McGrawHill Interamericana.
- Kreitner R., y Kinicki A. (2012). *Organizational Behavior*. U.S.A: McGrawHill.
- Martínez E. (8 de marzo, 2020). Se cumplen 98 años de la llegada de los menonitas a Cuauhtémoc. *El Heraldo de Chihuahua*, México. Recuperado de <https://www.elheraldodechihuahua.com.mx/local/noroeste/se-cumplen-98-anos-de-la-llegada-de-los-menonitas-a-cuauhtemoc-noticias-de-cuauhtemoc-4941617.html>
- Martínez M., (2008). *Cronología e Historia de Cuauhtémoc*. Presidencia Municipal de Cuauhtémoc, Chih. Recuperado de [www.cuauhtemoc.gob.mx](http://www.cuauhtemoc.gob.mx)
- México Desconocido (2010). La deliciosa historia de la panadería mexicana, *G21 COMUNICACIÓN, IMPRESIONES ÁEREAS, S.A. DE C.V.*, México. Recuperado de <https://www.mexicodesconocido.com.mx/la-panaderia-mexicana.html>
- México Travel Club (2020). *Tierra de las 3 culturas y las jugosas manzanas*, México travel club, México. Recuperado de <https://www.mexicotravelclub.com/ciudad-cuauhtemoc-chihuahua>
- Municipio de Cuauhtémoc (2020). *Características del municipio; cronología e historia*. Gobierno Municipal, Cuauhtémoc, Chihuahua. <http://municipiocuauhtemoc.gob.mx/historia/>
- Pedroza R., (2018). Cuauhtémoc, Chihuahua: ¿la ciudad de las tres culturas? Ejemplo de una comunidad imaginada en el norte de México, *Revista Nueva Antropología* [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-06362018000200024&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-06362018000200024&script=sci_arttext)
- Radio Universidad (2019). *Las panaderías en chihuahua, negocios con historia y mucho sabor*, Ivoox Global Podcasting Service S.L., Barcelona, España. Recuperado de [https://www.ivoox.com/panaderias-chihuahua-negocios-historia-y-audios-mp3\\_rf\\_37254325\\_1.html](https://www.ivoox.com/panaderias-chihuahua-negocios-historia-y-audios-mp3_rf_37254325_1.html)
- Robbins, S., (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.
- Sánchez P. (3 de enero, 2018). Panadería Gloria, 35 años de tradición. *El Heraldo de Chihuahua*, México. Recuperado de <https://www.elheraldodechihuahua.com.mx/local/panaderia-gloria-35-ano-de-tradicion-551863.html>
- Triedo, N., (2019). La historia de los menonitas en Chihuahua, *México Desconocido*, G21 COMUNICACIÓN, IMPRESIONES ÁEREAS, S.A. DE C.V., Recuperado de <https://www.mexicodesconocido.com.mx/historia-menonitas-de-chihuahua.html>

## CAPÍTULO 5

# RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, UN COMPROMISO DE TODOS CASO DE ESTUDIO CONDUMEX

*Luis Felipe Noriega Román<sup>8</sup>, José Luis Cano Felipe<sup>9</sup>, Israel Servín Gómez<sup>10</sup>*

*“El precio de la grandeza es la responsabilidad”.*

*Winston Churchill*

---

<sup>8</sup> Luis Felipe Noriega Román, es Maestro en Desarrollo Humano en la organización por la Universidad de Celaya, Profesor de tiempo completo en el Departamento de Ciencias Económico-Administrativas del Instituto Tecnológico de Roque, cuenta con reconocimiento del Programa para el Desarrollo Profesional Docente para el tipo superior (PRODEP), y es Miembro del Cuerpo Académico “Desarrollo Estratégico Organizacional”.

<sup>9</sup> José Luis Cano Felipe es Ingeniero Agrónomo con especialidad en Desarrollo Rural por el Instituto Tecnológico Agropecuario No.29, Profesor de tiempo completo del Departamento de Ciencias Económico -Administrativas del Instituto Tecnológico de Roque

<sup>10</sup> Israel Servín Gómez, es Doctor en Administración por la Universidad de Celaya, Profesor de tiempo completo en el Departamento de Ciencias Económico-Administrativas del Instituto Tecnológico de Roque, cuenta con Reconocimiento del Programa para el Desarrollo Profesional Docente para el tipo superior (PRODEP) y es Miembro del Cuerpo Académico “Desarrollo Estratégico Organizacional”.

# INTRODUCCIÓN

Los atingentes cambios que la sociedad está experimentando, han impulsado al cambio paradigmático de procesos y preceptos, provocados en muchas ocasiones, por la influencia de la dinámica mundial, así como por las apremiantes necesidades de las organizaciones. Conforme ha pasado el tiempo, las sociedades se han sensibilizado y atendido con mejores estándares los servicios y productos que ofrecen.

## CULTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con Cujar Vertel et al. (2013, p. 351) “la cultura organizacional es considerada un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos”.

Para los autores Rodríguez y Romo (2013, p. 13) “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”.

Robbins y Judgey (2009) citados por Carrillo Punina (2016, p.3) “refieren seis características de la cultura organizacional, que sirven para medir el rendimiento individual y colectivo de una organización: innovación, orientación a los resultados, orientación a las personas, minuciosidad, agresividad y estabilidad. Lo cual coincide con las partes relacionadas con la obtención del distintivo de empresa socialmente responsable”.

Esta participación muestra al mercado que está comprometido en más que sólo tomar dinero de sus bolsillos. A la larga, la estrategia lleva a una reputación pública más fuerte y relaciones de negocios más rentables.

Otra razón por qué la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es mucho más amplia que la ética empresarial convencional, es su inclusión necesaria de la responsabilidad ambiental. La que una vez fue una oportunidad para las compañías de añadir valor y mejorar la imagen de su marca, las operaciones amigables con el ambiente, son ahora un requisito social con la RSE. Como ejemplo se menciona a la organización sin fines de lucro As You Sow (2020), empresa que tiene como misión promover la responsabilidad social corporativa ambiental y social a través de la defensa de los accionistas, la creación de coaliciones y estrategias legales innovadoras, discute la importancia de preservar el ambiente, mejorar el uso eficiente de los recursos naturales, como renovar, reusar y reciclar, y la reducción de desperdicios que es importante para el componente ambiental de la RSE.

Asimismo, la RSE es un término que involucra el compromiso de los miembros de una sociedad –ya sea como individuos o como miembros de algún grupo– tanto entre sí como para la sociedad en su conjunto.

En este sentido, el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), según Cajiga (2020, p.2) responde a la pregunta ¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial? De la siguiente manera:

Aunque la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es inherente a la empresa, recientemente se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras.

Al referir el concepto y adopción de la RSE en una organización, cualquiera que sea el giro de ésta, resultará importante revisar lo declarado en sus principios filosóficos, ya que una organización declarada socialmente responsable, será portadora de una cultura organizacional que se sustente en la generación de estrategias y políticas aplicables al entorno interno y externo, desarrollando acciones enfocadas al respeto, transparencia y coherencia.

Es por ello que para Córdoba (2011, p.1) “el mundo empresarial actual está ávido de modelos gerenciales que le permitan no sólo ser más eficiente, sino enmarcarse en el desarrollo e interés por la construcción de una conciencia social, buscando una sociedad más justa y solidaria”.

De acuerdo con Sinclari G. citado por el Boston College (S.f) “La ciudadanía corporativa del siglo 21 nos permite transitar del porqué hacia el qué y el cómo”. En lo cual las organizaciones empresariales se vinculan con lo que sucede independiente de su ubicación y vocación económica.

En el mismo sentido; Mitra y Borza (2010, pp. 66-67) opinan:

[...] que la diferencia entre empresas comerciales y con responsabilidad social radica en declarar en la misión su relación con las partes interesadas, siendo una característica de las primeras sus propósitos económicos y valores sociales, para la obtención en un futuro de la independencia económica, que se complementa para las que logran la responsabilidad social en la investigación y creación de valor para las partes interesadas.

## **CONCEPTOS DE RSE**

De acuerdo con los autores Coque y Pérez (2002, p. 168) “La RSE significa desarrollar un nuevo tipo de liderazgo en los negocios, en los gobiernos y en la sociedad civil, con capacidad además para trabajar en red entre ellos”.

Mientras que para Edward Freeman citado por Crespo (2010, p. 123) menciona: “desde la perspectiva ética de los negocios, la ciudadanía corporativa, o de grupos de interés considera necesario darles nombre por las organizaciones”. Para Osorio (2002) La Responsabilidad Social es la expresión de una ética sobre lo público. Implica un discernimiento sobre la realidad, a partir de la valoración que se hace de la misma, desde los criterios de la justicia, la equidad y de la democracia.

En enfoque de análisis según Sánchez (2018) la RSE implementada estratégicamente se convierte en una inversión para las comunidades en que la empresa opera, pero también en términos de negocio. Lo que cambia la conceptualización de la RSE como un gasto para la empresa y no como una inversión que genera valor para todas las partes relacionadas. Para la organización Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México ALiaRSE (2020), coincide en entender que la RSE es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, considerando y respondiendo las expectativas económicas, sociales, humanas y ambientales, tanto en lo interno, como en lo externo de todos sus grupos relacionados demostrando siempre el respeto por las personas, las comunidades, los valores éticos y el medio ambiente. En el mismo sentido, El Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (S.f.) acuña la RSE como una forma de dirigir a las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medio ambiente, y sobre la sociedad en general.

Las estructuras organizacionales han experimentado diversas modificaciones, ya que la idea de un mundo globalizado ha generado mayor conciencia de un mundo sustentable, utilizando más insumos amigables con el medio ambiente, mediante el apoyo de propuestas enfocadas al desarrollo humano integral de sus colaboradores,

sin catalogarlos, en muchos casos, como un recurso o insumo más dentro de un procesos de producción o administración, desarrollando una cultura organizacional más justa y equitativa.

De acuerdo a Baltazar Caravedo citado por el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (2002-2003, p. 25) define por Responsabilidad Social Empresarial (RSE) “una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de la empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de influencia de las empresas. En otras palabras, es una perspectiva que no se limita a satisfacer al consumidor, sino que se preocupa por el bienestar de la comunidad con la que se involucra”.

Al respecto Orjuela *Córdoba* (2011, p.3) sostiene que: “La Responsabilidad Social Empresarial ofrece una nueva alternativa de ‘competir’, que está concebida como la transferencia de valor agregado a la sociedad; valor que se espera que, en el mediano o largo plazo se convierta en fuente de ventaja competitiva, evidentemente, si así lo advierte oportunamente la organización”.

No obstante, Zairi y Peter (2002) advierten que la responsabilidad social no del todo agradable para las organizaciones, esto desde el enfoque de la comunidad global de negocios, y sin duda que influyen en la mercadotecnia social que se dirige hacia lo que se considera importante para la comunidad, al usar las mejores prácticas.

## DESARROLLO

Este caso de estudio se basó en las experiencias de implementación que ha realizado la empresa CONDUMEX Arnese Eléctricas Automotrices, para lograr la obtención del distintivo RSE, que se encuentra ubicada en la ciudad de Apaseo el Alto, Guanajuato, México.

Dicha organización tiene más de 60 años de experiencia en el mercado de cables, contando con una plantilla laboral de más de 3 mil colaboradores; CONDUMEX forma parte del Grupo Carso.

El concepto o imagen de una empresa exitosa, conlleva una serie de acciones encaminadas a la evolución y crecimiento permanente, enfocadas hacia la competitividad empresarial, así como al incremento de ganancias y creación de empleos, que en conjunto otorguen posicionamiento y prestigio social, es decir, que las acciones emprendidas favorezcan las condiciones laborales, respeto de los derechos humanos, medio ambiente y combate a la corrupción.

De acuerdo con la autora Nuño (2017, p.1), “la imagen corporativa es la base para la comunicación entre la empresa y los usuarios, estrechando la relación y cubriendo las necesidades con éxito”. Hablar de la imagen corporativa hoy en día, se ha tornado en un tema relevante para las organizaciones y usuarios que adquieren algún producto o servicio, ya que la buena reputación adquirida socialmente, traerá consigo la diferenciación y en consecuencia ventajas competitivas, es decir, valor agregado.

El consultor en coaching empresarial Echeverría, R. (2011, p.70), declara que “la confianza será un elemento clave en la construcción de la empresa del futuro, e irá adquiriendo progresivamente un papel decisivo en las nuevas relaciones de trabajo. La confianza y la falta de confianza nos habla de la manera como encaramos el futuro en función de los eventuales peligros que éste pueda deparar”.

El momento social que se vive, trae consigo una serie de compromisos y responsabilidades en el quehacer cotidiano, entre ellos se encuentra el impacto moral que las empresas, organizaciones o instituciones tengan con la sociedad, ya que la toma de decisiones pronta y acertada se verá reflejada en la imagen generada.

Unir los ocho rubros que se establecen en la figura 1, para los autores del capítulo, podrá ser un valor agregado a las acciones de posicionamiento social e impacto de la imagen social que se tenga, ya que la correcta y oportuna atención por medio de programas establecidos, será el reflejo del compromiso tangible con quienes conforman la organización y en su entorno social.

La imagen social corporativa se conforma de varios rubros, véase fig. 1.

Figura 1. Imagen social corporativa.



Fuente: Elaboración propia.

La RSE, se ha convertido en un tema prioritario en las agendas empresariales, ya que las mejores prácticas de gobernanza habrán de generar estrategias para el apoyo decidido en la implementación del distintivo. Sin embargo, no siempre bastará con buenas intenciones en la adopción de nuevos procesos, ya que el adecuado conocimiento en la implementación será factor determinante en el éxito o fracaso; por lo que es recomendable que, en la prospectiva de crecimiento organizacional, se identifique nítidamente el compromiso que contrae esta responsabilidad, y tomar en cuenta los talentos naturales y competencias de quienes conforman la organización, acciones que podrán augurar un mejor resultado.

A lo largo de la historia, se han creado diferentes distintivos, certificaciones o acreditaciones, que una vez obtenidos por empresas o personas, aseguran la calidad en sus productos o servicios, incrementando la satisfacción del público que los consume; sin embargo, la RSE no debería verse como un “estandarte”, sino como un real y total compromiso ético y voluntario de las organizaciones con el sector social, para que las acciones administrativas y los procesos estén alineados a la cultura organizacional.

El 25 de septiembre del 2015, se definieron los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 adoptados por los líderes de 193 países, en una histórica cumbre de las Naciones Unidas. Desde su aprobación, el sector privado está intensificando sus esfuerzos para cumplir los Objetivos Globales para las personas, el planeta y la prosperidad. Juntos, a través de acciones audaces y colaboración entre todos los sectores de la sociedad, se podrá acabar con la pobreza extrema y el hambre, combatir las desigualdades y hacer frente al cambio climático, según lo establecido por la Asamblea General de Naciones Unidas (2015).

Los diez principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, establecen:

## **DERECHOS HUMANOS**

- Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.
- No ser cómplice de abuso de los derechos humanos.

## **CONDICIONES LABORALES**

- Apoyar los principios de la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva.
- Eliminar el trabajo forzado y obligatorio.
- Abolir cualquier forma de trabajo infantil.
- Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.

## **MEDIO AMBIENTE**

- Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.
- Promover mayor responsabilidad medioambiental.
- Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente.

## **ANTICORRUPCIÓN**

- Actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.

El United Nations Global Compact (2015), dentro de las iniciativas que fomentan la responsabilidad social corporativa, es un instrumento de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), cuyo fin es promover el diálogo social para la creación de una ciudadanía corporativa global, que permita conciliar los intereses de las empresas, con los valores y demandas de la sociedad civil, los proyectos de la ONU, sindicatos y organizaciones no gubernamentales (ONGs), sobre la base de 10 principios en áreas relacionadas con los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la anticorrupción.

Hablar de un solo modelo de RSE resulta subjetivo, dado a que las características de cada organización conllevan una serie de compromisos y acciones particulares. Sin embargo, se pueden mencionar aspectos esenciales que coadyuvarán en la adopción interna.

El modelo de RSE, de acuerdo con los autores de esta investigación, se conforma e interactúa con siete acciones, véase la siguiente figura 2.

Figura 2. Modelo de Responsabilidad Social Empresarial.



Fuente: Elaboración propia.

Para alcanzar el distintivo ESR, es fundamental el grado de compromiso de la alta dirección en la toma de decisiones, para que todos los factores cumplan en la dinámica de acuerdo con lo establecido en la planeación de metas de la organización. La RSE se ha convertido en un proceso reconocido para los negocios del Siglo XXI. Los empresarios señalan que es una evolución de la ética empresarial, ya que involucra balancear las expectativas sociales de todos.

La mayoría de expertos y analistas de este concepto, coinciden que es una evolución de la ética e integridad básica de los negocios. Defensores de la responsabilidad corporativa, como la Fundación As You Sow, también hace hincapié en la importancia del control interno en los negocios que dirija la ética de los líderes y empleados.

El compromiso social que adquiere una empresa será el reflejo de la adopción e implementación de procesos encaminados a la mejora sustancial, por lo que la revisión de la declaración en la filosofía organizacional de CONDUMEX será el paso inicial. Lo anterior permitió conocer las acciones encaminadas a la Responsabilidad Social Empresarial que lleva a cabo la empresa.

La filosofía de CONDUMEX (2020) se presentan en los términos siguientes:

## MISIÓN

“Satisfacer rentablemente las necesidades de nuestros clientes de la industria de motores, apoyándolos en la venta de productos mediante el diseño, fabricación y comercialización de sistemas de distribución de señales, iluminación, energía eléctrica y electrónica, así como en la logística y entregas secuenciales en el punto de uso”.

## VISIÓN

“Ser reconocidos por nuestros clientes y accionistas como su mejor opción en el cumplimiento de sus expectativas y necesidades de calidad, precio, servicio, tecnología y rentabilidad”.

## VALORES

En la empresa se cumplen 10 valores que permiten cubrir los objetivos y mejorar el ambiente laboral.

- Productividad  
Cumplir con los requisitos de calidad, cantidad, en el tiempo, con los recursos necesarios y presupuesto asignado.
- Calidad  
Cumplir con los requerimientos a la primera.
- Seguridad  
Propiciar condiciones y actitudes que garanticen la integridad física de cada persona.
- Orden  
Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
- Responsabilidad  
Actuar por sí mismo en lo que se es capaz y aceptar las consecuencias de sus actos.
- Honestidad  
Hablar siempre con la verdad y predicar con el ejemplo.
- Respeto  
Reconocer al otro como diferente y reconocerlo como valioso.
- Disciplina  
Seguir las reglas para facilitar la convivencia.
- Compromiso  
Cumplir siempre.
- Trabajo en equipo  
Sinergia de esfuerzos y capacidades multidisciplinarias para lograr un objetivo común.

CONDUMEX define la Responsabilidad Social como [...] “La integración voluntaria por parte de las empresas y organizaciones, de preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales, procesos productivos y relaciones con los grupos de interés: Clientes, Proveedores, Trabajadores, Accionistas”.

Ante el compromiso de CONDUMEX con su personal y clientes, construye la pregunta ¿Cómo lograremos ser una Empresa Socialmente Responsable?, cuestionamiento que permite el análisis reflexivo de quienes conforman la organización, identificando siete puntos básicos:

- Desarrollo económico
- Trabajo justo
- ESR
- Impacto ambiental
- Calidad de vida
- Valor agregado
- Prácticas éticas

De acuerdo a entrevistas realizadas a algunos empleados de la empresa en cuestión, la responsable de la Comunicación y Capacitación, identificó la responsabilidad de la empresa como “fabricar productos con calidad y el menor impacto desfavorable social y ambiental” lo que coincide con la declaración de la filosofía organizacional (Comunicación personal, 14 de abril del 2020).

Los aspectos del enfoque de la RSE para la empresa son cuatro, véase figura 3.

Figura 3. Aspectos de enfoque.



Fuente: CONDUMEX.

En la figura 3, se observan la ética y valores como aspectos raíz. Para el responsable del área de Mantenimiento, uno de los insumos no tangibles que otorga la empresa es “un ambiente laboral excelente porque no se tienen problemas con la gente que se trabaja” (Comunicación personal, 14 de abril del 2020).

Figura 4. Filosofía de Responsabilidad Social Empresarial en CONDUMEX.

**Misión de la Responsabilidad Social**

Promover la creatividad empresarial aplicada a los negocios y a la solución de los problemas de nuestro país desde nuestros ámbitos, basados en el desarrollo humano, la formación del personal el optimismo, el trabajo en equipo y la mejora incansable de nuestros procesos, bajo una filosofía de austeridad en los gastos, reinversión de las utilidades, modernización y crecimiento, generando beneficios para nuestros clientes, colaboradores y los diferentes grupos de relación.

**Valores y principios empresariales**

**Valores\***orientar al grupo hacia la competitividad y la rentabilidad.

- \*Satisfacer con eficiencia, calidad y servicio las necesidades de nuestros clientes.
- \*Impulsar el desarrollo profesional de nuestro personal, de acuerdo con las necesidades de la empresa.
- \*Reconocer los logros individuales y en equipo, como estímulo a la productividad y al progreso.
- \*Respetar y procurar el bienestar de las comunidades y el entorno ecológico en donde operamos.

**Principios\***Todas las actividades debemos realizarlas con apego a las normas, leyes, reglamentos, políticas y procedimientos establecidos.

- \*Todas las personas merecen un trato digno, independientemente de su sexo, edad, nivel jerárquico o cualquier otra característica o convicción personal.
- \*Todos nuestros actos deben orientarse con rectitud y honradez, se trata de un principio indispensable como empresa y en lo individual.
- \*Debemos de asumir las consecuencias de las decisiones tomadas y dar respuesta de los actos propios, lo que nos hace confiables en nuestras acciones.

Fuente: CONDUMEX.

Los aspectos que integran la política de calidad, ambiental, salud y seguridad de la empresa analizada son los siguientes, véase figura 5.

Figura 5. Política Integral de Calidad, Ambiental, Salud y Seguridad.

**Política Integral de Calidad, Ambiental, Salud y Seguridad**

**Aprobó:**  
**Director Sector Autopartes**  
**Revisión (4), Fecha: 2016/11/11**

Conscientes de nuestra responsabilidad de trabajar para generar valor que beneficie a clientes, accionistas, colaboradores, medio ambiente y sociedad en general, los que integramos el Sector Autopartes nos comprometemos a:

1. **Satisfacer a nuestros clientes y accionistas** proporcionando productos y servicios que cumplan con los requisitos de calidad, costo, entrega, tecnología y medio ambiente, orientados al crecimiento del negocio.
2. **Garantizar una gestión ética**, comprometidos con el cumplimiento de la ley y otros requisitos aplicables, como parte fundamental de nuestra operación y sustentabilidad en el largo plazo.
3. **Cuidar el medio ambiente previniendo la contaminación**, evaluando y disminuyendo el impacto ambiental de nuestras actividades y mejorando la eficiencia en el uso de recursos naturales y energéticos.
4. **Propiciar un lugar de trabajo seguro** con una cultura de prevención de riesgos, asegurando que las condiciones de seguridad e higiene cumplan con la normatividad vigente.
5. **Trabajar en equipo y promover un ambiente laboral** que propicie el cumplimiento de objetivos y metas, el enfoque por procesos y nos oriente a la competitividad y mejora continua.
6. **Demostrar una actitud socialmente responsable** en el entorno donde operamos, generando beneficios para nuestros clientes, colaboradores y los diferentes grupos de relación, basados en el desarrollo humano y la formación del personal.
7. **Salvaguardar la integridad, confidencialidad y seguridad de la información** que recibimos y generamos para el desarrollo de nuestras actividades tanto internamente como en nuestra cadena de suministro.




Fuente: CONDUMEX.

Las acciones implementadas por CONDUMEX son diversas, mismas que se encuentran enfocadas al apoyo del personal, familia e instituciones. De acuerdo con los datos recabados, en todo el grupo Carso se realizaron 427 contrataciones en el 2019 de operadores con capacidades diferentes. En el sector automotriz, esto es parte de la inclusión.

En la tabla 1, se muestra el reporte de beneficios a familiares por medio del programa de becas implementado por la organización.

Tabla 1. Reporte de beneficios a familiares octubre 2018-octubre 2019.



NO.	TIPO DE PERMISO	PERIODICIDAD
1	BECAS DIGITALES	ANUAL
2	BECAS TELMEX	ANUAL
3	BECAS POR CONTRATO COLECTIVO	
4	JUGUETES	
5	AYUDAS POR NACIMIENTO	PERMANENTE
6	AYUDAS POR DEFUNCIÓN	PERMANENTE
7	AYUDAS POR MATRIMONIO	PERMANENTE
8	ÚTILES ESCOLARES	
9	SEGURO DE VIDA	PERMANENTE
10	SEGURO DE GASTOS MÉDICOS MAYORES	PERMANENTE
11	OTROS (ENLISTE)	

Fuente: CONDUMEX.

En la tabla 2, se muestra a manera de ejemplo, el reporte de becas asignadas por la empresa.

Tabla 2. Reporte de becas.

CENTRO DE TRABAJO:						
BECA DIGITAL - ENTREGADAS EN 2019						
Total plantilla laboral Sindicalizados	No. Becas Entregadas Sindicalizados	% Personal Beneficiado	Total plantilla laboral No Sindicalizado	No. Becas Entregadas No Sindicalizados	% Personal Beneficiado	Total Becas Entregadas
172	20	12%	200	10	5%	30
BECA TELMEX - SOLICITADAS EN 2019						
Total plantilla laboral Sindicalizados	No. Becas Solicitadas Sindicalizados	% Personal Que recibió apoyo trámite	Total plantilla laboral No Sindicalizado	No. Becas Solicitadas No Sindicalizados	% Personal Que recibió apoyo trámite	Total Personal Que recibió apoyo trámite
172	5	3%	200	1	1%	6

Fuente: CONDUMEX

En la tabla 3, se muestra el reporte de acciones enfocadas a la gestión y concientización ambiental realizado en el periodo octubre 2018-octubre 2019.

Tabla 3. Reporte de difusión de gestión y concientización ambiental.

CENTRO DE TRABAJO:				
NO.	FECHA	TEMA	CANAL (Boletín, plática, pizarrones, etc.)	IMPACTO (Número de personas)
1	04/01/19	ASPECTOS IMPACTOS AMBIENTALES	PLÁTICA	630
2	05/03/19	DIFUSIÓN DE LA POLÍTICA INTEGRAL	PLÁTICA, PIZARRONES	558
3	25/05/19	CONTROLES OPERACIONALES	PLÁTICA	635
4	07/06/19	IMPACTO AMBIENTAL	PLÁTICA	630
5	09/12/19	ASPECTOS E IMPACTOS SIGNIFICATIVOS	PLÁTICA, PIZARRONES	546
6				

Fuente: CONDUMEX.

En la tabla 4, se muestran las acciones enfocadas a la Responsabilidad Social Empresarial, llevadas a cabo por parte de la organización.

Tabla 4. Formato de reporte-proceso documental ESR 2020.

FORMATOS DE REPORTE - PROCESO DOCUMENTAL ESR 2020	
ÍNDICE	
PESTAÑA	REPORTE
2	REPORTE DE COLABORACIÓN CON ORGANISMOS O AUTORIDADES LOCALES
3	REPORTE DE BECAS
4	REPORTE DE VISITAS ACADÉMICAS
5	REPORTE DE PRACTICANTES PROFESIONALES
6	REPORTE DE PARTICIPACIÓN EN PROGRAMA ASUME
7	REPORTE DE DIFUSIÓN DE PRINCIPIOS Y VALORES
8	REPORTE DE DENUNCIA
9	REPORTE DE FUENTES DE RECLUTAMIENTO
10	REPORTE DE CONTRATACIÓN
11	REPORTE DE RECONOCIMIENTOS/INCENTIVOS AL PERSONAL
12	REPORTE DE PLANTILLA LABORAL POR RANGO DE EDAD
13	REPORTE DE ACTIVIDADES CON FAMILIA
14	REPORTE DE PERMISOS
15	REPORTE DE BENEFICIOS A FAMILIARES
16	REPORTE DE SIMULACROS
17	REPORTE DE PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES FÍSICAS Y DE NUTRICIÓN
18	REPORTE DE ACTIVIDADES EN SALUD
19	REPORTE DE LACTANCIA
20	REPORTE DE PROGRAMA O ACTIVIDADES DE EDUCACIÓN
21	REPORTE DE PERSONAL
22	REPORTE DE PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES DE VOLUNTARIADO
23	REPORTE DE PROVEEDORES LOCALES
24	REPORTE DE CAPACITACIÓN PARA MANEJO DE SUSTANCIAS PELIGROSAS
25	REPORTE DE DIFUSIÓN EN TEMAS DE GESTIÓN Y CONCIENTIZACIÓN AMBIENTAL

Fuente: CONDUMEX

## CONCLUSIONES

Estar a la vanguardia y a la par en la competitividad empresarial implica ofrecer al público servicios o productos que se alineen a las normas de calidad establecidos, según sea el caso. Por lo que una organización que pretenda competir y mantenerse en la preferencia de los consumidores, será recomendable ofrecer seguridad en sus procesos, y que éstos estén apegados a estándares que los normen. Por lo tanto, generar estrategias concisas de atención e involucramiento del personal que integra las organizaciones, en la adopción y atención de los constantes cambios sociales experimentados, podrá convertirse en un valor agregado en sus procesos. Reflexionar sobre el impacto y la importancia de las actividades y la necesidad de generar planes de acción pertinentes, en la implementación de la RSE, sería recomendable convertirlo en un compromiso de todos.

En la exposición de la evidencia del estudio de caso, se ha hecho referencia a la importancia de la implementación del distintivo ESR, un compromiso social que representa y demuestra con diversas acciones en pro de sus colaboradores y entes externos, a quienes les ha generado espacios y programas de apoyo. Cabe destacar que falta mucho por hacer, con relación a este tema, a pesar de ello, es gratificante observar como de manera mesurada cada vez son más las empresas que van incorporando acciones encaminadas a mantener un fuerte compromiso social, no solamente de manera interna sino también externa para mantener una mejor interacción con su entorno.

Existe pleno convencimiento entre las organizaciones que la RSE no es una moda temporal, sino que es una forma de vida en la cual se deben enfocar de manera comprometida, no solo las empresas, sino todos los actores que en la responsabilidad social intervienen, con el fin de lograr un equilibrio más justo el cual no esté solamente sostenido en lo económico pues al fin y al cabo esto último puede ser efímero en cierto momento. Es de considerar que, dentro de la gran mayoría de las grandes empresas, tanto nacionales como extranjeras, hasta muchas de las microempresas existe pleno convencimiento de que el camino correcto hacia un mejor futuro, en todos los aspectos, es el de adoptar buenas prácticas de responsabilidad social como filosofía, con la certeza que ello conducirá a conservar un mejor planeta.

Otro aspecto importante a valorar, será el compromiso decidido que adquieran las instituciones de educación en México, asumiendo la responsabilidad de adopción e implementación del tema abordado en su quehacer académico-administrativo, acción que podrá ser detonante para la vista natural en la cotidianidad. Para concluir se cita la respuesta sobre el futuro de la Responsabilidad Social Empresarial, de acuerdo a la responsable de Capacitación y Comunicación de Conдумex: “El futuro estará en la mentalidad de la sociedad al formar parte de proyectos ESR, y tomar el mayor beneficio para su desarrollo [...]”, (Comunicación personal, 14 de abril del 2020).

# REFERENCIAS

- Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México ALiARSE (2020). *Definición RSE y ventajas*. Recuperado de <http://www.aliarse.org.mx/rse.html>
- Aguilera y Puerto (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & Gestión*. (32) pp. 1-26. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3977/2823>
- Asamblea General de Naciones Unidas (2015). *Objetivos de desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- As You Sow (2020) *Our Mision*. Retrieved from <https://www.asyousow.org/about-us>
- Boston College (S.f). *La ciudadanía corporativa*. Recuperado de <https://ccc.bc.edu/content/ccc/research/21st-century-corporate-citizenship.html>. Consultado en fecha: 24 de marzo de 2020.
- Carrillo Punina A.P. (2016). *Medición de la cultura organizacional*. Ciencias Administrativas.
- Cajiga Calderón J.F. (2020). *El concepto de responsabilidad social*. México: Centro Mexicano de Filantropía. Recuperado de [https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)
- Coque y Pérez (2002, p. 168). La nueva economía social: otra forma de hacer negocios. *R.V.E.H.* Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/28055470\\_La\\_nueva\\_economia\\_social\\_otra\\_forma\\_de\\_hacer\\_negocios](https://www.researchgate.net/publication/28055470_La_nueva_economia_social_otra_forma_de_hacer_negocios)
- Córdoba Orjuela, S. (2011). *La comunicación en la gestión de la responsabilidad social empresarial*. Correspondencias & Análisis. Recuperado de <file:///C:/Users/Israel/Documents/Cap%C3%ADtulo%20RSE/la%20comunicaci%C3%B3n%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20responsabilidad%20social%20empresarial.pdf>
- Crespo (2010). Entre el concepto y la práctica: Responsabilidad Social Empresarial. *Estudios Gerenciales*, (26) pp. 119-130.
- Cujar Vertel et al. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales* (29) págs. 350-355.
- Echeverría, R. (2011). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Recuperado de <http://www.bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/alonzo/TRABAJO%20ALONZO/LA%20EMPRESA%20EMERGENTE,%20LA%20CONFIANZA%20Y%20LOS%20DESAFIOS%20DE%20LA%20TRANSFORMACION%20-%20ECHEVERRIA.pdf>
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (2002-2003). *Algunas definiciones de Responsabilidad Social Empresaria*. Córdoba Argentina: Larse.
- Mitra y Borza (2010) The role of corporate social responsibility in social entrepreneurship. *Management & Marketing Challenges for Knowledge Society* (5), 2, pp. 63-76.
- Nuño, P. (noviembre, 2017). *¿Qué es la imagen corporativa?* Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-imagen-corporativa.html>
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (S.f.). *Qué es RSC*. Recuperado de <https://observatoriorsc.org/descarga-gratis-el-informe/>. En fecha 13 abril de 2020.
- Osorio (2002). *La Responsabilidad Social: Construyendo sentidos éticos para el desarrollo*. Santiago de Chile: Fundación Prohumana Ediciones.
- Rodríguez y Romo (2013). Relación entre Cultura y Valores Organizacionales. *Conciencia Tecnológica* (45), pp. 12- 17.
- Sánchez (13 noviembre 2018). *5 Consejos de RSE que necesitas ahora*. Recuperado de <https://www.esrmexico.com/5-consejos-rse-necesitas-ahora/> En fecha 7 de abril de 2020.
- United Nations Global Compact (2015). Pacto Mundial de Naciones Unidas. *Una llamada a la acción para empresas sostenibles*. Recuperado de: [https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2018/02/Flyer-New-Strategy-GC-2018\\_20180126.pdf](https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2018/02/Flyer-New-Strategy-GC-2018_20180126.pdf)
- Zairi y Peter (2002). The impact of social responsibility on business performance. *Managerial Auditing Journal*, (17), 4, pp. 174-178.

---

Nota: Agradecemos a la LAE. Guadalupe Mendoza Reyes del Departamento de Recursos Humanos, Capacitación y Comunicación de CONDUMEX, por su valiosa información relacionada con el presente estudio de caso.

## CAPÍTULO 6

### CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL STC METRO, PRIMEROS CINCUENTA AÑOS DE EXISTENCIA

*José Alfredo Andrade García<sup>11</sup>, Rafael Ávila González<sup>12</sup>*

*“De la conducta de cada uno depende el destino de todos.”*

*Alejandro Magno.*

---

<sup>11</sup> José Alfredo Andrade García, es Doctorando en el Programa de Posgrado de Estudios Latinoamericanos en la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM. Profesor Investigador del Departamento de Ciencias de la Comunicación y Diseño de la UAM Cuajimalpa.

<sup>12</sup> Rafael Ávila González, es candidato a Doctor en el Programa de Posgrado de Estudios Latinoamericanos en la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM. Profesor Investigador del Departamento de Ciencias de la Comunicación y Diseño de la UAM Cuajimalpa.

# INTRODUCCIÓN

Hace casi cien años se llevó a cabo la investigación más conocida en la historia de los estudios organizacionales, el equipo estuvo integrado por personajes emblemáticos de su tiempo, Elton Mayo a la cabeza, además de Dickson y Roethlisberger. El propósito era identificar los factores ambientales que incidían en la productividad de los trabajadores de la planta Western Electric Company en Hawthorne, Chicago (E. Mayo, 1976).

Las evidencias literarias han documentado que los resultados de la investigación no fueron lo que ellos esperaban, pese a intervenir una serie de variables físicas y ambientales de la empresa, la productividad no observó variación considerable. Sin embargo, lo que sí descubrieron fue una dimensión de la organización que en ese momento escapaba a su plena comprensión, y que sólo acertaron a definir como dimensión informal. Años después de aquella gran investigación, Roethlisberger y Dickson expresarían en una publicación científica que la organización informal se identificaba con las interrelaciones personales existentes entre los miembros de la organización, misma que a esa fecha no era considerada parte de la organización formal (Schwartzman, 1993).

La dimensión informal en la organización era un término que no encuadraba con la lógica de los pensadores organizacionales de aquella época, tercera década del siglo pasado, pues los investigadores estaban enfocados en encontrar dispositivos y mecanismos que facilitaran la organización y sistematización de los procesos industriales desde la dimensión formal o racional de la organización. Ejemplo de ello son los estudios de tiempos y movimientos que realizó Frederick Taylor y que consistió en analizar escrupulosamente el tiempo que toma o debería tardar una máquina o un trabajador para ejecutar un proceso dado. Para ello dividió cada tarea, trabajo y proceso en sus etapas más importantes. Con un reloj cronometró y obtuvo métodos ideales de trabajo, basándose en el perfeccionamiento del proceso laboral de los distintos obreros. Taylor buscaba suprimir los movimientos equivocados, lentos e inútiles. Para ello, sus observaciones las realizó con los mejores obreros que tenía a mano (Taylor, 1973).

En el mismo tenor, aunque con distintos alcances podemos mencionar las pretensiones de asentar una formalidad organizacional a través de un modelo burocrático inspirado en los planteamientos de Weber (1993), en el que la función fuera independiente del sujeto. Obviamente, se trató de destacar una racionalidad objetiva.

El imaginario de los gestores de la organización de aquella época sólo aceptaba una racionalidad técnica instrumental. Esa racionalidad instrumental positivista característica de finales del siglo XIX e inicios del XX, atraviesa claramente los primeros planteamientos de las teorías organizacionales. Shenhav (2003) los identifica como discursos ingenieriles que se desarrollaron en esas épocas particularmente en Estados Unidos.

La inviabilidad en la comprensión de la dimensión informal de la organización, llevó a un largo letargo del mencionado concepto por varias décadas. Y fue en los años ochenta cuando resurgió con tal fuerza que fue necesaria gran cantidad de tinta y papel para explicar un fenómeno ahora asociado a la cultura organizacional.

Hacia la década de los ochenta la ruleta de la historia había dado varias vueltas y la economía japonesa había resurgido imponente frente a la de los Estados Unidos. Este dato económico es quizá el que principalmente impulsó a los investigadores estadounidenses a tratar de conocer y entender las motivaciones del impresionante desarrollo empresarial de la economía nipona, las intrigas de tal enigma siempre direccionaban sus respuestas hacia la cultura organizacional. Barba y Solís (1997) han mencionado, que el hecho de que la industria asiática reportara un considerable repunte en la economía mundial obligó a los investigadores de

las organizaciones dirigir su mirada a oriente y prestar particular atención a las características de la cultura de ese país asiático.

El fuerte desarrollo de los estudios de cultura organizacional se vio reflejado en una gran cantidad de publicaciones que quisieron encontrar en el tema las claves del éxito empresarial. Tal es el caso del libro de Yokohiro Kono y Steward Clegg titulado Transformaciones de la cultura corporativa. Experiencias de empresas japonesas. Centrando el estudio en casos de empresas altamente competitivas. Del mencionado libro se desprenden ideas como la siguiente:

El concepto de cultura corporativa es empleado para enfatizar los valores compartidos por los miembros, sus métodos en la toma de decisión o la forma de pensar (incluyendo supuestos básicos), y sus abiertos patrones de conducta. Cada uno de estos aspectos influyen/inciden en la realidad de una sociedad que es organizada a través de relaciones y dependencias (Kono y Clegg, 1998, p. 2).

Quizás el libro más emblemático de la gran oleada de publicaciones sobre cultura organizacional fue el que presentaron Peters y Waterman en 1982, titulado En busca de la excelencia. El record de ventas que alcanzó este ejemplar, rápidamente lo colocaron como el best seller de los administradores y demás gestores organizacionales quienes adquirieron más de cinco millones de ejemplares. Los estudios se basan en empresas exitosas como el de Hewlett-Packard, Mc Donalds, Procter and Gamble, entre otras, fueron el mayor motivador para su consumo.

Otro texto clásico fue publicado en 1988 por Deal y Kennedy, Culturas corporativas. Esta obra agrega un fuerte componente antropológico para explicar- prescribir cómo deben funcionar las piezas culturales para las organizaciones que pretenden el éxito.

Las compañías culturalmente vigorosas comunican exactamente cómo desean que se comporten sus empleados. Explican detalladamente las normas aceptables de decoro, de manera que las personas que visitan sus lugares de trabajo, o laboran en ellos, pueden saber qué deben esperar. Llamamos la atención de sus empleados sobre la forma en que se tienen que realizar los procedimientos [...] Con frecuencia, también establecen las formas, o cuando menos los ambientes, donde los empleados pueden jugar o divertirse, para que sepan que pertenecen a una sociedad completa y operante. En resumen, las compañías de cultura vigorosa crean ritos y rituales que son los que mayor influencia ejercen en “la forma en que hacemos las cosas aquí” (Deal y Kennedy, 1986, p. 65).

Si bien, la amplia literatura acerca de la cultura organizacional operó de manera considerable para impulsar el tema, otra variable a su favor, además de la competencia económica entre Japón y los Estados Unidos, fue el crecimiento y desarrollo de las distintas teorías organizacionales que posterior a la segunda Guerra Mundial, retomaron el tema que había quedado abierto desde el estudio de la planta de la Hawthorne en Chicago.

Las nuevas teorías organizativas contenían un fuerte cariz humanista y abiertamente aceptaban la dimensión subjetiva del trabajador, obviamente sin perder de vista el contexto de una gerencia condescendiente que se apoyaba en los preceptos psicologistas de la época. Al conjunto de estas teorías organizacionales se les otorgó la denominación de teorías neohumanistas.

Los nuevos teóricos humanistas trabajaron básicamente con dos premisas, la primera, defendía abiertamente una racionalidad objetiva en la organización, característica del racionalismo funcional, en segundo término, reconocía la racionalidad subjetiva de quienes tenían la capacidad de decisión en la organización, con ésta última idea se abrían a una visión interpretativa de la gestión organizacional. Ejemplo de esta última variable lo encontramos en Simon (1984), quien analizó a las organizaciones desde su dimensión estructural como sistemas decisores, al tiempo que incorporó el componente psicológico del comportamiento del decisor al plantear su modelo de elección racional. Pese a que en Simon existe una intención de desprenderse de la

racionalidad limitada y del formalismo de la administración clásica del estudio organizacional. Sus ideas se reducen al esfuerzo interpretativo realizado por agentes individuales y actores corporativos contextualizados en organizaciones que definen reglas y programas de operación, dejando con esto, fuera el entorno político, cultural, etc. (Reed, 2017).

Años más tarde Kurt Lewin (1978) desarrolla la teoría del campo sobre el comportamiento de grupo, donde explica que las personas se desenvuelven dentro de un espacio psicológico de fuerzas que determinan la conducta que tendrán. Lewin definió al campo como un terreno lleno de la subjetividad implícita al sujeto, lo cual genera la individualidad de cada persona, propiciando diferencias en la percepción del mundo, metas, esperanzas, miedos y experiencias anteriores.

Otro teórico relacionado con las nuevas relaciones humanas es Abraham Maslow quien reformula el problema del comportamiento humano en el trabajo. Con base en su pirámide de necesidades humanas, desarrolla una escala en la que hibrida dimensiones objetivas del individuo identificadas éstas como necesidades fisiológicas, ubicadas en la base de la jerarquía; hasta las dimensiones subjetivas del individuo, asociadas a las necesidades de reconocimiento social, colocadas en la cúspide escalar. En este sentido, Maslow señala que una organización que pretenda ser exitosa, por principio debe considerar lo siguiente: “[...] el personal tiene que estar relativamente libre de angustia, no deben ser personas llenas de temor, deben tener el coraje suficiente para superar sus miedos, deben ser capaces de salir adelante en momentos de incertidumbre [...]” (2005, p. 55). Dando a entender que la necesidad de seguridad del empleado es una de las principales tareas a ser cubierta para llegar a un clima laboral proactivo.

Más allá de las divergencias entre los distintos planteamientos teóricos antes citados, se puede identificar una clara intención de incidir en la gestión del personal con mecanismos psicológicos que posibiliten una mayor productividad para la organización.

## **ACTUALIDAD EN EL DEBATE DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

A la fecha, quien se aproxima al fenómeno de la cultura organizacional puede reconocer por lo menos dos grandes tradiciones que han marcado escuela en torno a este tema. En un primer momento y como parte del *boom* literario en cultura organizacional se observa una fuerte tendencia que orienta su atención en la búsqueda de las claves estratégicas para gestionar la cultura de la organización, mismas que deriven en el éxito económico. De alguna manera estos teóricos son herederos del pensamiento racional instrumental funcionalista.

Desde estas miradas, la cultura organizacional se asocia a una variable, es decir, una característica con la que cuenta la organización, misma que es susceptible de ser moldeada y gestionada acorde a las necesidades de la alta gerencia. Al respecto, Michel Ritter ha dicho:

La cultura organizacional y su complejidad es uno de los aspectos fundamentales para entender el éxito o fracaso de muchas organizaciones y una herramienta crítica para potenciar la competitividad de las empresas. En este sentido, la alta gerencia es la responsable de construir organizaciones donde los empleados expandan continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, creando organizaciones que se adapten a los cambios de sus entornos mediante el aprendizaje, que les permita capitalizar el conocimiento nuevo disponible y aquel desperdigado en la organización [...]. (Ritter, 2008, p. 54).

De alguna manera, estos teóricos son herederos del discurso de los antropólogos culturales norteamericanos quienes expresaron la premisa teórica y metodológica que entiende el orden social sistémico sobre todo como la realización de normas compartidas, internalizadas y mutuamente congruentes (Bauman, 2010).

En ese tenor, la pretensión, de quienes gestionan las empresas, es transformar la cultura organizacional desde el plano sistémico, llegando a consolidarla en lo que ellos han identificado como cultura organizacional fuerte

o sólida. Estos teóricos que observan el fenómeno desde este enfoque han desarrollado una clasificación que reconoce pares opuestos o complementarios en su diagnóstico. De manera que es posible encontrar categorías tales como cultura fuerte/ débil, cultura matriz/cultura filial, cultura total/ subculturas, etc.

Sólo con el fin de ejemplificar citaremos cómo se define la cultura débil: “Cuando las reglas y el sistema de sanciones tienen un efecto de integración a las actividades del grupo, esto a través de los procesos de gerencia, planeación, organización, staff, motivación y control” (Kono y Clegg, 1998, p. 16).

Una segunda tradición de estudio reconoce a la cultura organizacional como un fenómeno inherente a toda organización. La premisa más destacada de esta escuela expresa que las organizaciones son, en sí mismas, culturas organizacionales. Resulta evidente que el enfoque de esta mirada es plenamente interpretativo, al respecto Papa y Daniels la definen de la siguiente manera:

La cultura organizacional se define como una red de significados compartidos. Consecuentemente, los estudios interpretativos describen a la cultura organizacional con base en los significados que comparten sus miembros, de alguna manera busca describir y explicar cómo es posible que la cultura se crea y se recrea a sí misma a través de la comunicación (Papa y Daniels, 2008, p.155).

Es innegable la influencia que ha realizado la antropología interpretativa de Geertz cuando propone la interpretación como alternativa a las explicaciones causales de la cultura, para ello se apoya en la descripción densa que constituye la forma adecuada de dar cuenta del proceso de formación de sentido del sujeto (2015).

El hecho trascendente desde esta perspectiva es que coloca en primer plano las interpretaciones y significados de los sujetos organizacionales, más allá de las aspiraciones de cómo debe ser entendida y asumida la organización por parte de la alta gerencia, pues incluso la divergencia es considerada como parte de la cultura organizacional.

La cultura no es externa a los participantes, no es impuesta desde afuera [...] La cultura se construye en la interacción cotidiana y desde allí influye en los comportamientos. Permite tener expectativas sobre las conductas de los demás. Al enfatizar en la interacción y la construcción estamos diciendo que sus contenidos no vienen de una decisión o estrategia de la organización. Las decisiones y estructuras influyen, pero no determinan. Porque las resistencias a esas decisiones directivas también son parte de la cultura (Etkin, 2005, p. 222).

De lo anterior expresado se pueden derivar líneas de estudio que permitan conocer cómo significa el sujeto su experiencia organizacional, cómo construye su identidad organizacional a través de interacciones intersubjetivas o cómo significa su pertenencia a la organización, entre otras múltiples posibilidades analíticas.

Es desde esta última perspectiva interpretativa que se procederá a una aproximación a la cultura organizacional del Sistema de Transporte Colectivo Metro, enfatizando la relevancia que tienen las voces de quienes son los principales actores que sostienen y dan forma a esta organización emblemática en la vida de la Ciudad de México. No hay que perder de vista que el Metro, como coloquialmente se le conoce, en el año 2019 cumplió cincuenta años proporcionando su servicio de manera ininterrumpida.

## **DESARROLLO**

Según las crónicas de la época, la mañana del martes 19 de junio de 1967 en el cruce que forman las avenidas Chapultepec y Bucareli dieron inicio los trabajos de la obra más grande que la ingeniería civil en la historia de la Ciudad de México haya enfrentado jamás. El subsuelo fangoso y la alta sismicidad de los terrenos de la ciudad fueron el problema a resolver por los expertos en mecánica de suelos, equipo conformado por un grupo

ingenieros altamente habilitados por la Universidad Nacional Autónoma de México. Aquel veraniego día de junio fue testigo del inicio de la construcción de la línea 1 del Metro, que en su trazo inicial abarcó 12.6 kilómetros de longitud, y contaba con 16 estaciones en el tramo comprendido entre la estación Chapultepec y Zaragoza.

De alguna manera el recorrido de la línea 1 más allá de conectar la zona poniente con el oriente de la ciudad, representó articular una zona de la Ciudad de México con alto valor histórico y económico y una zona oriente de la ciudad con servicios públicos incipientes y un pujante crecimiento poblacional.

Según información publicada en 2019 en la nota “Hace 52 años inició la construcción de la Red del Metro”, el inicio de las obras de construcción del Metro representó para la ciudad una importante fuente de empleos, llegando a concentrar hasta 12 mil técnicos y obreros en la construcción de su primera etapa. Posteriormente, propició la instalación de nuevos comercios y el repunte de otros tantos debido a su ubicación inmediata a las estaciones.

El Metro cubre el 28.7% de los 15.57 millones de viajes en transporte público de los aproximadamente 20.8 millones de habitantes de la Ciudad de México y su área conurbada. Además, el impacto ecológico es muy bajo pues una Línea de Metro no contamina ni entorpece la circulación de superficie, pues transporta tres veces más pasajeros con dos veces menos energía que cualquier medio a combustión; al mismo tiempo, tiene los costos de transporte urbano a motor más bajos y ofrece niveles de regularidad, velocidad y seguridad inalcanzables para otros medios de transporte (Amieva, 2018).

De acuerdo con el portal del Sistema de Transporte Colectivo Metro, se informa que la última línea del Metro fue inaugurada el 30 de octubre de 2012. La línea 12 tiene un recorrido de 25 kilómetros desde Tláhuac hasta Mixcoac y cuenta con 20 estaciones. En la actualidad el Metro suma un total de 226.5 km en red de vía funcionando, 195 estaciones de las cuales 44 son estaciones de correspondencia y 127 de paso, asimismo existen 12 estaciones terminales con correspondencia y 12 estaciones terminales sin correspondencia. Por su tipo existen 115 estaciones subterráneas, 55 superficiales y 25 elevadas, 2 puestos centrales de control, 8 talleres de mantenimiento y 384 trenes que suman un total de 3,333 vagones (<https://metro.cdmx.gob.mx>, 2019).

Anualmente el STC transporta 1,615.6 millones de usuarios y de éstos 201.8 millones se transportan en forma gratuita. En 253 días laborables del año, el Metro transporta en promedio 4.9 millones de usuarios, habiendo registrado 5.6 millones de usuarios en el día de mayor afluencia. Para brindar el servicio de transporte asignado, el material rodante realiza 1.2 millones de vueltas al año y en ese mismo lapso recorre 44.2 millones de kilómetros (Amieva, 2018).

Con los anteriores datos, es indudable que se pueda considerar al Sistema de Transporte Colectivo Metro como el medio de transporte más grande del país, pues además de la extensa cobertura territorial que cubre el conjunto líneas que lo integran, el impacto económico y ecológico para la Ciudad de México y área conurbada es invaluable.

## **NOTA METODOLÓGICA**

En la perspectiva interpretativa la cultura organizacional se identifica a la misma organización, esto es, la cultura no es una variable que forme parte de la organización, la cultura es la organización. Desde esta perspectiva, la elucidación de la construcción social de los significados particulares de los trabajadores del Sistema de Transporte Colectivo Metro resulta fundamental, así como su intersubjetividad, misma que es expresión de lo organizacional.

En un plano comunicativo la construcción de sentido y significado es fundamental para la organización, pues en ellas se encuentra la esencia de la organización. De allí la relevancia de la narrativa de los actores organizacionales, pues se les reconoce su capacidad de crear espacios simbólicos, donde lo factual, la información y la racionalidad técnica pueden ser cuestionadas, replanteadas o hechas a un lado (Gabriel en Grant, 2004). No hay que olvidar que la dimensión informal de la organización:

[...] es algo más que la organización social que ha sido vista y formalmente reconocida. Muchos de los patrones de interacción humana no tienen representación en la organización formal y algunas otras manifestaciones son inadecuadamente representadas por la organización formal. Este hecho

es frecuentemente olvidado cuando se habla o piensa acerca de la situación industrial en general (Roethlisberger y Dickson, 1961, p. 556).

Con las narrativas organizacionales se puede acceder a una dimensión de la vida organizacional pocas veces explorada, el espacio donde se desarrollan emociones, fantasías, deseos, aspiraciones, dobles discursos, bromas, caricaturas y demás discursos informales. Por eso, en la presente investigación se ha procedido con entrevistas en profundidad, pues se busca “entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado, y desmenuzar los significados de sus experiencias” (Álvarez-Gayou, 2018, p. 109). Para ello en el diseño de la investigación se identificaron actores organizacionales heterogéneos (Marradi, 2018), mismos que a través de sus relatos permitan acceder a puntos de vista subjetivos de sus particulares funciones y niveles jerárquicos dentro de la organización.

Avanzar en la investigación requirió el planteamiento de un objetivo general y dos particulares, mismos que se presentan a continuación.

### **OBJETIVO GENERAL:**

-Identificar cómo los miembros de la organización entienden e interpretan su experiencia y cómo estos entendimientos se conectan con la acción, para convertirse en “la realidad” en esa comunidad laboral.

### **OBJETIVOS PARTICULARES:**

-Explorar los esquemas mentales compartidos en la comunidad laboral.

-Entender sobre qué premisa se construye la identidad organizacional de los trabajadores.

Bajo tales premisas se plantearon un conjunto de tópicos que los trabajadores tuvieron libertad de abordar en la extensión deseada. El resultado se presenta con breves citas de algunas voces de quienes sostienen el funcionamiento del sistema de transporte colectivo más grande del país.

## **EL SISTEMA DE TRANSPORTE COLECTIVO METRO EN LA VOZ DE SUS ACTORES MÁS IMPORTANTES**

En la primera parte de este escrito se han mencionado algunas variables que pueden ser abordadas en un estudio de cultura organizacional, en este apartado se presentan las voces de los actores organizacionales, sus significados en torno a su pertenencia a la institución, así como las interpretaciones de su propia experiencia laboral.

Se debe advertir que los nombres de los trabajadores han sido cambiados para mantener su anonimato.

Se inicia con la voz de quien llamaremos Roberto, él tiene 25 años laborando en el Metro. Roberto, amable, dice que inició su carrera como ayudante general nivel 0 y a la fecha colabora en el área de Asistencia Técnica.

[...] del Metro me enorgullece su gente, siempre dispuesta a sacar adelante el Metro, aún con todas las deficiencias que tenemos como trabajadores siempre ponemos más de lo que nos corresponde para que esta gran empresa siga funcionando.

Mary es una empleada joven, lleva 10 años trabajando en el STC Metro. Ella inició su trayectoria laboral

en el área de Recursos Humanos realizando funciones administrativas, actualmente se desempeña en el área de Protección Civil.

[...] del personal del Metro destacaría la constancia la determinación y la firmeza por realizar y sacar adelante las fallas, por parte de algunos trabajadores. Pese al poco presupuesto que se tiene, la actitud de todos te hace recuperar la confianza no solo de la institución, también en la humanidad porque hay quien se quita el pan de la boca por ayudar a los usuarios, y eso provoca una sensibilización hacia todos los que participan en dicha actividad.

José tiene 25 Años laborando en el Metro, pese a su antigüedad en el Sistema, es un hombre jovial y comenta que inició su carrera a los 19 años como Ayudante general de vías, en el momento actual se desenvuelve como Técnico profesional A en instalaciones fijas nivel 10.

[...] del Metro me enorgullece el servicio que proporciona a toda la gente de la Ciudad de México y del Estado de México, es muy gratificante para mi poder pertenecer a esta empresa por la importancia que tiene para el movimiento de toda la gente de esta ciudad.

Pese a ser diferentes las expresiones y estilos narrativos de los trabajadores que han accedido a expresar sus puntos de vista acerca de la organización, queda claro que hay una serie de coincidencias que se pueden enumerar a continuación:

- Un reconocimiento total acerca de la trascendencia que tiene el Sistema de Transporte Colectivo Metro en la vida de los habitantes de la Ciudad de México y área conurbada.
- El reconocimiento expreso al trabajo que realiza todo el personal para el pleno funcionamiento del Sistema.
- La expresión de una actitud proactiva que impulsa a realizar mejor sus labores.

Además, se observa que el sistema organizacional del Metro corresponde al esfuerzo del trabajador promoviendo su crecimiento profesional a través de promociones.

Una dimensión importante de la cultura organizacional es la que corresponde a la actuación de los sujetos organizacionales, de allí la relevancia de la valoración que el propio personal hace de su desempeño laboral y la trascendencia que éste tiene para la organización.

Con relación a la interpretación que los actores hacen de sus propias funciones desempeñadas en la organización, se evidencia lo siguiente:

Roberto:

[...] en lo particular me enorgullece la calidad con la que siempre he desarrollado mi trabajo y que siempre he respondido con responsabilidad, ética y honestidad en las responsabilidades y encargos que durante estos 25 años he desempeñado. Además, puedo sentirme orgulloso de que siempre he tratado de ayudar a los demás, de compartir mis conocimientos con la gente que me rodea y poner ante todo a la gente en primer lugar, antes que todo, es decir con la calidad como seres humanos que tenemos.

Mary

[...] de mi labor destacaría la sensibilización que se desarrolla, la fuerza al observar el entorno, se agudizan todos tus sentidos, porque se aprende a analizar a las personas, seguridad porque nuestros actos trascienden, no solo al rescatar a personas, al servir, al escuchar, al ayudar al dar vida, al ser consciente o empático de las carencias que existen y cómo las viven los usuarios. Confianza, firmeza porque no es fácil mantener la calma de miles de personas [...].

José

[...] me enorgullece mi trayectoria laboral porque ingresé muy joven, a la edad de 19 años, y poco a poco he ido subiendo de categoría, de puestos, he ido adquiriendo más y más conocimiento, y puedo decir que al igual que he aprendido, he compartido ese conocimiento a otros compañeros de categorías inferiores.

En el conjunto de expresiones es de destacar la coincidencia que los trabajadores otorgan a la trascendencia y significado de su actuar laboral, se puede observar que enfatizan un conjunto de valores y actitudes que aportan a la calidad en el servicio ofrecido.

Entre los valores destacan:

- Honestidad.
- Ética.
- Empatía.
- Ayuda.
- Calidad de ser humano.

En cuanto a la actitud que manifiestan con mayor regularidad:

- Apertura al aprendizaje.
- Compartir conocimiento con los demás.

Al respecto Michel Ritter ha dicho: “[...] las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener un aprendizaje continuo y enmarcarlas como activo fundamental de la organización” (2008, p. 54).

Al ser solicitados los trabajadores sobre el significado que tiene en su experiencia personal el Sistema de Transporte Colectivo Metro, se recogieron las siguientes expresiones:

Roberto

[...] es un orgullo pertenecer a esta gran empresa y me siento muy agradecido por formar parte de ella.

Mary

[...] el Metro significa para mi crecimiento, madurez, perfección, amistad, conocimientos, esfuerzo, estabilidad, amor, diversión.

José

[...] lo que significa pertenecer al Metro, como se dice aquí, somos familia Metro, mi papá trabajó en el Metro, también perteneció a vías, tengo más familiares como tíos, primos, mi hermano. Me enorgullece trabajar aquí porque este trabajo que tengo es muy importante para la movilidad de toda la gente de la ciudad de México.

Resulta interesante observar cómo se establece la relación significativa del actor con la organización, las expresiones espontáneas trascienden la dimensión formal racional y escalan a un nivel emocional.

Entre otras expresiones destacan:

- Amor.
- Diversión.
- Orgullo.
- Agradecimiento.
- Amistad.
- Familiaridad.

Estas últimas expresiones resultan de suma importancia pues abren un horizonte de comprensión de aquel plano que Elton Mayo y sus colaboradores atinaron a definir como dimensión informal de la organización. Plano en el que se mueven emociones, subjetividades e intersubjetividades que posibilitan la construcción de la realidad de la organización. El día a día en el que la actitud se manifiesta en pro del desarrollo de la institución.

*Imagen 1. Personal del Metro laborando en vía, por la noche.*



*Fuente: Redes sociales (2020).*

## CONCLUSIÓN

Ha transcurrido casi un siglo desde que E. Mayo y su equipo de investigación realizaron su estudio en la planta de Hawthorne, Chicago y de a poco se está asimilando el impresionante valor que tiene la dimensión informal de la organización. Las emociones, los sentimientos, las representaciones mentales del personal permiten comprender con mayor plenitud la vida organizacional, trascendiendo el plano de la norma y el sistema.

Acceder a la realidad organizacional desde un abordaje comunicativo, a través de las narrativas de los trabajadores del Sistema de Transporte Colectivo Metro, ha permitido presenciar la realización de una organización que ontológicamente es construida en las mentes de los miembros de la organización y que es definida en su particular expresión.

Si bien, la cultura organizacional pasa por los patrones de comportamiento y esquemas mentales, la comunicación se vincula con los procesos de significación y construcción de sentido de los sujetos dentro de la organización [...] “el significado subjetivo se vuelve distinto del significado intersubjetivo cuando los pensamientos, sentimientos e intenciones individuales surgen o son sintetizadas en conversaciones durante las cuales, el sí mismo, se transforma de un yo a un nosotros [...]” (Weick, 2000, p. 71).

Las expresiones vertidas por el personal del Metro se han realizado desde distintas jerarquías y áreas de la organización, esto con la intención de acceder a distintos núcleos de vida laboral y percibir sus particulares interpretaciones. En ellas, se ha observado una transmutación de un plano de expresión subjetivo a otro intersubjetivo. Al mismo tiempo se puede observar una asimilación de la organización hasta un plano emotivo, indicador, esto último, de una identidad institucional plenamente arraigada.

El rol organizacional, por su parte, más allá de la disposición normativa de la organización deriva en un nivel de realidad social-organizacional donde el horizonte de comprensión subjetivo e intersubjetivo posibilitan el entendimiento y la performatividad colaborativa. Tal como lo expresa Gandlgruber “las

instituciones constituyen estructuras de comportamiento que acotan las formas de llevar a cabo las acciones e interacciones sociales. Estas les permiten a los actores discriminar entre todas las opciones disponibles para coordinar actividades con los demás actores” (2010, p. 64). En el caso del personal del Metro resulta evidente, existe una relación directa entre la expresión de valía, orgullo y trascendencia, que se expresa en términos de un plural “nosotros”; con la acción-realización de un trabajo importante y trascendente para la sociedad, tal es el servicio que proporciona el Metro para la Ciudad de México y su zona conurbada. Muestra de que la cultura organizacional “[...] sirve como un dispositivo de producción de sentido que puede guiar y conformar la conducta” (Smircich, 1983, p. 353).

Habría de advertir que el Sistema de Transporte Metro no vive el mejor momento en su operatividad, tal como se manifiesta en el diagnóstico del Plan Maestro del Metro 2018-2030, donde se habla de serios rezagos técnicos y necesidades presupuestales de esta institución. Sin embargo, se puede afirmar que a poco más de sus cincuenta años de existencia la principal fortaleza de la organización se sustenta en la sólida cultura que manifiestan los trabajadores en sus acciones y expresiones, pues han asimilado que ellos son tan importantes como la dimensión de las tareas que realizan y los llenan de orgullo.

Kono y Clegg han identificado una cultura fuerte o sólida cuando “[...] un grupo de miembros cree en ciertos supuestos y sigue patrones similares de decisión. Los miembros responden de manera similar a cuestionamientos sobre ciertos temas de cultura, estos son signos de una cultura fuerte” (1998, p. 16). En el caso del Sistema de Transporte Colectivo Metro se puede afirmar: se cumple.

## REFERENCIAS

- Álvarez-Gayou. (2018). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós.
- Amieva, R. (2018). *Plan Maestro del Metro 2018-2030*. Ciudad de México.
- Bauman, Z. (2010). *La cultura como praxis*. Madrid: Paidós.
- Barba, A, y Solís, P. (1997). *Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*. México: Vertiente editorial.
- Deal, T, y Kennedy, A. (1986). *Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Etkin, J. (2005). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. Argentina: Pearson educación.
- Grant, D. (2004). *The SAGE Handbook of Organizational Discourse*. California: Sage.
- Gandlgruber, B. (2010). *Instituciones, coordinación y empresas*. España: Anthropos.
- Geertz, C. (2015). *La Interpretación de las culturas*. España: Gedisa.
- Hace 52 años inició la construcción de la Red del Metro. (2019). *Sistema de Transporte Colectivo Metro*. Recuperado de <https://metro.cdmx.gob.mx>
- Inauguraciones y ampliaciones en orden cronológico. (2020). *Sistema de Transporte Colectivo Metro*. Recuperado de <https://metro.cdmx.gob.mx>
- Indicadores de operación. (2019). *Sistema de Transporte Colectivo Metro*. Recuperado de <https://metro.cdmx.gob.mx>
- Kono, T,y Clegg, S. (1998). *Transformations of Corporate Culture: experiences of Japanese enterprise*. Berlín: De Gruyter.
- Lewin, K. (1978). *La teoría del campo en la ciencia social*. Argentina: Paidós.
- Marradi, A. et. al. (2018). *Manual de metodología de las ciencias sociales*. Argentina: Siglo XXI.
- Maslow, A. (2005). *El Management según Maslow*. Barcelona: Paidós.
- Mayo, E. (1976). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Papa, M. y Daniels, T. (2008). *Organizational Communication*. USA: Sage.

- Reed en Clegg, S. Hardy, C. et. al. (2017). *Tratado de estudios organizacionales Vol. 1. Teorización sobre el campo*. México: Sage.
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. Argentina: Ediciones La Crujía.
- Roethlisberger, F. Dickson, W. (1961). *Management And The Worker*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Shenhav, Y. (2003). *The Historical and Epistemological Foundations of Organization Theory: Fusing Sociological Theory with Engineering Discourse*. En *The Oxford Handbook of Organization Theory*. London: Oxford.
- Schwartzman, H. (1993). *Ethnography in Organizations*. California: Sage.
- Simon, H. (1984). *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*.
- Smircich, L. (1983). *Conceptos de cultura y análisis organizacional en Administrative Science Quarterly*, vol 28, num. 3, Cornell University, Ithaca, Nueva York.
- Taylor, F. (1973). *Principios de la Administración Científica*. Buenos Aires: Editorial Ateneo.
- Weber, M. (1993). *Economía y sociedad*. México: FCE.
- Weick, K. (2000). *Making Sense of the Organization*. USA: Blackwell Pub.

## CAPÍTULO 7

# EXPLORACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE HELVEX DESDE LA PERSPECTIVA DEL MODELO DE DENISON

*Noé Chávez Hernández<sup>13</sup>*

*El caso de una empresa mexicana competitiva por 70 años.*

---

<sup>13</sup> Doctorando en Ciencias Administrativas. Maestro en Administración. Actualmente es Profesor de Tiempo Completo del Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco donde colabora en la línea de Investigación de Comportamiento Organizacional del Cuerpo Académico en formación (PODEP) Innovación y Desarrollo Empresarial.

# INTRODUCCIÓN

Hablar de cultura organizacional implica considerar la composición de un sistema característico de significados compartidos por los integrantes de una organización que genera identidad y contribuye a robustecer el compromiso y consistencia en el comportamiento del personal (Robbins & Judge, 2017). Este conjunto de elementos, bien cimentados, influyen en la eficiencia de la organización, además de potenciar su productividad y coadyuvar en el desarrollo de ventajas competitivas (Moya & Gómez, 2019).

Diversos estudios han concluido que la cultura organizacional es importante para el éxito de una empresa (Sri Handari, Achmad, Eka & Irawanto, 2019), siempre y cuando se planteen estándares de comportamientos basados en valores centrales que coadyuven a desarrollar un sentido de identidad y actitud positiva entre los integrantes de la entidad.

Por tanto, la cultura organizacional favorece a la competitividad de una organización cuando sus valores son compartidos entre todo su personal, a través de sus políticas y prácticas operacionales orientadas a mantener sostenibilidad económica y social entre sus participantes (Bravo, Cobacango, Cuétara & García, 2019). Así se discierne, que la cultura organizacional crea un sentido de compromiso y dirección que impacta en el desempeño de la empresa.

Al respecto, Denison (2012), propone un modelo que permite evidenciar el impacto de la cultura organizacional en el desempeño empresarial, por lo que, considera cuatro factores organizacionales que involucran a todos sus niveles que la componen. Dos de ellos se orientan a la relación con su ambiente externo (misión y adaptabilidad) y, los otros dos, se enfocan a la dinámica interna de la empresa (consistencia y participación). A continuación, se describen:

## FACTOR MISIÓN

Como lo resaltan Hossein et al. (2016), se cataloga como la propiedad más importante de la cultura organizacional, porque da importancia a la visión compartida como propósito estratégico y orientación de la empresa, con la que dirige los comportamientos de todo el personal que la integra. Por ello, la misión contribuye a la estabilidad y dirección de la organización. Este factor considera los siguientes componentes (Zaderey & Bonavia, 2016):

- a) Visión. – simboliza lo que se quiere lograr en el futuro y por lo que se establecen estrategias para conducir las decisiones del personal hacia el logro de esa perspectiva, por lo que proporciona orientación y dirección para su capitalización.
- b) Dirección e intención estratégica. – plantea las estrategias formuladas para lograr la misión y visión empresarial, además de resaltar la manera en que todo el personal contribuirá al desarrollo de los propósitos estratégicos.
- c) Metas y objetivos. – proporciona la dirección del trabajo de las actividades específicas que contribuyen a la estrategia de la organización y al logro de los propósitos fundamentales.

## **FACTOR CONSISTENCIA**

Contempla la integración de los colaboradores y sus comportamientos impulsados por los valores centrales. Este factor evidencia la fortaleza del sistema de valores, creencias y símbolos, que son compartidos entre líderes y seguidores, además de manifestarse en la ejecución de las actividades cotidianas de trabajo (Ahmady, Nikooravesh & Mehrpour, 2016). La consistencia contribuye a la estabilidad y dirección de la organización.

Este componente del modelo examina la evaluación de (Contreras & Gómez, 2018):

- a) Valores centrales. – constituyen la base para dirigir las normas de comportamiento del personal para tomar decisiones y generar el sentimiento de identidad.
- b) Acuerdos. – representan la capacidad para reconciliar discrepancias emergidas entre los miembros de la empresa, mediante el diálogo y consenso ante un problema presentado.
- c) Coordinación e integración. – consideran la relación entre los diferentes grupos o áreas para interactuar coordinadamente en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

## **FACTOR PARTICIPACIÓN**

Hosseini, Abdollahi & Mohseni (2016), destacan que se genera valor cuando la organización promueve el involucramiento de su personal para lograr los objetivos predefinidos, además de contribuir en el fortalecimiento del sentido de pertenencia y desarrollo de sus capacidades. La intención radica en hacerlos más activos y colaborativos en el trabajo. Por ello, el factor participación, contribuye al cambio y flexibilidad de la organización. Este componente del modelo contempla la evaluación de las siguientes dimensiones (García, 2017):

- a) Empoderamiento. – representa la autoridad, autonomía y responsabilidad del personal para tomar decisiones y ejecutar sus actividades en un ambiente de confianza.
- b) Orientación al equipo. – manifiesta la coordinación de los diferentes departamentos de la empresa para trabajar colaborativamente hacia el logro de objetivos.
- c) Desarrollo de capacidades. – se encamina a mejorar el rendimiento y compromiso del personal, a través de actividades orientadas a fortalecer y/o actualizar sus habilidades.

## **FACTOR ADAPTABILIDAD**

Explica la capacidad de respuesta ante los cambios emergentes del ambiente, así como, de las nuevas exigencias del mercado. También del proceso de aprendizaje generado en la creación de nuevas estrategias para aprovechar las oportunidades, emprender adecuaciones y cambios en sus procesos internos (Carro, Sarmiento & Rosano, 2017). El factor adaptabilidad, favorece al cambio y flexibilidad de la organización. Sus componentes que lo integran (Vargas & Flores, 2019):

- a) Creación de cambio. – expresa la capacidad de buscar, detectar, interpretar y anticiparse a los cambios del entorno, a través de la revisión del trabajo con el fin de realizar mejoras que contribuyan a responder adecuadamente a nuevas exigencias.
- b) Enfoque al cliente. – considera la preocupación por satisfacer las necesidades y exceder las expectativas de los clientes, mediante la realización de esfuerzos que generen valor.
- c) Aprendizaje organizacional. – se evidencia en el proceso de recibir, analizar y transformar los hitos del entorno en oportunidades que potencialicen la innovación, desarrollo de capacidades y nuevo conocimiento.

Por lo anterior, se determina que los factores del modelo de Denison que integran una cultura organizacional, permiten construir una empresa exitosa y competitiva, que puede sostenerse en el tiempo. Porque el compartir la visión y promover estrategias con el personal, contribuye a acoplar sus comportamientos con los propósitos estratégicos de la organización; y de esta manera, incrementar la posibilidad de ser eficientes, generar valor y obtener ventajas competitivas (Kirin, Gavrić, & Kirin, 2019).

Con base en lo anterior, despierta el interés por conocer las prácticas organizacionales que realizan empresas competitivas para afianzar su cultura entre todos los miembros que la componen y que se vea reflejado en los niveles competitivos sostenibles en el tiempo. Así, surge un cuestionamiento que encamina la realización de este trabajo. ¿Cómo se desarrollan los factores del modelo de cultura organizacional de Denison en una empresa que se ha sostenido competitivamente en el tiempo?

Para responder esta pregunta, se estructura el siguiente trabajo en tres apartados: 1) Método, donde se describe el diseño para encaminar el proceso de investigación; 2) Resultados, en el que se desarrolla la presentación de información objeto de estudio; 3) Conclusiones, que presenta los puntos que facilitan responder la pregunta formulada y evidenciar el cumplimiento del objetivo.

## **DESARROLLO**

### **MÉTODO**

Examinar la aplicación de la teoría permite identificar hechos empíricos que enriquecen e ilustran los constructos teóricos que se tiene en el estado del conocimiento. La aportación de este trabajo se planteó como objetivo: explorar los rasgos de la cultura organizacional de Helvex, S.A. de C.V., desde la perspectiva del modelo de Denison.

Para buscar respuesta a la pregunta de investigación y lograr el objetivo planteado, se determinó utilizar una tipología de corte transversal y alcance exploratorio. Se acudió a fuentes documentales secundarias y se tomó como referencia temporal datos entre 2017 a 2020, para examinar los factores del modelo de cultura organizacional de Denison en una empresa mexicana con antigüedad superior a los 50 años de existencia en el mercado.

## CRITERIOS DE ANÁLISIS

La exploración de los rasgos de cultura organizacional retomó la descripción del modelo de Denison (2012), con sus cuatro factores y dimensiones que lo integran:

- a) Misión. –visión, dirección – intención estratégica, metas – objetivos.
- b) Consistencia. –valores centrales, acuerdos y coordinación – integración.
- c) Participación. –empoderamiento, orientación de equipo y desarrollo de capacidades.
- d) Adaptabilidad. –creación del cambio, enfoque al cliente y aprendizaje organizacional.

## IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis se eligió mediante un muestreo no probabilístico por juicio (Ñaupás, Mejía, Novoa, & Villagómez, 2014), el primer criterio que se aplicó fue identificar a empresas mexicanas con antigüedad mayor a los 50 años en el mercado.

Para el segundo criterio se consideró la idea de distinguir a organizaciones que han sido reconocidas en el medio industrial por sus buenas prácticas empresariales, mediante una metodología de evaluación consistente. Por lo que se revisaron las siguientes menciones:

- a) Mejores Empresas Mexicanas (MEM). –reconocimiento establecido por las empresas: Deloitte, Citibanamex y Tecnológico de Monterrey, quienes evalúan la mejora de eficiencia y capacidades de generación de valor en una organización desde las dimensiones de: crecimiento de ventas, margen operativo, administración de activos, fortalezas y factores externos, liderazgo (Mejores Empresas Mexicanas, 2020).
- b) Premio Nacional de Tecnología e Innovación (PNTI). –premio otorgado por la Fundación Premio Nacional de Tecnología e Innovación, A.C., de la Secretaría de Economía, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Cámara Nacional de la Industria de Transformación, Asociación Mexicana de Directivos de la Investigación Aplicada y Desarrollo Tecnológico, quienes evalúan el modelo de gestión de tecnología e innovación para impulsar la competitividad (Fundación Premio Nacional de Tecnología e Innovación, 2018).
- c) Premio Nacional de Calidad (PNC). –premio concedido por el Instituto para el Fomento a la Calidad Total, A.C., de la Secretaría de Economía, quien valúa el desempeño de las organizaciones en cuanto a sus prácticas de calidad, innovación y competitividad, que les permite tener un crecimiento sostenible (Instituto para el Fomento a la Calidad Total, 2018).
- d) Reconocimiento Great Place to Work (GPTW). –certificado atribuido a las empresas donde sus empleados evalúan cultura, liderazgo, ambiente de trabajo, satisfacción (Great Place to Work, 2020).

Después de revisar los dos criterios de elección, se determinó elegir a una empresa mexicana que se sostiene competitivamente en el tiempo (siete décadas), además de tener los reconocimientos en las cuatro menciones referenciadas: 1) MEM – en 2019 como Empresa Platino (máximo nivel); 2) PNTI – en 2019; 3) PNC – en 2013; 4) GPTW entre 2015 – 2017; esta empresa fue Helvex, S.A. de C.V. Así entonces, se procedió a explorar la información orientada a alcanzar el objetivo de este trabajo.

# RESULTADOS

## LA EMPRESA

Helvex, S.A. de C.V. (en adelante Helvex), inició operaciones en 1950 con el propósito de proveer productos innovadores de grifería de alta calidad. Después de 70 años de operaciones, la empresa es líder en México en el diseño, fabricación y desarrollo de productos destinados a la construcción e interiorismo, con la constante de innovar en el diseño y valor agregado para los satisfactores que demandan sus clientes.

Actualmente, comercializa accesorios, llaves, regaderas, muebles para baño y refacciones, en 20 países a través de una amplia red de distribuidores y siete filiales. En México, domina el 60% del mercado de grifería y el 10% del mercado de cerámica en el que recientemente penetró (Holloway, 2020).

Como valor agregado, ofrece servicios de asesoría técnica especializada telefónica o presencialmente, además de ofertar cursos técnicos en instalaciones hidrosanitarias, ventas, además de diseño y decoración de interiores de baños y cocinas en su Instituto de Capacitación con reconocimiento ante la Secretaría de Educación Pública.

La intención de estas actividades, es cumplir con una de sus creencias institucionales (Helvex, 2019, p. 10): “Con pasión y compromiso atendemos a nuestros clientes nacionales e internacionales”.

Según datos de Celis (2019), la empresa supera la cantidad de 2,000 colaboradores distribuidos en su complejo industrial que opera al 75% de sus capacidad instalada, ubicado en Apaseo el Grande, Guanajuato.

## FACTOR MISIÓN

Helvex cuenta con elementos consistentes de trabajo estratégico, que han contribuido a que sus intenciones estratégicas, se vean materializadas con la consecución de objetivos de manera exitosa. La razón de su éxito, se debe a que han realizado acciones para compartir su visión y que todos sus grupos de interés (personal, proveedores, distribuidores y clientes), se identifiquen e impliquen en su cumplimiento. A continuación, se presentan las especificidades de las dimensiones que integran este factor:

### DIMENSIÓN: VISIÓN

Los propósitos estratégicos de Helvex se vierten en las declaratorias de su misión y visión, las cuales expresan (Helvex, 2020, párr. 1 y 2):

Misión: “Cautivar a nuestros clientes a través de la fabricación y oferta de productos y servicios de la más alta calidad, percibidos como diferenciados, que representen soluciones integrales para el sector de la construcción en general”.

Visión: “Ser la marca preferida en el sector de la construcción residencial e institucional, en todos los mercados en los que se decida participar, al lograr la satisfacción total de nuestros clientes y grupos de interés”.

De esta manera, se identifica que la empresa presenta una misión clara que le da significado y dirección al trabajo diario, resaltan los factores de calidad y diferenciación, como elementos estratégicos en sus objetivos por cumplir. Además, su visión estimula la ambición de participar en todos los mercados con el sello de la satisfacción de manera sustentable para sus grupos de interés, resaltando principalmente, al factor humano como pilar de su gestión competitiva.

De manera específica, la creencia que conciben sobre la calidad implica una visión integral. Esto lo han transmitido en el Informe de Responsabilidad Social (Helvex, 2017, p. 14):

La calidad ha sido un eje que nos ha forjado como empresa, así llevamos el concepto no sólo a nuestros productos y modelo de gestión sino a un nivel humano y de valores que fomentamos en todos nuestros colaboradores. Así también difundimos nuestra misión y visión, con el objetivo de enriquecer nuestra identidad empresarial.

Por otra parte, el Director General Jorge Barbará Morfin, exhibe su visión compartida, que tiene el sentido de desarrollar la creatividad e innovación en su personal para realizar productos con la máxima calidad y expectativas de sus clientes, quienes son su centro de atención.

Lo anterior, se fundamenta de una creencia básica que se profesa en su empresa: “Es fundamental tener la pasión por buscar cómo hacer las cosas de manera diferente” (Premio Nacional de Tecnología e Innovación, 2019, p. 2). Para lograrlo, transmite sus valores de trabajo hacia su personal, considera que la honestidad, transparencia y trato digno, se convierten en los talentos principales para lograr el éxito competitivo de su empresa.

Además, el Director General comparte con su personal esta creencia: “cualquier producto que se fabrique bajo nuestra marca debe ser capaz de rivalizar con éxito contra la mejor marca del mundo. De lo contrario, no lo producimos” (Alto Nivel, 2018, párr. 6).

Con lo anterior, se descubre que la filosofía de trabajo ha perdurado desde sus orígenes, porque tienen la creencia que, producir productos de alta calidad e innovadores contribuye a satisfacer acertadamente, tanto a distribuidores, como clientes finales. Han difundido diversidad de cambios en su personal, pero les plantean las intenciones estratégicas para adaptarse a ellos, inculcándoles el valor de la innovación y confianza en sus actividades de trabajo individual y en equipo.

Finalmente, la empresa ejecuta una medida para fortalecer la identidad entre sus colaboradores. Esta consiste en editar una revista denominada “Espacio Helvex”, que representa un símbolo de comunicación interna, donde colaboradores y personal de mando, pueden expresar sus ideas y sensaciones generadas en el trabajo, así como, el espacio institucional para compartir logros, prácticas sustentables y de responsabilidad social con los que todos se identifican en el rumbo estratégico de la organización, además de compartir conocimiento e intercambiar experiencias laborales (Helvex, 2017).

De esta forma, se identifica que la visión fundamental de la empresa contribuye a crear una cultura de trabajo orientada a la innovación, porque en un ambiente de participación, comunicación, ética y confianza, promueve el desarrollo de habilidades creativas en su personal. Así, los mismos colaboradores fortalecen sus capacidades inventivas para elaborar productos de alta calidad y proporcionar servicios que cubren las necesidades de todos los involucrados en los procesos de trabajo de la empresa.

## **DIMENSIÓN: DIRECCIÓN E INTENCIÓN ESTRATÉGICA**

Desde su fundación, buscó realizar vínculos con el extranjero para lograr la diversificación de sus productos (Valvo, 2018), además de crear filiales nacionales que les ha permitido mejorar sus procesos de pulido, fundición y acabados.

Sus estrategias de innovación y diversificación, le han facultado desarrollar y consolidar más productos, además de penetrar otros mercados del extranjero. En 2019 la participación de Helvex en el mercado internacional representaba el 12% de sus ingresos, sin embargo, uno de sus objetivos estratégicos es alcanzar el 25% mediante estrategias de diversificación en sus exportaciones (Espinosa, 2019).

De acuerdo con el Premio Nacional de Tecnología e Innovación (2019), el “Sistema de Gestión Tecnológica de Helvex” ha contribuido a que su competitividad e innovación se robustezca, porque tienen bien definido el orden, medios y metodología para realizar innovaciones partiendo del desarrollo y aplicación de transferencia tecnológica.

Este sistema de gestión en Helvex, ha coadyuvado a distinguirse como la única empresa que ejecuta una integración vertical en sus procesos, desde la fabricación de materia prima, hasta el envío del producto terminado. Esa estrategia le ha permitido incrementar gradualmente su presencia en el mercado, además de diversificar sus líneas de productos a nivel nacional e internacional (Alto Nivel, 2018).

Así también, ha fortalecido su infraestructura operativa. Por ejemplo, cuenta con una planta industrial que fabrica mobiliarios cerámicos con una contribución destacada a la economía del país. Y también tiene un laboratorio avanzado en la certificación de productos sanitarios y cumplimiento de normas en sus producciones, que es otorgada por la Entidad Mexicana de Acreditación, A.C. (Valvo, 2018).

Por otro lado, desde 2009, Helvex desarrolló su fundación con el propósito de crear programas y acciones orientados a beneficiar a la sociedad en general. En 2020 registra cinco programas que conducen su modelo de intervención social (Fundación Helvex, 2017):

- a) Hidro Sustentable – Diagnósticos Hidro Sustentables, se encamina a proteger el ambiente y crear una cultura del agua, creando e innovando en sus productos que han contribuido a reducir el consumo del recurso vital en empresas participantes.
- b) Xprésate, es un programa que promueve en niños y jóvenes, la cultura ambiental a través de diversas actividades creativas y lúdicas que organizan.
- c) Capacitación Habilidades Técnicas para la Vida, donde certifican a mujeres en situación de desventaja y vulnerabilidad, en aspectos de plomería e instalaciones hidrosanitarias.
- d) Construyendo Sonrisas, tiene la finalidad de coadyuvar a las organizaciones asistenciales con apoyos en especie y con cursos a su personal en temas de mantenimiento preventivo y correctivo de sus instalaciones.
- e) Distintivo Hotel, con este programa incentiva y reconoce a los hoteles con las mejores prácticas ambientales en lo que respecta al uso y cuidado del agua.

Pero también, han implementado programas internos a favor del bienestar laboral de sus colaboradores, como por ejemplo (Helvex, 2017): programas nutrimentales, prevención de enfermedades, acciones para mejorar su calidad de vida y productividad laboral.

Se identifica entonces, que los procesos de dirección estratégica de Helvex, le han permitido obtener una imagen distintiva desde sus orígenes, ya que se ha caracterizado por plantear acciones clave, generadoras de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Además, resalta el hecho de que sus actividades de gestión confluyen con su filosofía institucional, lo que contribuye a que sus grupos de interés, e incluso la sociedad general, la reconozcan como un organismo que les promueve un bienestar laboral, económico, social y ecológico.

## **DIMENSIÓN: METAS Y OBJETIVOS**

La innovación de sus productos, procesos y tecnología le han favorecido en su desarrollo y liderazgo en el mercado. Además, ha obtenido el reconocimiento de Empresa Socialmente Responsable, porque ha logrado eficientar sus procesos productivos sin perjudicar el ambiente, además de preocuparse por el bienestar de sus empleados y la satisfacción de sus clientes.

Lo anterior, lo refieren Meza et al. (2017), quienes destacan que la empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad maduro que le ha redituado en la obtención de varios premios. Resaltan que Helvex está comprometida a adoptar la sostenibilidad corporativa como una práctica normal, manifestada en la constante innovación, tecnología y cuidado de la biodiversidad.

Por lo tanto, su filosofía de calidad ha involucrado no solamente al producto, sino también, en sus procesos y personal que contribuye en ello, por lo tanto, consideran que ha sido la clave para mantenerse en un mercado competitivo. Sus logros han dejado huella en aquellos segmentos donde reconocen la calidad de sus productos (Alto Nivel, 2018).

Además, se ha consolidado como una empresa que ofrece un amplio y atractivo portafolio de productos. También ha logrado beneficios internos, como: flexibilidad de operación, aumento de productividad, aseguramiento de calidad, reducción de costos y menos retrabajos (Premio Nacional de Tecnología e Innovación, 2019).

Con ello, nuevamente se destaca que Helvex tiene al factor de innovación como uno de los fundamentos en su sistema de valores, creencias, normas, actitudes y comportamientos. Consecuentemente, sus metas y objetivos le han redituado más allá de las ganancias económicas, sino también, le han permitido obtener reconocimientos y premios en el entorno empresarial, porque puede evidenciar que, en sus procesos de trabajo, fabricación, servicio y comercialización, cumplen con estándares de invención, calidad, productividad y bienestar en sus colaboradores y sus productos.

## **FACTOR CONSISTENCIA**

El eje que conduce el éxito competitivo de Helvex, se aloja en sus valores centrales, los cuales han difundido en todo su personal, además de reforzarlo con diversas herramientas de gestión que impulsan la coordinación e integración de todos los colaboradores para que se sientan identificados y comprometidos con la organización y sus propósitos, además de fortalecer sus vínculos que van más allá de la responsabilidad laboral. En seguida, se describen las características de sus dimensiones.

## **DIMENSIÓN: VALORES CENTRALES**

La empresa presenta siete valores (Helvex, 2020, párr. 9): “Honestidad, Proactividad, Confianza, Trabajo en equipo, Innovación, Actitud de servicio, Responsabilidad”.

Como lo plantean Peters & Waterman (2017), los valores centrales contribuyen a que la empresa posea una cultura fuerte y distintiva, porque influye en el comportamiento de su personal. Y esto, se manifiesta en el caso de la empresa, a continuación, alguno de sus rasgos:

Desde su fundación, Helvex se ha preocupado por cumplir con la filosofía de ofrecer al cliente productos de la máxima calidad, diseño y funcionalidad. La calidad, innovación y servicio, son los pilares de su identidad. La ejecución de sus actividades a través de estos comportamientos, han contribuido a comprender las tendencias y expectativas del mercado (Premio Nacional de Calidad, 2013).

La empresa ha resaltado el valor de la innovación como la esencia de su sello distintivo de actuación en todo su personal que colabora en la organización; es decir, desde los líderes hasta sus seguidores, ejecutan procesos, sistemas de trabajo y formas de gestión, encaminados a innovar, mejorar continuamente y solucionar los inconvenientes presentados durante las jornadas de trabajo.

Tienen como premisa que la tradición en Helvex es apearse al orden, disciplina y trabajo en equipo, como comportamientos que los conducen a crear e innovar productos de alta calidad, además de formar identidad y compromiso en su personal (Fundación Premio Nacional de Tecnología, 2019).

Por otro lado, impulsan las buenas prácticas de comportamiento ético en toda la organización, con el propósito de tener una mejora constante en el entorno laboral que beneficie a todos sus colaboradores. Para ello, se regulan con el denominado “Código de Ética Helvex”, en el que se encuentran los lineamientos de actuación que deben acatar con el propósito de fortalecer sus valores institucionales, fortalecer las relaciones interpersonales y organizacionales, con la finalidad de cumplir su misión y alcanzar su visión (Helvex, 2020).

Este código de ética, es conocido por todo su personal, además de difundirse y promocionarse a través de Intranet y publicaciones impresas. El objetivo de este elemento es fortalecer el cumplimiento de sus valores, misión y visión de la empresa y vigorizar las interrelaciones personales y organizacionales.

## **DIMENSIÓN: ACUERDOS**

Uno de los hechos que marcó el compromiso de su personal y la dirección estratégica, ocurrió en la década de los noventas, cuando México atravesó una crisis económica, que afectó diversas empresas, como el caso de Helvex, porque se vio vulnerada a cerrar operaciones debido a que se incrementaron exponencialmente los intereses de sus deudas y no había fuentes de financiamiento.

Recuerda el Director General de Helvex, que, en esos momentos de crisis, los trabajadores se solidarizaron con los directivos externándoles por iniciativa propia una señal de compromiso e identidad con la empresa, con un argumento como: “Ingeniero, no se preocupe, nosotros venimos tiempo extra a trabajar o no nos paguen” (Arteaga, 2018, párr. 3). Llegaron al acuerdo de reducir 25% de sus salarios, además de laborar tiempos extra sin cobro para rescatar de la crisis a la empresa.

A la fecha, la organización se preocupa porque su personal se identifique con la empresa, de tal manera que ejecuta acciones vinculadas a estudiar las tendencias del mercado laboral, a fin de garantizar que sus prestaciones laborales proporcionadas, sean competitivas.

De esta manera, se identifica que Helvex, ha logrado crear identidad y compromiso en su personal, convirtiéndose en aliado ante las adversidades del entorno. Lo anterior se debe al interés moral que, desde la alta dirección, hasta el personal de mando de las áreas de trabajo, han acordado ejecutar en su gestión gerencial.

## **DIMENSIÓN: COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN**

En esta revisión, se detecta que, en los últimos dos años, la imagen institucional de sus productos y simplificación de sus líneas, han transformado los hábitos de trabajo, además de integrar las diversas áreas de la empresa para eficientar los procesos. Esto se ilustra con la aportación de Adrián Albo, Gerente de Sistemas de Helvex, respecto al manejo de información:

Esa fue una modificación a la cultura organizacional. Teníamos ciertos feudos de información, consecuencia de ser una empresa con tantos años de historia. Fue necesario evangelizar a la gente, hacerles ver que la unificación permitiría ser más eficientes y efectivos en el día a día (Holloway, 2020, párr. 11).

Con esta contribución, se conoce que Helvex se preocupa por estar abierta al cambio y que, sus valores como el trabajo en equipo, actitud de servicio y responsabilidad, son las patentes con las que sus empleados manifiestan sus comportamientos de mejora en sus capacidades de trabajo.

Por otro lado, de acuerdo con el informe del Premio Nacional de Tecnología e Innovación (2019), el modelo de gestión tecnológica que implementó Helvex, ha contribuido al establecimiento de nuevas formas de trabajar que impulsan a la innovación como pilar en su crecimiento competitivo y se ha visto reflejado en (Fundación Helvex, 2017):

- 1) Sistematización e institucionalización de actividades de innovación;
- 2) Estructuras y grupos de trabajo con responsabilidades bien definidas y alineadas para cumplir con los indicadores;
- 3) Aseguramiento del proceso de comunicación y aprendizaje para mejorar y monitorear operaciones del modelo de gestión.

Cabe destacar que, la vigilancia del cumplimiento de su modelo de gestión tecnológica, así como de su código de ética, es realizada por comités integrados por el personal de distintas áreas y niveles de la empresa. Todo ello tiene la finalidad de atender y evaluar su cumplimiento, además de guiar y apoyar en la funcionalidad de los mismos e impulsar sus mejoras de trabajo.

## **FACTOR PARTICIPACIÓN**

Uno de los factores que ha contribuido a Helvex en la creación de valor, es sin duda, la atención que le ha dado a su personal, dotándoles de responsabilidad y facultamiento para trabajar individual y colectivamente, además de contribuir al desarrollo de sus competencias y talentos. Esto se ha manifestado, en la participación activa dentro de sus procesos de trabajo. El siguiente apartado, describe los rasgos identificados en cada una de sus dimensiones que lo componen.

### **DIMENSIÓN: EMPODERAMIENTO**

Helvex se caracteriza por darle atención importante al desarrollo de la calidad e innovación en sus productos, para hacerlo, cuentan con políticas que favorece el empoderamiento de su personal a fin de contribuir con sus disposiciones estratégicas, esto se ilustra con los siguientes hallazgos:

A través de la filosofía de mejora continua, se les faculta a los grupos de trabajo para tomar decisiones encaminadas a solucionar problemas de manera oportuna, además de tener las capacidades para plantear mejoras en sus procesos de trabajo a fin de eliminar errores en cuanto se presenten (Coto, 2019).

Y también, reconocen y premian la experiencia y perseverancia de sus colaboradores que participan en sus actividades para mejorar su calidad e innovación, además de su contribución dentro de sus campañas de responsabilidad social y su complicidad por ejercer los valores institucionales y cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

El personal de mando mantiene comunicación con su equipo de trabajo y promueve actividades que evidencien el fortalecimiento de su integración social que fortalece su ambiente laboral, tales como (Helvex, 2019): comidas de convivencia, eventos Kaizen, de responsabilidad social y de difusión cultural.

## **DIMENSIÓN: ORIENTACIÓN AL EQUIPO**

Sus acciones estratégicas han permitido formar equipos de trabajo con integrantes de diversas disciplinas, áreas y generaciones, con la posibilidad de desarrollar carrera y ampliar sus capacidades profesionales. El Gerente de Sistemas de Helvex argumenta:

La mayoría de la gente aquí comenzó como contadores y han ido sumando habilidades en el camino. Cuando llegué me tocó encontrar desde baby boomers hasta millennials y hoy ya tenemos Z's. La magia ha surgido al integrar esas ideas que las distintas generaciones aportan bajo una visión no solo de negocio, sino que familiar (Holloway, 2020, párr. 5).

De esta manera, con base en el “Sistema de Gestión Tecnológica de Helvex”, han estructurado equipos de trabajo encargados en vigilar que los objetivos, funciones, procesos y operación del sistema, mantenga un desempeño eficiente.

Por lo tanto, algo que distingue a Helvex en su competitividad, es tener la creencia de que el trabajo en equipo contribuye a la consecución de sus objetivos. Así entonces, plantea como elemento primordial, la interrelación entre todas las áreas, niveles y personal de la organización, desde una perspectiva más allá de lo laboral, ya que tienen la filosofía de verse como familia que entre más cohesionados estén, permitirá un desarrollo integral de la entidad.

## **DIMENSIÓN: DESARROLLO DE CAPACIDADES**

El sistema de administración del personal utilizado en Helvex, se encamina a captar, retener y desarrollar el talento de sus colaboradores, confeccionando diversos programas para potencializar sus competencias y alinearlas a sus estrategias de innovación, calidad y servicio en sus productos (Premio Nacional de Calidad, 2013).

Por otro lado, gracias a su modelo de gestión tecnológica implementado, se han desarrollado capacitación y entrenamiento del personal a fin de que todos comprendan las bases y metodologías que los orienten a la investigación e innovación de los productos.

La empresa invierte en la capacitación y satisfacción de sus empleados, procura ofrecer seguridad social y profesionalización de sus colaboradores, además de los recursos necesarios para su labor.

Cuenta con una universidad corporativa (Universidad Helvex), que tiene el propósito de profesionalizar a sus colaboradores y socios de negocio, mediante programas educativos capaces de desarrollar habilidades y competencias en su ámbito de trabajo, así como, de desarrollo humano (Universidad Helvex, 2020).

De esta forma, se comprende que Helvex orienta su cultura hacia al aprendizaje, donde el factor capacitación y desarrollo de competencias, se convierte en un eje fundamental para dotar a sus grupos de interés, de habilidades para incrementar sus capacidades técnicas, pero también para tener una visión más amplia hacia su calidad de vida.

## **FACTOR ADAPTABILIDAD**

Helvex manifiesta ser una empresa competitiva, porque basa su sistema de valores, creencias y actitudes en tres pilares fundamentales: calidad, innovación y servicio. Sus esfuerzos se capitalizan gracias a que tienen vinculación con el entorno y tienen capacidades para adaptarse a los cambios, centrarse en las expectativas de los clientes a través de la dotación de recursos y capacidades en la organización. Así, se considera como una entidad que aprende en todo este proceso estratégico. Sus dimensiones manifiestan las características que a continuación se indican.

### **DIMENSIÓN: CREACIÓN DE CAMBIO**

Desde un principio, los fundadores de la empresa tuvieron la visión de crear productos para un mercado sanitario poco desarrollado en la década de los cincuentas (Valvo, 2018). Actualmente, Helvex presenta un fuerte compromiso con el medio ambiente, innovando productos que reduzcan el consumo de agua a un costo accesible, con ello, propone mitigar problemas ambientales de los recursos no renovables.

Por ejemplo, ha desarrollado una línea en particular, que contribuye a la optimización y ahorro de ese recurso, con el diseño y fabricación de llaves, regaderas, baños idóneos para casas y lugares públicos, a fin de impactar en la conservación del agua para futuras generaciones.

Es de resaltar que, su capacidad de adaptación, le ha recompensado en su crecimiento a nivel nacional e internacional. Han aprendido de sus problemas, crisis económicas y vivencias con el entorno, gracias a la solidez de su estructura y a que tienen como valor central, la innovación y adaptación al cambio de todos los empleados que la componen (Arteaga, 2018).

Actualmente, tienen relaciones de vinculación con instituciones de educación superior y centros de investigación, que contribuye a proveerse de recursos e insumos que le facilitan la realización de proyectos y adquisición de recursos para continuar en la innovación de productos y procesos (Premio Nacional de Tecnología e Innovación, 2019).

Como se ha manifestado anteriormente, la innovación es un pilar en su desarrollo organizacional y esto evidencia la capacidad de transformación a los cambios y expectativas de sus clientes. Esto es reflejo de la ejecución de sus valores de la confianza e iniciativa para que crear, mejorar y optimizar sus procesos y productos con base en las tendencias del entorno.

### **DIMENSIÓN: ENFOQUE AL CLIENTE**

Helvex tiene el compromiso de ofrecer a sus clientes, productos que superen sus necesidades, mediante el impulso a la innovación de sus productos con la máxima calidad. Este compromiso le ha permitido optimizar su maquinaria y plantas de fabricación y han logrado tasas crecimiento de 5% con sus productos colocados en el mercado (Fortuna, 2018).

Lo anterior, es efecto de tener la atención por cubrir las necesidades que demanda el mercado, pero con la característica que los distingue en cuanto a calidad, innovación y servicio, esto es, sus pilares que constituyen su filosofía encaminada a cumplir con su misión y visión.

## **DIMENSIÓN: APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

La empresa aprende de su interacción con los clientes y a través del funcionamiento flexible de sus estructuras de trabajo que van adaptándolas a los cambios generados según sus estrategias empresariales. El Gerente de sistemas de Helvex argumenta:

Era algo que requeríamos como negocio. No podíamos quedarnos inmóviles [...] generar una evolución en conjunto con la industria y con las mismas necesidades [...] definimos un grupo de personas cuya responsabilidad caía sobre los procesos de negocio, pero pegados a mejores prácticas y en línea con la visión de la organización [...] esta estrategia permite que, por ejemplo, los mismos usuarios finales entreguen feedback constante para mejorar la productividad (Holloway, 2020, párr. 4).

Adicionalmente, sus procesos de fabricación son documentados, es decir, almacenan información y los monitorean, con la intención de que los colaboradores conozcan el desarrollo del producto y estén orientados a cumplir con la calidad de los mismos. De esta forma, si vienen nuevos empleados, inmediatamente tienen acceso a información para aprender del conocimiento registrado a lo largo de los diferentes procesos que ejecutan.

En la Universidad Helvex se realizan programas que permiten intercambiar experiencias interdisciplinarias entre sus colaboradores y socios de negocio con la finalidad de desarrollar nuevas habilidades y mejora en sus proyectos de trabajo (Universidad Helvex, 2020).

Además, sus vivencias organizacionales, le han permitido reinventarse para mantener su liderazgo en el mercado (Coto, 2019). Por ejemplo, aprendieron que, en medio de una crisis económica, pueden mantenerse en buenos niveles competitivos, si se diversifican y amplían su oferta de productos en varios mercados. Gracias a ello, la presencia en el mercado nacional e internacional se ha mantenido y ha contribuido a que obtenga un posicionamiento y reconocimiento en la industria.

## **CONCLUSIONES**

La cultura organizacional se compone por una diversidad de símbolos que manifiestan creencias, valores, normas y actitudes, con las cuales los miembros de una empresa se identifican y fortalecen mediante la interrelación diaria para compartir experiencias y conocimientos.

Cuando este sistema de significados es fuerte, crean unión entre los miembros de la organización y les da un carácter único que los hace diferentes por representar un estilo particular para alcanzar los objetivos y que como lo comentan Kirin et al. (2019), favorece el desarrollo de un intangible difícil de imitar por parte de otras empresas.

De acuerdo con la exploración de este caso, permitió corroborar que los valores centrales son el eje para conducir las actividades de una organización. Los hechos y resultados que manifiestan ante el entorno, son reflejo de la manera de creer, la actitud de colaborar y los comportamientos externados para contribuir a que la visión compartida tenga una materialización que se traduce en competitividad y desarrollo integral.

En el caso de Helvex, se identificó que su sistema cultural ha dejado huella en sus colaboradores y han contribuido al fortalecimiento y posicionamiento en el mercado por 70 años, lo que es un buen ejemplo para ilustrar que la cultura organizacional fuerte, contribuye al desempeño y efectividad competitiva de una empresa.

De acuerdo con el modelo de Denison, los componentes que integran la cultura organizacional de Helvex, dan indicio de que el trabajo realizado por siete décadas ha contribuido en la construcción de una empresa exitosa, competitiva y sostenible. Porque gracias a sus creencias institucionales y la manera en que se han acoplado sus colaboradores a la identidad de la empresa, han enfrentado cambios y crisis ambientales que los han hecho más fuertes en el mercado.

Se identificó que uno de sus rasgos culturales es impulsar la Responsabilidad Social Empresarial, planteando acciones integrales que le permiten cubrir expectativas internas y externas de la empresa, además de promover un bienestar económico, social y ambiental entre sus grupos de interés. Con ello, se enmarca el rasgo cultural que distingue a esta organización mexicana.

Se exploraron los rasgos que presenta Helvex sobre su cultura organizacional desde la perspectiva del modelo de Denison, en ese propósito, se detectó que los cuatro factores del modelo presentan evidencia de su aplicación por los siguientes aspectos:

- a) A través de su filosofía de trabajo han compartido con sus colaboradores, la visión estratégica de la empresa, consecuentemente, han contribuido al cumplimiento de su misión.
- b) Mediante programas de trabajo y sistemas de gestión, han influido en la integración de sus colaboradores y en la orientación hacia el cumplimiento de sus valores que generan identidad, con ello, se contempla una consistencia en la dirección de la organización.
- c) Su sistema de gestión le ha permitido involucrar al personal hacia la orientación de sus propósitos estratégicos, empoderando y desarrollando sus capacidades para lograr los objetivos de manera coordinada entre todos sus miembros. Así es como se identificó que su participación genera valor en la empresa.
- d) Ante una diversidad de situaciones en el entorno y la decisión de interactuar con sus grupos de interés y sociedad en general, han coadyuvado a adaptarse a los cambios y necesidades de los clientes en un ambiente de aprendizaje e innovación.

De manera específica, a continuación, se enlistan evidencias en el cumplimiento de las 12 dimensiones que integran la cultura organizacional desde la perspectiva del modelo Denison y que impacta en el desempeño competitivo de Helvex:

- El cumplimiento de su visión se encamina a desarrollar estrategias que promueven la creatividad e innovación en su personal para tener comportamientos orientadas a la calidad en sus productos y servicios, dentro de un ambiente de confianza, transparencia y ética.
- La organización tiene bien definidos sus propósitos estratégicos, que contribuye a direccionarla hacia la obtención de ventajas competitivas que impactan en el cumplimiento de su misión y visión. Su sistema de gestión tecnológica, así como sus programas de intervención social, la han convertido en una entidad que genera bienestar a sus grupos de interés, así como a la sociedad en general.
- Su filosofía orientada hacia la sostenibilidad corporativa, le ha permitido alcanzar metas y objetivos que reditúan en un crecimiento constante y solidez en el mercado. Además de desarrollar procesos de gestión que han distinguido su accionar con rasgos de calidad, innovación, productividad y bienestar para sus empleados, lo que se ha traducido en la obtención de importantes reconocimientos y premios empresariales.
- Los pilares de sus valores se rigen a través de una filosofía orientada a la calidad e innovación, además de poseer un código de ética que establece la manera de acatar los valores centrales de

la empresa. En todos estos factores, involucran a todo el personal que la integra, para interactuar, vigilar y promover su cumplimiento e identificarse con la organización.

- La empresa proporciona diversos servicios, condiciones y prestaciones a su personal, de tal manera que busca retener al talento que les suma a sus intenciones estratégicas que plantea. Ante ello, los empleados se sienten comprometidos en ofrecer sus servicios sin limitaciones. De esta manera, se hace latente la existencia de acuerdos morales para el desarrollo y beneficio de ambas partes.
- La integración y coordinación de actividades se han convertido en constantes de su sistematización e innovación de trabajo, porque han permitido integrar grupos de trabajo que interactúan entre sí, a fin de mejorar sus capacidades de comunicación, aprendizaje y cumplimiento de sus principios filosóficos que tiene la organización.
- Su filosofía de mejora continua, ha contribuido a facultar a sus grupos de trabajo para que tomen sus decisiones y cumplan con las responsabilidades encomendadas a fin de satisfacer los parámetros de calidad en sus procesos, servicios y productos. Además, es reforzada mediante actividades que reconocen y premian a sus colaboradores, por sus aportaciones y logros como resultado del empoderamiento otorgado.
- Además de lo anterior, las intenciones estratégicas de la empresa han contribuido a desarrollar equipos de trabajo integrados por miembros de diferentes niveles, áreas y generaciones, para monitorear sus procesos y operación de funciones a fin de cumplir con los indicadores de desempeño que demanda su sistema de gestión.
- El desarrollo de capacidades de su personal ocupa un lugar importante en la filosofía de trabajo de la empresa, ya que invierten en acrecentar y robustecer los talentos y competencias de sus colaboradores mediante el funcionamiento de su propia universidad. Además, desde su visión de responsabilidad social, cuentan con un instituto de capacitación que promueve a sus grupos de interés, su profesionalidad e incremento de calidad de vida.
- Tener un enfoque hacia la innovación, les ha ayudado a ser propositivos en las tendencias del mercado, lo que los ha convertido en protagonistas y creadores de cambio. La vinculación con los grupos de interés y la sociedad en general, le han permitido comprender las transformaciones del entorno y con ello, han creado productos y programas orientados a la sustentabilidad de la industria que participan.
- La razón de ser de la empresa se enfoca al cliente, cuando de manera directa e indirecta, ha generado políticas encaminadas a crear productos de alta calidad y servicios que crean valor para sus usuarios. Ante ello, han logrado incrementar su infraestructura para cubrir más ampliamente, las necesidades del mercado.
- Desarrollan aprendizaje organizacional mediante las acciones estratégicas implementadas para desarrollar las capacidades y nuevos conocimientos de su personal. Cuentan con instrumentos de gestión que les permite intercambiar información, comunicar buenas prácticas, compartir experiencias y generar mayores perspectivas de crecimiento laboral, gracias al ambiente de confianza y aprendizaje que promueven entre sus colaboradores.

De esta manera, se sintetizan los factores del modelo de cultura organizacional de Denison que se desarrollan en la empresa Helvex y que es una razón para concluir que, gracias a sus acciones de gestión, han construido una organización competitiva que se ha sostenido en el tiempo.

Este trabajo tuvo el alcance exploratorio, vertiendo datos que instarán a profundizar en el análisis del fenómeno objeto de estudio que fue la cultura organizacional. Esta primera aproximación podrá complementarse con

la aplicación del instrumento creado por Denison para explicar su modelo de cultura organizacional, pero también, profundizar en la percepción de los protagonistas que podrán ampliar el conocimiento de este tema.

Finalmente, ante la identificación de la respuesta a la interrogante de investigación, se concluye que se cumplió con el objetivo de explorar los rasgos culturales de la empresa Helvex desde la perspectiva del modelo de Denison y ha contribuido a identificar a una organización mexicana con más de cincuenta años de existencia en el mercado que tiene un sello competitivo que es digno de considerar como ejemplo de buenas prácticas de gestión orientadas a la calidad, innovación, aprendizaje y responsabilidad social, los cuales son factores que componen la cultura de una organización fuerte y exitosa.

## REFERENCIAS

- Ahmady, G. A., Nikooravesh, A., & Mehrpour, M. (2016). Effect of organizational culture on knowledge management based on Denison Model. *Proedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 387-395. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.049>
- Alto Nivel. (06 de noviembre de 2018). El secreto de Helvex para ganarle a los chinos. *Alto Nivel*. Recuperado de <https://www.altonivel.com.mx/lideres/el-secreto-de-helvex-para-ganarle-a-los-chinos/>
- Arteaga, J. R. (19 de febrero de 2018). Helvex, la mexicana que venció la crisis y, ahora, conquista Latam. *Alto Nivel*. Recuperado de <https://www.altonivel.com.mx/empresas/helvex-la-mexicana-vencio-la-crisis-ahora-conquista-latam/>
- Bravo, D. A., Cobacango, L. M., Cuétara, L. M., & García, M. (2019). Perspectiva del valor compartido en la cadena global de valor del café en Manabí. *Revista San Gregorio*, (33), 6-17. doi:<http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1i33.1115>
- Carro, J., Sarmiento, S., & Rosano, 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. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Celis, F. (26 de septiembre de 2019). Helvex le hace frente a la incertidumbre local con ventas en el extranjero. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/helvex-le-hace-frente-a-la-incertidumbre-local-con-ventas-en-el-extranjero/>
- Contreras, A. B., & Gómez, A. (2018). Aplicación de los cuestionarios de Denison para determinar características de la cultura organizacional. *Revista de Investigación Sigma*, 5 (1), 59-86.
- Coto, D. (25 de enero de 2019). Las 4 claves del éxito de Helvex. *Negocios Inteligentes*. Recuperado de <https://negocios-inteligentes.mx/las-4-claves-del-exito-de-helvex/>
- Denison, D. (2012). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145-161. doi:<https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Espinosa, E. (24 de septiembre de 2019). Helvex apunta a crecer hacia Estados Unidos y Canadá. *Dinero en Imagen*. Recuperado de <https://www.dineroenimagen.com/empresas/helvex-apunta-crecer-hacia-estados-unidos-y-canada/114432>
- Fortuna. (13 de marzo de 2018). Crece 5% Helvex en 2017. *Revista Fortuna*. Recuperado de <https://revistafortuna.com.mx/contenido/2018/01/04/crece-5-helvex-2017/>
- Fundación Helvex. (2017). *Informe de resultados*. México: Fundación Helvex.
- Fundación Premio Nacional de Tecnología. (2019). *Helvex*. México: Fundación Premio Nacional de Tecnología.
- Fundación Premio Nacional de Tecnología e Innovación. (2018). *Premio Nacional de Tecnología e Innovación*. Recuperado de <https://pnt.org.mx/premio-nacional/>
- García, V. A. (2017). Desarrollo de un modelo de diagnóstico de cultura organizacional. *Revista Perspectivas*, (39), 75-102.
- Great Place to Work. (2020). Quiénes somos. *Great Place to Work*. Recuperado de <https://greatplacetowork.com.mx/quienes-somos/>
- Helvex. (2017). *Informe de Responsabilidad Social 2017*. México: Helvex.
- Helvex. (2019). *Oferta integral de productos*. México: Helvex.
- Helvex. (2020). *Nosotros somos*. Recuperado de <https://www.helvex.com.mx/nosotros>

- Holloway, C. (09 de enero de 2020). Helvex ha dejado fluir la innovación durante 70 años de existencia. *IT Masters*. Recuperado de <https://itmastersmag.com/perfiles/hay-que-dejar-a-la-innovacion-fluir-entrevista-a-adrian-albo-cio-de-helvex/>
- Hossein, S., Abdollahi, A., & Mohseni, M. (2016). Impact of organizational culture on knowledge management. *Management and Administrative Sciences Review*, 5(1), 1-12.
- Instituto para el Fomento a la Calidad Total. (2018). *Premio Nacional de Calidad*. Recuperado de <https://www.pnc.org.mx/modelo-nacional-para-la-competitividad-descarga/>
- Kirin, S., Gavrić, G., & Kirin, S. (2019). Organizational culture in Serbian Companies according to the Denison Model. *Economic Analysis*, 52(1), 97-108.
- Mejores Empresas Mexicanas. (2020). *Metodología*. Recuperado de <https://www.mejoresempresasmexicanas.com/Pages/Metodologia.aspx?section=1&page=5>
- Meza, I. D., Rocha, L., Soto, M. R., Garza, A., Kumar, V., & López, G. C. (2017). Measuring Business Sustainability Maturity-Levels and Best Practices. *Procedia Manufacturing*, 11(2017), 751-759.
- Moya, M. L., & Gómez, H. M. (2019). Influencia de la Cultura Organizacional y el Liderazgo en la producción de capital intelectual como ventaja competitiva. In A. Olivares, E. P. Castro, P. Peralta, F. Espinoza, & C. Suástegui, *Competitividad organizacional: Estudio de factores* (pp. 57-75). Hermosillo: Qartuppi.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación* (4a ed.). Colombia: Ediciones de la U.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (2017). *En busca de la excelencia*. Estados Unidos: HarperCollins Publishers.
- Premio Nacional de Calidad. (2013). *Organizaciones ganadoras*. México: Premio Nacional de Calidad.
- Premio Nacional de Tecnología e Innovación. (2019). *Helvex, S.A. de C.V. Innovación de proceso*. México: Premio Nacional de Tecnología e Innovación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17 ed.). México: Pearson.
- Sri Handari, W., Achmad, S., Eka, A. T., & Irawanto, D. (2019). Analysis of organizational culture with denison's model approach for international business competitiveness. *Business Perspectives*, 17(1), 142-151.
- Universidad Helvex. (2020). *Conceptos generales*. Recuperado de <https://universidadhelvex.com/#home-page-carousel>
- Valvo. (07 de abril de 2018). Conozcan la historia de Helvex, una de las mejores empresas orgullosamente mexicanas. *Valvo*. Recuperado de <https://www.valvo.com.mx/conozcan-la-historia-de-helvex-una-de-las-mejores-empresas-orgullosamente-mexicanas/>
- Vargas, S. L., & Flores, M. M. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. *Revista Investigación Bibliotecológica*, 33(79), 149-176.
- Zaderey, O., & Bonavía, T. (2016). Estudio piloto de la validez convergente de la adaptación española del Denison Organizational Culture Survey. *Revista Escritos de Psicología*, 9(1), 51-60.

## CAPÍTULO 8

# CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO FINANCIERO EN EMPRESAS LONGEVAS EN MÉXICO

*Carlos Javier Hernández Vargas<sup>14</sup>, Cesar Gurrola Ríos<sup>15</sup>,  
Francisco Martín Villareal Solís<sup>16</sup>*

*“Ante la existencia de distintos grados de explicación científica y de campos complejos, teóricamente poco desarrollados, tenemos que conformarnos con una explicación en principio así, la explicación en principio es mejor que la falta de explicación”.*

*Friedrich Hayek*

---

<sup>14</sup> Doctorando, Universidad Autónoma de Nayarit, programa de Doctorado en Gestión de las Organizaciones..

<sup>15</sup> División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, Contaduría y Administración, Universidad Juárez del Estado de Durango.

<sup>16</sup> Facultad de Economía, Contaduría y Administración, Universidad Juárez del Estado de Durango.

# INTRODUCCIÓN

La estrecha relación entre el desempeño empresarial, la cultura de la organización y su permanencia en el mercado ha sido de interés creciente en los últimos años, según lo sugiere la cantidad de estudios que se han publicado sobre el tema. Diversos autores, reconociendo la dinámica organizacional y su entorno, han encontrado que la cultura empresarial es determinante para la definición de la estrategia, la competitividad y en último término, el desempeño de las empresas, lo que determinará, en buena medida, su existencia y permanencia en el mercado. Asimismo, la relación entre la longevidad de las empresas y su desempeño financiero ha sido ampliamente estudiada en distintos contextos y bajo diferentes enfoques, sin que exista un consenso al respecto. Por un lado, algunos estudios aseguran que la rentabilidad está directamente determinada por el tiempo de permanencia en el mercado y por otro, algunas posturas sostienen que dicha relación es inversa.

El presente estudio, además de ofrecer una amplia caracterización de las empresas longevas mexicanas, tiene por objetivo analizar si existen diferencias significativas en la rentabilidad de las empresas, en función de su permanencia en el mercado, tomando como referencia 50 años. Con la finalidad de alcanzar el objetivo planteado, así como de someter a evaluación la hipótesis de investigación: “Las empresas longevas tienen una mayor rentabilidad que las empresas no longevas”; la estrategia adoptada en el presente estudio gira en torno a dos aspectos; en primer lugar, se ofrece un análisis sobre el desempeño financiero de más de 46 mil empresas mexicanas que fueron fundadas en el año de 1964 o una fecha anterior. En segundo lugar, mediante herramientas de estadística no paramétrica, se explora la presencia de diferencias significativas en la rentabilidad de las empresas longevas con respecto a las que no lo son. Los principales resultados del análisis, sobre una muestra estimada de las unidades económicas reportadas por el Censo Económico (CE) 2014, sugieren que la rentabilidad de las empresas longevas es superior respecto a sus contrapartes con menos de 50 años de vida; asimismo los resultados revelan que dicha relación es especialmente significativa en empresas clasificadas como “pequeñas”.

## REVISIÓN DE LITERATURA

### ¿QUÉ SE ENTIENDE POR CULTURA?

En la agenda de investigación científica en ciencias sociales destaca, entre las mayores inquietudes a la luz de la cantidad de trabajos que se han publicado al respecto, el tema de la cultura; diversos estudios se han propuesto definir, identificar sus manifestaciones y estimar, de alguna manera, su impacto en la sociedad. La complejidad y riqueza de dicha tarea reside, entre otras cosas, en la existencia de diferentes significados y puntos de vista mediante los que se ha abordado. Por ejemplo: mientras que, en un sentido antropológico, se considera que la cultura comprende conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres, y cualquier otra capacidad y hábito adquiridos por el hombre (Galindo Calvo, 2005); a partir de la perspectiva sociológica se refiere, según Chinoy (1973), a aquello que los individuos aprenden como miembros de una sociedad y que va conformando su forma de vida, su modo de pensar, de actuar y de sentir. Por otro lado, Hartasánchez (2002) afirma que en la cultura visible es posible identificar aspectos de distinta naturaleza, entre ellos: antropológicos, sociológicos e históricos; asegura además que la cultura puede ser entendida como el conjunto de normas, creencias, valores, mitos, ritos y hasta tabúes; desde este punto de vista es posible hablar de múltiples culturas, sin que esto suponga contradicción alguna incluso, culturas propias con divisiones, es decir, lo que se denomina subcultura.

Otra forma de entender la complejidad y riqueza a la que se hace mención en el párrafo anterior es a

través de las múltiples características de la cultura; no obstante que es intangible, sí es posible percibirla e interpretarla a través de sus expresiones: los artefactos visibles (Daft, 1998); dichas expresiones también se aprecian en sus ritos y ceremonias, las que representan a la cultura en acción (Deal y Kennedy, 2000). Por otro lado, aunque algunos estudiosos afirman que la cultura posee una naturaleza conservadora, hay que reconocer que es dinámica, que evoluciona de acuerdo con el tiempo y las condiciones, es decir, responde a las particularidades de la conducta social humana (Schiller, 1996). Asimismo, dicho proceso evolutivo reside, en cierta forma, en que la cultura se aprende y se transmite lo que significa que la imitación y la educación son elementos uniformadores de la vida social, uno de los aspectos que conforman a la cultura (López Rosado, 1996). Warnier (2002) propone otra característica de la cultura: su singularidad, ya que está geográfica o socialmente localizada y puede ser expresada, es factor de identificación y diferenciación, factor de orientación para sus actores, y se transmite en función del contexto histórico.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Uno de los primeros estudios en que el término de cultura empresarial hace su incursión en la literatura organizacional es *On studying organizational cultures*<sup>17</sup>. En dicho trabajo el profesor de la escuela de Negocios Saïd de la Universidad de Oxford, Andrew M. Pettigrew, propone que un ejercicio que pretenda comprender el proceso mediante el cual se crean las culturas organizacionales y la forma en que en ellas se enfrentan los retos de liderazgo debiera contener, al menos, el análisis de símbolos, lenguajes, ideologías, creencias, rituales y mitos (Pettigrew, 1979). Al igual que con el término “cultura” la “cultura organizacional” es un fenómeno difícil de acotar, como lo demuestran distintos enfoques en la literatura relevante. La mayoría de tales estudios coincide, como cabría esperar, en diversos aspectos como los valores y creencias o más específicamente, como describe Robbins (1993), confiere identidad, cohesión y sirve de mecanismo de control dando forma a las actitudes y conducta de los empleados.

No obstante, vale la pena señalar algunas particularidades presentes en la literatura, por ejemplo: Hernández (2004) asegura que los empresarios, entre otros agentes, utilizan la cultura organizacional como mecanismo para recrear significados y legitimar valores colectivos, dando sentido al mundo de la empresa, la economía, la familia y la sociedad. Deal y Kennedy (2000) además de los valores y creencias, como aspectos palpables de la cultura organizacional, señalan la comunicación informal y la presencia de rituales y de héroes que encarnan dichos valores. Daft (1998) separa a la cultura organizacional en dos grupos: fuertes y débiles y asegura, al igual que Deal y Kennedy (2000), que la cultura fuerte está asociada con el uso frecuente de ceremonias, ritos, símbolos, que incrementan el compromiso de los empleados con los valores y estrategias de la empresa, sin embargo, el autor destaca, que si esta cultura no estimula la adaptación a nuevos escenarios puede llegar a ser más dañina incluso, que una cultura débil.

Llano (1994), Ariño et al. (2000) y Villarreal (2009) afirman que la cultura empresarial puede describirse como un fenómeno bidimensional; los primeros sostienen que no es, del todo, el resultado de una acción sistemática impuesta desde el exterior de la organización sino que es algo que surge de las personas mismas, derivado de sus características más profundas, por lo que la diferencia de resultados de empresas pertenecientes a distintos contextos no es explicada, totalmente, por atributos “duros” de la organización (hardware: aspectos tecnológicos, sistemáticos, estratégicos, estructurales) sino también por propiedades “blandas” (software: aspectos psicológicos, axiológicos, antropológicos). Ariño et al. (2000) complementan las ideas anteriores al definir la cultura organizacional en dos sentidos: un trasfondo social o variable organizativa, como la “cristalización” del entorno, es decir, la interiorización de los valores y orientaciones por otro lado, como el proceso aditivo de acciones y decisiones.

---

<sup>17</sup> Pettigrew (1979) es uno de los trabajos pioneros sobre el tema de la cultura organizacional, con más de 4,500 citas.

El reconocimiento de la importancia de entorno sobre el desempeño de la empresa ha sido señalado consistentemente como un factor determinante (Peters y Waterman, 2001). Las empresas que acusan un desempeño deficiente tienen a menudo culturas vigorosas pero disfuncionales; se centran en aspectos como políticas internas y no en una orientación hacia el mercado, por ejemplo, hacia el cliente. Bajo este criterio se puede afirmar que es más importante que la empresa tenga una mayor preocupación por conocer e identificarse con sus clientes, que la elaboración detallada de manuales y reglamentos. Al estudiar las empresas sobresalientes Peters y Waterman (2001), desarrollaron instrumentos como el esquema de McKinsey 7-S, denominándolo así por las iniciales de Structure, Strategy, Style, Systems, Shared Values, Staff y Skills, que pretende identificar los valores compartidos presentes en los integrantes de cualquier sistema cultural.

Otro estudio que señala la importancia del entorno es Daft (1998), aunque en su investigación también reconoce el aspecto de la estrategia; el autor sostiene que ambos aspectos determinan la cultura empresarial por ejemplo, ante la presencia de un entorno especialmente dinámico, la empresa requiere de flexibilidad y capacidad de reacción, entonces la cultura debe estimular la adaptabilidad; así, una estrecha relación entre cultura, estrategia y entorno tenderá a mejorar el desempeño de la empresa.

En las líneas anteriores además de ofrecer un panorama sobre distintas interpretaciones y funciones de la cultura organizacional en el seno de las empresas, se han destacado también, algunas de las ventajas que aportan para el desempeño general de éstas. Sin embargo y especialmente cuando se ha hecho la referencia a empresas lucrativas, adquiere especial importancia explorar el efecto de dicha cultura sobre indicadores más específicos como permanencia, desempeño financiero, rentabilidad, innovación, competitividad, entre otros.

Se puede afirmar que la cultura es un factor protagonista para la empresa contemporánea pues representa el mejor “lubricante” que permite que las pequeñas y medianas empresas cumplan con sus objetivos eficientemente a la luz de los retos que enfrentan cotidianamente, es decir, desarrollo y permanencia (Stoica, Liao y Welsh; 2004). A este respecto (Vilchez, 2004) asegura que las estrategias de diferenciación que adoptan las empresas afectan directamente sus posibilidades de supervivencia, al mejorar su capacidad de respuesta a los requerimientos del entorno, es preciso señalar que dicho entorno se encuentra en constante interacción con la cultura organizacional y que dicha interacción es sumamente dinámica (Villarreal, 2009). Kotter y Heskett (1992) aseguran que el entendimiento de la cultura empresarial es un factor que determina que algunas empresas tengan más éxito que otras y que impacta en el desempeño económico a largo plazo.

En el ámbito de la cultura organizacional, estudios recientes han puesto sobre la mesa de discusión temas como la competitividad y la innovación. Gracias a la primera, es decir, la competitividad las empresas han podido mejorar su desempeño, tal afirmación surge del estudio de Verdugo, Camargo y Ochoa (2017) quienes utilizan el instrumento “Dimensions of the Learning Organization Questionnaire”, desarrollado por Karen E. Watkins y Marsick J. Victoria. Para Cifuentes y Londoño (2017) la cultura organizacional se ha identificado como un detonante de la innovación lo que repercute, consecuentemente, en el éxito de la empresa al enfrentar distintos retos. Otro ejemplo específico sobre la relación entre el tipo de cultura y la innovación se puede encontrar en Cameron y Quinn (2006), en donde los autores encuentran evidencia de que una cultura de tendencia jerárquica la inhibe, mientras que una cultura que tienda más al estilo adhocrático puede impulsar la innovación en la empresa.

## **TIPOS DE CULTURA EMPRESARIAL**

Existen diversos esfuerzos por categorizar la cultura organizacional a través de tipologías que emplean diferentes criterios para cuantificar empíricamente el fenómeno cultural. Tales estudios van desde la utilización de metáforas basadas en deidades (Handy, 1995), la utilización de valores rivales (Quinn, 1988; Quinn y McGrath, 1985; Cameron, Freeman y Mishra, 1991); el grado de riesgo (Deal y Kennedy, 2000); entre otros.

Una tipología que emplea para su explicación la metáfora de los dioses de la mitología griega es la propuesta por Handy (1995), quien categoriza los diferentes tipos de culturas con dioses griegos: Apolo, Atenea, Zeus y Dionisio para lo cual compara los diferentes tipos de cultura con la jerarquía y supuestos rasgos característicos de los dioses: la cultura de Zeus tiene rasgos de jerarquía y poder; en la de Apolo sobresalen los rasgos de formalidad; en la cultura de Atenea las funciones las llevan a cabo grupos de especialistas de múltiples disciplinas y por último, la de Dionisio es una cultura en la que sus miembros son independientes, saben sus responsabilidades y no necesitan supervisión.

Quinn (1988) y Quinn y McGrath (1985), así como Cameron, Freeman y Mishra (1991), plantean que debido a que las culturas están definidas por valores, suposiciones e interpretaciones de los miembros de la organización, y a su vez éstos están organizados en una serie de dimensiones, tanto a nivel psicológico como organizativo, es posible que se pueda obtener un modelo de tipos de cultura, que en este caso se denomina “modelo de valores rivales”; a partir de estas se han podido construir instrumentos para medir estos arquetipos culturales, lo que a su vez ha abierto el camino a estudios empíricos que puedan profundizar en los tipos de cultura que caracterizan a las empresas exitosas.

Por su parte, el modelo de Deal y Kennedy (2000) contempla dos elementos: el grado de riesgo incorporado a las actividades de la organización y la velocidad con que se obtiene la retroalimentación sobre el éxito de éstas, señalando que las manifestaciones físicas en la empresa como las instalaciones y mobiliario reflejan aspectos de la cultura. Otra tipología es la propuesta por Sonnenfeld citado por Vilchez (2004), en la que clasifica los tipos de cultura de la siguiente manera: academia, club, equipo de béisbol y fortaleza, cada uno de los cuales posee características distintivas.

Cameron y Quinn (2006) proponen, extendiendo el trabajo propuesto por Quinn (1988), un modelo para llevar a cabo el diagnóstico de la cultura empresarial a partir del “Instrumento para la valoración de la cultura organizacional<sup>18</sup>”, la idea subyacente del estudio es que la cultura de la organización puede cambiar. El modelo considera que hay cuatro tipos diferentes de cultura organizacional (jerárquica, de mercado, clan y adhocrática) y seis dimensiones esenciales.

En esta sección del documento se resaltan un par de aspectos que han sido señalados como determinantes del éxito de las empresas. En primer lugar, la importancia de la interacción entre la estrategia y la cultura sobre el desempeño; Méndez (2019) destaca, por un lado, entre tales factores estratégicos: la adaptación al cambio, la visión a largo plazo, la diferenciación, la definición de misión, visión, valores, asignación y gestión de recursos y, por otro lado, asegura que dichos factores son determinados por aspectos culturales: interacción social, cohesión, identidad, estructura y diferenciación. Bakunin y Kuznetsov (2020) afirman que, junto al liderazgo y el diseño organizacional, la cultura es un factor determinante en el desempeño de las organizaciones. En segundo lugar, es preciso reconocer el dinamismo del entorno, de las condiciones de la empresa y de la propia cultura; Cameron y Quinn (2006) sostienen que la cultura cambia en el tiempo; las empresas pequeñas tienden, al inicio de su vida, a presentar una cultura de tipo adhocrática (carecen de estructuras formales) y una fuerte orientación emprendedora. Si permanecen lo suficiente se podría esperar, según los autores, que las empresas maduras adopten múltiples tipos de cultura como sucede, por ejemplo, en aquellos casos con orientación a la cultura adhocrática, pero al mismo tiempo su departamento de contabilidad se orienta hacia la cultura jerárquica.

Entre los indicadores que reflejan el éxito empresarial que han sido constantemente señalados en la literatura destacan la supervivencia de las organizaciones, así como la generación de beneficios económicos. La relación entre el tiempo de permanencia en el mercado y el desempeño financiero de las empresas ha sido abordada a través de distintos enfoques y en diversos contextos, sin que exista un consenso sobre tal relación. Por un lado, existen estudios que demuestran una relación directa entre longevidad y rentabilidad bajo la premisa de que en la medida en que pasa el tiempo las empresas acumulan experiencia y mejoran tanto su presencia como reputación en el mercado con el consecuente efecto sobre los destintos stakeholders (Capaso et al., 2015).

---

<sup>18</sup> Organizacional Cultural Assessment Instrument, OCAI.

La mayor productividad de las empresas longevas se podría explicar, además de la experiencia, por otros factores: una mayor capacidad de asimilación de conocimiento, innovaciones incrementales y relaciones más eficientes con los *stakeholders*, entre otros (Cardoza y Fong, 2016).

Por otro lado, algunos estudios sugieren una relación inversa, por ejemplo: Evans (1987) documenta evidencia de una relación negativa entre el crecimiento y la edad de las empresas; los resultados revelan que el 76% de las industrias de la muestra bajo estudio presentan una relación negativa entre el crecimiento y la edad de las empresas. Lui (2018) asegura que la edad en las empresas tiene un efecto negativo en la creación de empleos; en su estudio demuestra que la productividad de los nuevos empleos creados puede disminuir en las empresas de mayor edad como respuesta al incremento en costos y la obsolescencia de los activos.

Finalmente, y sobre la base de las ideas ofrecidas en esta sección, se puede argumentar que la cultura empresarial es determinante para la definición de la estrategia, la competitividad y en último término, el desempeño financiero de las empresas, lo que determinará, en buena medida, su existencia y permanencia rentable en el mercado.

## DESARROLLO

### METODOLOGÍA

La información utilizada en la presente investigación proviene del CE 2014, elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI); refleja todas las unidades económicas que contaban, a la fecha del censo, con un establecimiento fijo en el territorio mexicano<sup>19</sup>. Una vez concentrados los datos, el primer paso consistió en eliminar aquellas observaciones que no tuvieran un fin comercial, es decir, unidades de gobierno, organizaciones políticas, oficinas de representación de otros países y organismos internacionales. Este primer filtro permitió descartar al 4.33% de las unidades económicas del CE, con lo que la base de datos quedó integrada con la información de 4,047,357 empresas. El estudio identificó que en México hay 46,639 empresas longevas, mientras que las 4,000,718 unidades restantes se tipificaron como empresas no longevas.

Con la finalidad de conocer las características de la distribución de los datos, -particularmente ciertos aspectos generales de las empresas en México- se calcularon estadísticos descriptivos, clasificando a las empresas por tamaño en función del personal ocupado que labora en el establecimiento<sup>20</sup>, de acuerdo a los criterios de la Secretaría de Economía en el “Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas” publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio del año 2009.

<sup>19</sup> La base de datos contiene información de más de 4.2 millones de empresas.

<sup>20</sup> El número de empleados está fuertemente asociado al tamaño de la empresa por lo que es un indicador ampliamente utilizado en estudios en América Latina (Cardozo, Velásquez y Rodríguez 2012). Daily y Dollinger (1992) y Singh (1986) afirman que la relación entre empleados y ventas -variable representante del tamaño-, presentan una alta correlación.

La revisión detallada de la base de datos permite identificar la presencia de datos atípicos, tal como se puede observar en la Tabla 1, que presenta a manera de ejemplo la información de los ingresos de las empresas longevas. Es importante destacar que la media aritmética de las empresas grandes es de 158.2 millones de pesos, mientras que la mediana es de 19.7 millones; esta importante diferencia adquiere especial relevancia al contrastar el comportamiento de los datos, organizados en deciles que se muestran en el Anexo 1. Los ingresos de las empresas grandes superan los 140.3 millones hasta el noveno decil; si se considera que el censo reporta la existencia de 74 empresas en este estrato, es posible asumir que únicamente 7 de ellas tienen ingresos superiores a los reportados por la media aritmética (158.2 mdp). Las líneas anteriores permiten concluir que las características de las empresas mexicanas, particularmente la presencia de datos atípicos o valores extremos, sugieren que la mediana y no la media aritmética refleja mejor el comportamiento de los datos<sup>21</sup>; la misma reflexión aplica para el conflicto entre la desviación estándar de la media<sup>22</sup> vs la desviación absoluta de la mediana (MAD).

Así, ante la presencia de datos atípicos se optó por presentar la información de las características financieras de las empresas longevas mexicanas, organizada en deciles empleando la mediana como medida de tendencia central y la MAD como medida de dispersión, debido a que ambos indicadores son robustos ante la presencia de dichos datos atípicos. El resumen de la información de las unidades económicas censadas en México se ofrece en Anexo 1, cabe destacar que la información presentada en las columnas correspondientes a los deciles describe únicamente a las empresas longevas, mientras que los datos de las últimas dos columnas reflejan las características de todas las empresas que integran el CE, lo cual permite realizar comparaciones entre ambos grupos.

Tabla 1. Estadísticos descriptivos de los ingresos en empresas longevas.

	Media aritmética (miles de pesos)	Desviación estándar	Mediana (miles de pesos)	Desviación absoluta de la mediana	Mínimo (miles de pesos)	Máximo (miles de pesos)
Micro	367	1,309	115	153	0.00	72,000
Pequeña	5,386	12,577	2,291	2,424.	0.00	309,087
Mediana	24,81	43,962	7,967	10,529	0.00	334,497
Grande	158,171	650,602	19,744	27,223	0.00	4,406,974

Fuente: Elaboración propia con información procesada por medio de la Dirección General de Microdatos del INEGI.

No obstante, el acopio de la base de datos con la información de la población total se procedió a seleccionar una muestra representativa con la idea de someter a prueba algunas ideas y contrastar las respectivas hipótesis de investigación. El tamaño de la muestra se determinó por medio de la Ecuación 1 y se optó por una selección aleatoria simple sin remplazo.

$$n_i = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + (Z_a^2 * p * q)} \quad (1)$$

<sup>21</sup>La empresa con mayores ingresos presenta 223.2 veces más que la empresa que ocupa la posición de la mediana. Para mayores detalles sobre la conveniencia de utilizar la mediana en lugar de la media, consultar López (2004); Leys, Ley, Klein, Bernard y Licata (2013).

<sup>22</sup>La desviación estándar del grupo citado en el ejemplo es de 650,602 miles de pesos, lo que sugiere una amplia dispersión entre los datos, dado que el coeficiente de variación correspondiente tiene un valor de 4.1.

Donde:  $n_i$  es el tamaño muestral;  $N$  es el universo de empresas observadas en el censo económico;  $p$  es la probabilidad de éxito, que se determinó en 50% por desconocerse el valor;  $q$  es la probabilidad de fracaso, la cual es, por supuesto el complemento de  $p$ ;  $d$  es el límite del error muestral, que se estableció en 2.5%, y finalmente  $Z$  es el nivel de confianza, para nuestro caso: 95%. Con base en los datos anteriores, el tamaño de la muestra que resulta de la Ecuación (1) se describe en la Tabla 2.

Tabla 2. Tamaño de la muestra

	Población	Tamaño de la muestra
Longevas	46,639	1,488
No longevas	4,000,718	1,536

Fuente: Elaboración propia.

Para someter a prueba la normalidad de la muestra, dada la presencia de datos atípicos y su potencial influencia en un comportamiento heterocedástico, se utilizó la prueba Kolmogorov- Smirnov con el ajuste de Lilliefors, el cual toma como referencia la distribución normal y la compara con la distribución empírica a partir de la mediana para probar la hipótesis nula de que la muestra proviene de una distribución normal. Aunque se ha documentado que las pruebas no paramétricas tienen una menor potencia que las pruebas paramétricas Razali y Wah (2011) señalan que en muestras grandes -con más de mil observaciones- se puede esperar que la potencia de las pruebas sea equiparable incluso en distribuciones asimétricas. Por otra parte, la homocedasticidad de las varianzas entre ambos grupos se comprobó mediante el test de Fligner-Killeen el cual es robusto en la falta de normalidad porque toma como referencia a mediana de las observaciones muestrales, el test evalúa la hipótesis nula que las varianzas de los grupos son iguales.

Con objeto de probar la hipótesis de investigación sobre la diferencia significativa en el comportamiento entre empresas longevas y no longevas, se procedió a la estimación de la prueba estadística de Kruskal Wallis por medio de la Ecuación 2; la prueba considera la hipótesis nula de que los datos provienen de la misma población. Este test tiene la ventaja de ser robusto a la presencia de datos atípicos, y a la falta de normalidad tal como señala Spurrier (2003), debido a que la estimación del estadístico de prueba se obtiene al comparar las posiciones ordenadas de cada observación que pertenece a cada grupo.

$$H = \left( \frac{12}{N(N+1)} * \sum_{i=1}^k \frac{R_j^2}{n} \right) - 3(N+1) \quad (2)$$

Donde  $H$  es el estadístico de prueba,  $N$  es el número de observaciones de todos los grupos,  $R$  es el rango de grupo de la observación  $j$  en el grupo,  $i$  y  $n$  es el número de datos que tiene un grupo con  $k$  grados de libertad.

Siguiendo el orden de ideas del objetivo propuesto por la investigación, se propone a la luz del Cuestionario Básico de los Censos Económicos 2014 así como de la importancia y características de la información contable generada por las empresas, que el desempeño financiero puede ser capturado mediante las seis variables<sup>23</sup> que se presentan en la Tabla 3.

<sup>23</sup> Las variables fueron seleccionadas en función de dos aspectos: su importancia en la literatura a fin de capturar el desempeño financiero y en las características y disponibilidad de la base de datos del CE.

Tabla 3. Variables de estudio de las empresas longevas mexicanas.

Variable	Forma de estimación	Unidad
Ingresos	<i>Total de ingresos</i>	Miles de pesos
Egresos	<i>Total de gastos</i>	Miles de pesos
Rentabilidad	$\frac{(Ingresos - Egresos)}{Ingresos}$	Porcentaje sobre los ingresos
Personal ocupado	<i>Personal ocupado total</i>	Número de personas
Sueldo <i>per cápita</i>	$\frac{Remuneraciones\ totales}{Personal\ ocupado\ total}$	Miles de pesos por trabajador
Productividad	$\frac{Producción\ bruja\ censal}{Total\ de\ horas\ trabajadas}$	Pesos producidos por hora de trabajo

Fuente: Elaboración propia.

## RESULTADOS

De acuerdo con los datos del CE 2014 las empresas que tienen al menos 50 años de vida representan el 1.2% del total nacional. La Tabla 4 ofrece el número de empresas por sector y tamaño, se puede apreciar que esta proporción se debe principalmente a que la mayor parte de las empresas longevas se concentran en el tamaño micro, sin embargo, el porcentaje de empresas pequeñas y medianas es de 2.6% y 2.4%, respectivamente, mientras que en el caso de las empresas grandes se observa una mayor concentración de empresas longevas llegando al 6.3%. Otro dato por destacar, referente al sector económico, es que las empresas longevas representan el 3.5% del total de empresas en el sector primario, el 2.1% del sector secundario y el 1.0% del sector terciario. En la población nacional las empresas grandes del sector primario cuentan con 172 unidades económicas, por otro lado, en la Tabla 4 se muestra que existen 38 empresas longevas en esta estratificación, de lo que se puede concluir que una de cada cinco empresas de este estrato tiene al menos cincuenta años de operación.

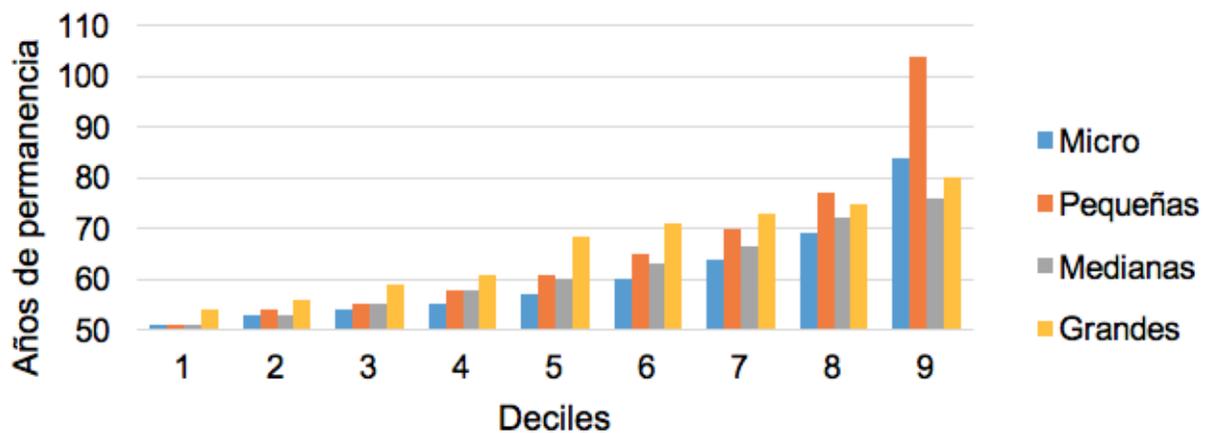
Tabla 4. Número de empresas longevas en México por tamaño y sector económico.

Tamaño Sector	Primario	Secundario	Terciario	Empresas longevas	Total nacional
Micro	551	9,599	33,810	43,960	3,944,630
Pequeña	20	302	2,127	2,449	95,168
Mediana	45	23	88	156	6,379
Grande	38	9	27	74	1,180
Total	654	9,933	36,052	46,639	4,047,357

Fuente: Elaboración propia con información procesada por medio de la Dirección General de Microdatos del INEGI.

Con relación a la antigüedad de las empresas, en la Gráfica 1 se puede apreciar que en los primeros siete deciles las empresas grandes son las que tienen más años de permanencia en el mercado, sin embargo, en los últimos dos deciles, se observa que las empresas pequeñas son las más antiguas, de manera especial se destaca que las 244 empresas superiores al noveno tienen al menos un siglo de permanencia.

Gráfica 1. Edad de las empresas longevas en México.



Fuente: Elaboración propia con información procesada por medio de la Dirección General de Microdatos del INEGI.

Por otra parte, la información contenida en el Anexo 1 sugiere que las empresas longevas de tamaño micro, pequeño y mediano (MiPymes) en la mediana tienen menores ingresos y egresos que las empresas no longevas, mientras que las grandes empresas son el único tamaño en el que las unidades longevas tienen mayores ingresos y egresos que la contraparte. Sin embargo, al analizar con mayor detenimiento la diferencia absoluta de la mediana en cuanto a ingresos y egresos se refiere, se puede apreciar que los ingresos de las empresas longevas son menores en un 0.0%, 25.7%, y 29.5% respectivamente para los tamaños micro, pequeño y mediano. Por otra parte, los egresos de las empresas longevas son menores en un 6.0%, 74.2% y 56.4% en los tamaño micro, pequeño y mediano respectivamente. Lo anterior, permite visualizar que, si bien las MiPymes con mayor permanencia en el mercado tienen menores ingresos, también tienen una gestión más eficiente de sus gastos, en especial las empresas pequeñas muestran los menores niveles de egresos. Caso contrario las empresas grandes longevas tienen ingresos 3.5% superiores a sus contrapartes, pero también señalaron tener mayores erogaciones que en la mediana ascienden hasta un 26.7% con respecto a lo reportado por las empresas no longevas.

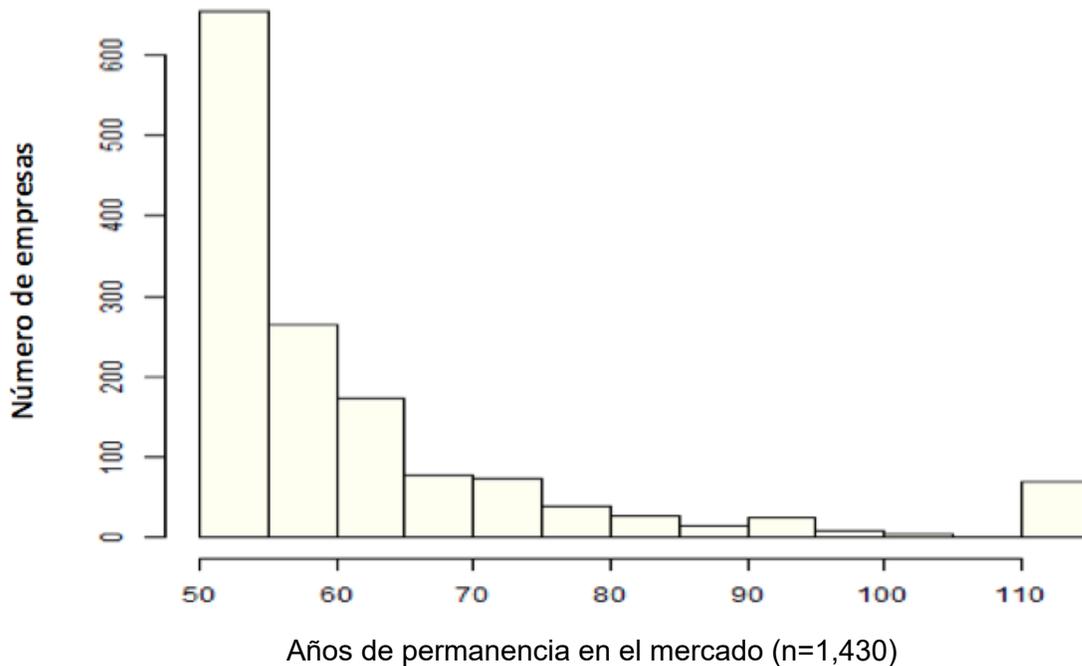
De los resultados anteriores, se deriva que la rentabilidad de las MiPymes longevas sea mayor que el de las empresas más jóvenes, de tal forma que únicamente en el estrato de las empresas grandes, las empresas longevas tienen una menor rentabilidad. Asimismo, al comparar el comportamiento intra grupal de las empresas longevas, los resultados muestran que hasta el cuarto decil las empresas de gran tamaño son las que tienen una mayor rentabilidad, sin embargo, a partir de la mediana, son las empresas de tamaño pequeño las que tienen una mejor rentabilidad. Se destaca que Aguilar (2019) identificó que en la provincia de Canarias, España las empresas en la mediana con mayor rentabilidad son las medianas.

Respecto al número de empleados, se puede resaltar que de manera análoga a lo que ocurre con el resto de las empresas en el país, la mayoría de las empresas longevas tienen menos de cinco empleados. Al observar que en el séptimo decil las microempresas tienen 3 empleados, por lo que es posible concluir que más de 30 mil empresas longevas tienen únicamente dos empleados lo cual, de acuerdo con Ferrón, Simón, Durán, y San Martín (2016) es una situación característica de las empresas familiares.

Otro punto por destacar es que, en la mediana de los datos las empresas longevas de todos los tamaños manifiestan pagar menores sueldos que las empresas no longevas, tal como se puede observar en Anexo 1. Para el caso de las microempresas, incluso no se reportan erogaciones por concepto de sueldos hasta el octavo decil, una tentativa explicación de este fenómeno es que estas organizaciones son atendidas por sus propietarios o familiares, que colaboran en la empresa sin una remuneración fija.

Finalmente, con respecto a la productividad, se observa que de manera general las empresas longevas tienen un menor desempeño al de sus contrapartes en los tamaños micro y pequeño, sin embargo, en las empresas mediana y grandes, la productividad es mayor en el estrato longevo. De manera particular, en el caso de las empresas grandes la diferencia de la productividad se explica por el crecimiento exponencial observado en los tres últimos deciles.

Gráfica 2. Distribución de edad en la muestra de las empresas longevas.



Fuente: Elaboración propia con información procesada por medio de la Dirección General de Microdatos del INEGI.

En la Gráfica 2 se puede apreciar la distribución de la muestra aleatoriamente seleccionada para los efectos de este estudio, de acuerdo con los años de permanencia en el mercado. Tal y como se observa en los datos de la población total de las empresas del CE, en donde la mediana sin estratificar por tamaño es de 57 años, la mayor parte de las empresas de la muestra tienen menos de 60 años. La forma pronunciada del último estrato de la gráfica que corresponde a las empresas mayores de 110 años se debe a que el año de registro del INEGI se extiende hasta 1900, por lo que es posible que las empresas con más de 114 años se agrupen en este rango de edad.

Al margen de los resultados y la propia intuición, es importante contrastar empíricamente la significancia estadística; los resultados de la prueba Kolmogorov- Smirnov se presentan en la segunda columna de la Tabla 5, donde se confirma que las variables no presentan una distribución normal, por lo que se determina la conveniencia de utilizar la prueba de Kruskal Wallis para realizar la comparación del grupo de las empresas longevas con respecto a las no longevas. De la misma manera, en tercera columna de la Tabla 5 se muestran los resultados de la prueba Fligner Killeen la cual examina la homocedasticidad de la varianza, y se observa que el supuesto solo se cumple para la variable de productividad.

Por otro lado, la estimación de la prueba Kruskal Wallis se muestran en última columna de la Tabla 5, los resultados sugieren evidencia sobre la falta de diferencias estadísticamente significativas en las variables de ingresos y egresos. La investigación también sugiere que las empresas longevas difieren de las empresas no longevas en cuanto a la rentabilidad, la ocupación, los sueldos *per cápita* y la productividad. La mediana la variable de rentabilidad en las empresas longevas sin la estratificación por tamaño es de 37.8%, mientras que para el caso de las empresas no longevas es de 31.3%, lo que representa que las empresas longevas reportan una rentabilidad 20.7% más alta que las empresas no longevas.

Tabla 5. Pruebas estadísticas.

Variable	Kolmogorov- Smirnov con el ajuste de Lilliefors		Fligner-Killeen		Kruskal Wallis	
	Estadístico	Valor P	Estadístico	Valor P	Estadístico	Valor P
Ingresos	0.4649	***0.0000	63.49	***0.0000	1.12	0.2899
Egresos	0.465	***0.0000	34.19	***0.0000	0.02	0.8831
Rentabilidad	0.5048	***0.0000	28.42	***0.0000	29.22	***0.0000
Ocupación	0.4565	***0.0000	50.16	***0.0000	22.69	***0.0000
Sueldos	0.4015	***0.0000	12.72	***0.0004	8.08	***0.0048
Productividad	0.4771	***0.0000	2.93	0.0870	22.00	***0.0000
*, **, ***, denota significancia estadística a una probabilidad menor que 0.05, 0.01 y <0.01 respectivamente.						

Fuente: Elaboración propia con información procesada por medio de la Dirección General de Microdatos del INEGI.

## CONCLUSIONES

Existe un interés creciente en la literatura relevante sobre la forma en que la cultura organizacional está asociada al desempeño, la rentabilidad y la permanencia de las empresas; tal influencia se percibe, entre otras explicaciones, a la luz de la estrategia adoptada, la forma en que adaptan al entorno, la diversificación. La importancia del estudio de las empresas longevas radica, además de que tal permanencia en el mercado coadyuva como efecto multiplicador en la economía mediante la oferta de empleo y el consecuente consumo, en el bagaje de conocimiento que aquellas han acumulado en el tiempo, y que potencialmente ese *Know How* puede ser utilizado por distintos agentes económicos como una forma de anticipar y enfrentar diversos fenómenos sociales, políticos, culturales y económicos.

Reconociendo el dinamismo de la cultura organizacional, de las condiciones del entorno externo, así como de las características propias de las empresas, el presente estudio contribuye a la literatura en tres aspectos. En primer lugar y hasta donde se conoce, es uno de los primeros esfuerzos por documentar las características de las empresas longevas mexicanas, tomando en cuenta una población de más de cuatro millones de empresas. En segundo término, el estudio ofrece evidencia empírica sobre la relación entre la rentabilidad y la longevidad, misma que ha causado la adopción de distintas posturas en la literatura relevante; los resultados del análisis cuantitativo permiten corroborar diferencias estadísticamente significativas en la rentabilidad de las empresas longevas respecto a sus contrapartes no longevas. En tercer lugar, al analizar el comportamiento de la muestra seleccionada, los hallazgos demuestran que las empresas pequeñas son el estrato más rentable.

Lo anterior pudiera explicarse en función de las características de la cultura y la estructura organizacional de las empresas pequeñas, por ejemplo: al contar con una fuerte estructura familiar se podría esperar una mayor rapidez para adaptarse a los cambios del entorno, menores costos de agencia, entre otros factores. En otras palabras, la conducción y gestión empresarial está determinada por la propiedad familiar lo que facilita la velocidad en la toma de decisiones y de ajustes ante cambios inesperados en el entorno próximo. Otra posible razón sería la diferencia en los objetivos: a diferencia de las grandes empresas, orientadas fundamentalmente a la rentabilidad, sus contrapartes más pequeñas pueden tener otros objetivos como atender las necesidades afectivas de la familia, mantener el control familiar.

Los resultados del estudio pudieran ser de utilidad en el sector académico, al establecer las características del universo de empresas longevas que pueden ser utilizadas como referencia para futuras investigaciones y por supuesto, sentar las bases para explorar otras relaciones financieras, económicas, culturales. Por otra parte, la caracterización ofrecida pudiera ser empleada como complemento en el diseño de planes y políticas públicas que busquen propiciar escenarios de desarrollo empresarial. Por supuesto que los resultados de la investigación también pudieran ser pertinentes para las propias empresas en su afán de identificar factores determinantes del desempeño financiero, así como anticipar eventos inesperados.

Por otro lado, es pertinente señalar que las conclusiones propuestas deben ser evaluadas con cautela en el sentido de que el análisis realizado no permite conocer las causas que influyen en la mayor rentabilidad de las pequeñas empresas longevas, por lo que es necesario profundizar en su análisis. Como futuras líneas de investigación sería interesante explorar si el desempeño financiero de las empresas longevas está influido por el tipo de cultura adoptado por la organización y si dicha relación cambia en el tiempo y en función del tamaño.

Finalmente, se destaca que la Dirección General de Microdatos del INEGI otorgó las facilidades para acceder a sus bases de datos, así como para el procesamiento remoto de la información.

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar-Díaz, I. (2019). La empresa en Canarias. *Revista Hacienda Canaria*. 48, 135-167.
- Ariño, A., Conill J., García-Marzá, D., Garrido, E., González, E., Llofríu, M. J., y Soriano, C. (2000). La dimensión ética de la cultura empresarial en la Comunidad Valenciana. *Economía*, 3(100).
- Bakunin, M., y Kuznetsov, M. Y. (2020). The Cultural Clash: Traditional Automakers vs Digital Companies –Can They Work Together? Transformation of Business Culture in the Digital Age. *Challenges and Opportunities of Corporate Governance Transformation in the Digital Era* (pp. 117-129). IGI Global.
- Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Jossey – Bass: San Francisco.
- Cameron, K. S., Freeman, S. J., y Mishra, A. K. (1991). Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions. *Academy of management perspectives*, 5(3), 57-73.
- Capasso, A., Gallucci, C., y Rossi, M. (2015). Standing the test of time. Does firm performance improve with age? An analysis of the wine industry. *Business History*, 57(7), 1037-1053.
- Cardoza, C. L., y Fong, R. C. (2016). La pequeña empresa exitosa: diferencias entre empresas jóvenes y maduras. *Globan Conference on Business and Finance Proceedings*, 11(2), 538- 547.
- Cardozo, E., Velásquez, Y., y Rodríguez C. (2012). El concepto y la clasificación de pyme en América Latina. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. 7(2), 1657-1668.
- Chinoy E. (1973). *La Sociedad: una introducción a la Sociología*. México, Fondo de cultura económica.
- Cifuentes-Sánchez, L. M., y Londoño-Londoño, M. E. (2017). Caracterización de los rasgos de cultura que favorecen la cultura de la innovación en las organizaciones. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 36(1), 35-48.
- Daft, R. L. (1998). *Teoría y Diseño Organizacional*, México: Soluciones empresariales.
- Daily, C. M., y Dollinger, M. J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family business review*, 5(2), 117-136.
- Deal, T. E. y Kennedy, A. A. (2000). *Corporate Cultures*. New York: Ed Perseus Books Publishing.
- Evans, D. S. (1987). The relationship between firm growth, size, and age: Estimates for 100 manufacturing industries. *The journal of industrial economics*, 35(4) 567-581.
- Ferrón, J., Simón, J., Durán, J., y San Martín, J. (2016). *La sucesión e institucionalización de la empresa familiar en México*. México D.F. Editorial IMEF.
- Galindo-Calvo, P. (2005). La cultura empresarial en Andalucía, *Papers*, 77, 105-133.
- Handy, C., (1995). *The Gods of Management*, Londres: Oxford University Press.
- Hartasánchez-Garaña, J. M., (2002). *Perfil dinámico de la cultura organizacional de los directivos públicos en México*, VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 8-11 Oct 2002 Lisboa, Portugal.
- Hernández-Romo, M. (2004). *La cultura Empresarial en México*. México: Porrúa.
- INEGI (2020). Censos Económicos 2014. Información procesada por medio de la Dirección General de Microdatos.
- Kotter J. P., y Heskett J. I. (1992). *Corporate Culture and Performance*, Nueva York: Free Press.
- Llano-Cifuentes C. (1994). *El Nuevo Empresario en México*, México: Nacional Financiera y Fondo de Cultura Económica.
- Leys, C., Ley, C., Klein, O., Bernard, P., y Licata, L. (2013). Detecting outliers: Do not use standard deviation around the mean, use absolute deviation around the median. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(4), 764-766.
- Liu, Y. (2018). *Firm age, size, and employment dynamics: Evidence from Japanese firms*. *Research Institute of Economy, Trade and Industry (RIETI)*.
- López, C. P. (2004). *Técnicas de análisis multivariante de datos*. Pearson Educación.
- López-Rosado, F. (1996). *Introducción a la sociología*, México: Porrúa.
- Méndez-Álvarez, C. E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad y Empresa*, 21(37), 136-169.
- Peters, J. T., y Waterman R. H. (2001). *En Busca de la Excelencia*, México: Lasser Press.

- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Quinn, R., (1988). Organization Strengths and Culture Action Planning Guide, *Eepulse*.
- Quinn, R. E., y McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, y J. Martin (Eds.), *Organizational culture* (p. 315–334). New York: Sage Publications, Inc.
- Razali, N. M., y Wah, Y. B. (2011). Power comparisons of Shapiro-Wilkinson, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling tests. *Journal of statistical modeling and analytics*, 2(1), 21-33.
- Robbins, S. P. (1993). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones*, México: Prentice Hall.
- Schiller, H. I. (1996). *Cultura, S.A. La apropiación corporativa de la expresión pública*. Universidad de Guadalajara, Guadalajara.
- Singh, J. V. (1986). Performance, slack, and risk taking in organizational decision making. *Academy of management Journal*, 29(3), 562-585.
- Spurrier, J. D. (2003). On the null distribution of the Kruskal–Wallis statistic. *Nonparametric Statistics*, 15(6), 685-691.
- Stoica, M., Liao, J., y Welsh, H. (2004). Organizational Culture and Patterns of Information Processing: The Case of Small and Medium-Sized Enterprises, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9 (3).
- Verdugo-Tapia, M. L., Camargo-Mireles, F. F., y Ochoa-Ruiz, J. (2017). Cultura organizacional de aprendizaje como factor de competitividad en la empresa familiar. *Red internacional de investigadores en competitividad*, 4(1).
- Vilchez-Pérez, J. (2004). La Cultura Corporativa. *Avancemos: Revista de Investigación y Análisis*, 7(13).
- Villarreal-Solís, M.D. (2009). *Cultura empresarial en la pequeña y mediana empresa fabricante de muebles de la ciudad de Durango*. Tesis para obtener el grado de Doctor en Administración. Universidad Autónoma de San Luís Potosí.
- Warnier, J. P. (2002). *La Mundialización de la Cultura*. Barcelona: Editorial Gedisa.

## **Declaratoria de exclusión de responsabilidad**

Las conclusiones y opiniones expresadas en este proyecto de investigación son responsabilidad exclusiva los autores y no son parte de las estadísticas oficiales del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica ni del INEGI.

# ANEXOS

Anexo 1. Características de las empresas longevas en México por deciles.

Variable		Tamaño de empresa	Empresas longevas*									Total nacional**	
			d1	d2	d3	d4	d5 mediana	d6	d7	d8	d9	MAD	Mediana
Edad Años.	Micro	51	53	54	55	57	60	64	69	84	7	6	7
	Pequeña	51	54	55	58	61	65	70	77	104	12	10	9
	Mediana	51	53	55	58	60	63	67	72	76	10	12	10
	Grande	54	56	58	61	69	71	73	75	80	13	12	12
Ingresos Miles de pesos.	Micro	\$5	\$20	\$43	\$72	\$115	\$168	\$264	\$420	\$811	154	\$115	135
	Pequeña	\$269	\$784	\$1,210	\$1,715	\$2,291	\$3,039	\$4,200	\$6,000	\$11,296	2,424	\$2,880	2,944
	Mediana	\$286	\$1,554	\$3,602	\$5,595	\$7,967	\$12,058	\$20,864	\$34,080	\$67,752	10,529	\$10,320	12,375
	Grande	\$900	\$4,077	\$6,220	\$11,460	\$19,744	\$28,092	\$49,753	\$77,585	\$140,296	27,223	\$19,052	20,822
Egresos Miles de pesos.	Micro	\$3	\$13	\$26	\$44	\$67	\$101	\$154	\$252	\$485	88	\$71	85
	Pequeña	\$62	\$158	\$287	\$460	\$706	\$1,055	\$1,693	\$2,847	\$6,305	896	\$1,230	1,474
	Mediana	\$165	\$567	\$1,247	\$2,003	\$3,432	\$6,085	\$11,624	\$22,416	\$50,070	4,801	\$5,368	7,254
	Grande	\$347	\$799	\$2,092	\$4,086	\$9,130	\$14,118	\$22,864	\$35,964	\$77,318	12,943	\$6,694	9,274
Rentabilidad Porcentaje de los ingresos.	Micro	0.0%	13.9%	20.0%	28.3%	35.7%	43.1%	50.0%	58.3%	71.4%	27	30%	25
	Pequeña	7.8%	25.0%	38.9%	49.8%	59.7%	69.6%	79.8%	86.1%	92.0%	37	50%	33
	Mediana	4.1%	17.4%	31.2%	40.4%	47.1%	55.4%	67.3%	75.6%	86.7%	34	40%	32
	Grande	21.2%	32.1%	43.4%	51.6%	56.2%	61.8%	67.6%	78.6%	86.1%	23	60%	39

Variable		Tamaño de empresa	Empresas longevas*									Total nacional**	
			d1	d2	d3	d4	d5 mediana	d6	d7	d8	d9	MAD	Mediana
Personal ocupado Número de personas.	Micro	1	1	1	1	2	2	2	3	5	2	2	2
	Pequeña	12	13	14	15	17	20	22	28	35	7	16	6
	Mediana	35	42	51	55	60	66	72	81	92	24	56	24
	Grande	112	119	129	145	168	185	260	334	599	80	170	86
Sueldos per cápita Miles de pesos anuales.	Micro	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$17	\$38	0.00	\$0.00	0
	Pequeña	\$7	\$18	\$25	\$33	\$41	\$49	\$59	\$73	\$100	32	\$43.00	32
	Mediana	\$0	\$0	\$12	\$22	\$32	\$42	\$59	\$73	\$102	46	\$41.62	35
	Grande	\$0	\$0	\$5	\$17	\$27	\$37	\$57	\$89	\$137	40	\$34.67	37
Productividad Pesos producidos por hora de trabajo.	Micro	\$1	\$4	\$8	\$12	\$18	\$26	\$37	\$53	\$87	22	\$25	26
	Pequeña	\$6	\$19	\$30	\$38	\$49	\$60	\$79	\$104	\$163	44	\$60	53
	Mediana	\$16	\$31	\$43	\$66	\$87	\$145	\$233	\$680	\$2,985	103	\$72	71
	Grande	\$20	\$48	\$73	\$145	\$606	\$1,300	\$4,959	\$12,164	\$38,950	873	\$47	46

\*El número de empresa longevas es de 46,639.  
\*\*El número de empresas del total nacional es de 4,047,357.

Fuente: Elaboración propia con información procesada por medio de la Dirección General de Microdatos del INEGI.

## REFLEXIONES FINALES

La empresa ha buscado crecer de manera integral, hay una frase que nos identifica y distingue de las demás: “Cruz Azul es más que una fábrica de cemento, Cruz Azul es más que un equipo de fútbol, Cruz Azul es una forma de vida” frase de la autoría de Don Guillermo Álvarez Macías. Esto se traduce de la siguiente manera, prácticamente todas las necesidades del ser humano están cubiertas en su totalidad al formar parte de Cruz Azul.

*Ing. Mario Cruz Valverde / Gerente General de la Planta de Cruz Azul, Hidalgo.*

Si no estás trabajando a nivel global es muy difícil que salgas [adelante], porque en México todo es muy incierto, por lo que se necesita estar en mercados internacionales para poder subsistir. La clave respecto al manejo de nuestro personal es nunca negarles nada, darles lo que se merecen, darles su lugar y escucharlos. “Somos buenos patrones, pues tratamos bien, tienen mucho apoyo por parte de nosotros, se dan muy buenas prestaciones y se les echa la mano para sus negocios. A su vez, se les da la oportunidad y se les apoya para que estudien secundaria, prepa y nivel profesional. La familia de Anda son buenos patrones (así dice la gente) entran sin saber y salen capaces”.

Lic. José Luis González / Director General De Anda Grupo Industrial

La antigüedad de una organización no es el factor determinante del éxito, es la actitud y los valores de las personas que conforman la organización, aquellas empresas que carecen de valores están bien fritas [...] A las personas no se les debe tratar como un recurso [como si fuera maquinaria o un bien económico], todas las organizaciones que consideran que su principal activo son las personas, son hoy las empresas más exitosas del planeta. [...] Para ser líder se necesita tener un gran corazón y un gran sentido humano. El líder no puede ser odiado por la gente y debe tener una clara misión a dónde quiere llegar.

*Ing. Héctor González González / Socio del Grupo Cuadritos Biotek*