



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Iztapalapa



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Azcapotzalco



XX Congreso Internacional de Análisis Organizacional (XX CIAO)
“Fenómenos organizacionales emergentes en Latinoamérica frente a la crisis global: Homenaje a Guillermo Ramírez Martínez, 20 años realizando el CIAO”

Impacto de las Ciencias Sociales- Administrativas en Empresas Mexicanas

Exitosas

Mesa Temática: Aprendizaje, conocimiento, innovación y emprendimiento

Modalidad de la ponencia: Temática o reflexión teórica

Ma. de Lourdes Elena García Vargas (0000-0002-1724-4744)¹

Héctor Daniel Molina Ruíz (0000-0003-4657-3237)

Lizeth Martínez Ayala (000-0001-8231-3163)

Nacionalidad: mexicanos

Correo Electrónico: maria_garcia10476@uaeh.edu.mx , hmolina@uaeh.edu.mx,
lizeth_martinez@uaeh.edu.mx

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Ave. Del Maestro no. 41, Col. Noxtongo, 42855/ Tepeji del Río, Hgo. México

Cartagena de Indias, Bolívar, Colombia, del 3 al 7 de octubre de 2022

¹ Autor responsable de la comunicación

Impacto de las Ciencias Sociales- Administrativas en Empresas Mexicanas

Exitosas

Resumen

El análisis de cinco empresas mexicanas bajo la perspectiva de las ciencias sociales-administrativas permite revisar el impacto positivo que tienen estas disciplinas en el logro de la visión, objetivos y metas, en la competitividad, calidad, gestión; en el trabajador, sus valores, eficiencia, respeto, realización, vínculo social, identidad, prácticas sociales, responsabilidad social y cultura organizacional.

Después de revisar la trayectoria de cinco empresas que han perdurado en el mercado por más de 50 años, se analiza la manera que enfrentan los riesgos presentes, su administración estratégica, cómo generan ventajas competitivas y se preparan para un futuro cambiante. El estudio involucra once dimensiones con su respectivo ítem. El resultado presenta un comparativo para que otras empresas revisen sus prácticas y puedan reflexionar sobre las áreas de oportunidad sociales-administrativas que necesitan trabajar y así abonar rumbo al éxito de sus empresas. Finalmente se describen hallazgos generales: comulgan con una doctrina humanista al anteponer al ser humano antes que el valor económico, el respeto es la base del éxito, comunicación directa de puertas abiertas, trato igualitario. Se estimula la ambición de participar en mercados con sello de satisfacción de manera sustentable para sus grupos de interés resaltando principalmente el factor humano como pilar de la gestión competitiva. Una cultura de trabajo orientada a la innovación, ambiente de participación, comunicación, ética y confianza promueven el desarrollo de habilidades creativas en su personal. El conocimiento, el reconocimiento, de las ciencias sociales-administrativas en las dimensiones estudiadas respaldan el éxito de la empresa.

Palabras clave: Ciencias sociales- administrativas, prácticas sociales, prácticas administrativas

Introducción

Las ciencias sociales abarcan disciplinas aplicadas que instruyen al hombre y regulan su derecho a actuar como sujetos con identidad, experiencia de vida, experiencia corporal, con simbología, historia (fuimos y somos pasado, presente y futuro), valores y un espacio socio material (ahora espacios híbridos) y así retomar el afecto con la vida psicológica. La administración es parte de la dinámica social, es la ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer y mantener sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se puedan alcanzar propósitos comunes que individualmente no sería posible lograr. Existen niveles de análisis de la dinámica social desde lo individual, organizacional, social, y mundial (Chanlat, 2022) en las ciencias sociales-administrativas cabe analizar las siguientes dimensiones e ítems ¿Cómo desarrollar y mantener los valores y la ética? ¿Cómo podemos ser más eficaces? ¿Cómo mitigar el sufrimiento de los trabajadores de la empresa? ¿Cómo dar sentido a nuestra realidad? ¿Cómo lograr la cooperación, solidaridad y vínculo social para que la empresa no desaparezca? ¿Cómo actuar de acuerdo a nuestra identidad y experiencia de vida? ¿Cuáles son los espacios híbridos donde nos apoyamos? ¿Qué prácticas de gestión se realizan? ¿qué prácticas sociales se realizan? ¿Qué responsabilidad social tengo y que responsabilidad asumo con el medio ambiente? ¿Cuál es la cultura de la organización? Las respuestas a estas preguntas la tienen como ejemplo cinco empresas exitosas que han perdurado en el mercado nacional por más de 50 años.

El objetivo del estudio es realizar un análisis sobre la administración- social que permita revisar dimensiones orientadas a la comprensión, reflexión, ecosistema responsable, humanismo democrático, sus prácticas de gestión y sociales dentro del espacio, sociedad y cultura desde donde se encuentran y coadyuvan para el éxito de la empresa e impactan en positivo a la sociedad y al mundo en que vivimos. Las cinco empresas se abren y comparten sus prácticas y estrategias en estos puntos donde se concluye que no se pueden dejar a un lado estas prácticas sociales-administrativas si queremos mantener nuestra empresa y llevarla al éxito. El estudio permite hacer un comparativo y lleva a la reflexión sobre lo que hacen estas empresas y pueden hacer otras empresas para mantenerse en el mercado y crecer de manera sólida.

A continuación, se presenta una breve historia y síntesis de los aspectos socio- administrativos que determinan una cultura organizacional exitosa en empresas mexicanas.

Desarrollo

Grupo Cuadritos.

Comenzó elaborando quesos artesanales en la casa del matrimonio y también profesionistas químicos Héctor González Calderón y Ana Luisa González Ortega. En 1979, el Ingeniero Químico Héctor González González de 22 años tomo el liderazgo de la entonces Cremería Cuadritos con 19 empleados. El dinamismo del joven Héctor, su visión, la incorporación de nuevas tecnologías, así como la importancia de proveer la innovación y el desarrollo a la marca, han hecho posible que Cuadritos tenga presencia fuera del país, conformada por una plantilla laboral de aproximadamente 1,500 colaboradores (Rodríguez, 2020).

La construcción de una cultura organizacional fuerte le ha permitido a Cuadritos sortear crisis económicas recurrentes, ampliar su participación de mercado y posicionarse como una de las marcas importantes de productos lácteos de México; su filosofía de dar bienestar al mundo a través de productos nutritivos hechos con amor, su doctrina humanista de anteponer al ser humano antes que el valor económico, el liderazgo transformador de sus directivos y la innovación constante de su portafolio de productos que se ajustan a las necesidades cambiantes de los consumidores, hacen de Cuadritos una empresa de éxito y modelo de una buena gestión empresarial.

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 (García, 2018).

La autorrealización de las personas y de las empresas llega cuando se ejercita la filantropía, el proceso de selección comienza a través de un programa computacional denominado "Human Value" diseñado por el Departamento de Psicología de la Universidad de Cornell, el candidato responde preguntas y el software determina el perfil psicológico, se visita el hogar del candidato y entrevista por separado a la esposa, hijos y vecinos, una vez que pasa este filtro vienen otras entrevistas y posteriormente el examen de poligrafía para identificar el grado de honestidad del aspirante (de cada diez solo aprueba uno). 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 (González, 2012).

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. 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. 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 (Cuadritos, 219b).

Las empresas exitosas en cultura organizacional, captan, gestionan y retienen al talento humano a través de un salario emocional más que meramente económico. Las tendencias de las brechas generacionales (millennials y sucesores) hacen 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 el objetivo de alcanzar el siglo de vida. La tabla 1 presenta una síntesis en forma de dimensiones que impactan en el éxito de esta empresa.

Tabla 1

Síntesis de las dimensiones sociales- administrativas que coadyuvan al éxito en el Grupo De Anda Grupo Industrial.

No.	Dimensión	Ítem	Resultado
1	Valores	¿Cómo desarrollar y mantener los valores y la ética?	Se comulga con una doctrina humanista al anteponer al ser humano antes que el valor económico. Los directivos toman y afrontan los problemas por medio del trabajo en equipo, se realizan actividades en un ambiente fraternal y de gran respeto. Filosofía con sentido humano. Liderazgo basado en valores. Se actúa con la razón.
2	Eficiencia	¿Cómo podemos ser más eficaces?	La construcción de una cultura organizacional fuerte le ha permitido a Cuadritos sortear las crisis económicas recurrentes. Se innova, es una empresa abierta al cambio y comprometida con las personas.
3	Respeto a los derechos del trabajador	¿Cómo podemos mitigar el sufrimiento de los trabajadores en la empresa?	Todos tienen derecho a llevar una vida en paz, estable, una vida familiar y social y se trabaja todos los días para lograrlo.
4	Realización del trabajador como persona	¿Cómo dar sentido a nuestra realidad?	La autorrealización de las personas y de las empresas llega cuando se ejercita la filantropía.
5	Vínculo social	¿Cómo lograr la cooperación, solidaridad y vínculo social para que la empresa no desaparezca?	Anteponer los valores humanos, el respeto y el cariño hacia la gente. Se rodean de gente que concuerda con estos ideales. Piensan que es importante tener futurólogos que visualicen los problemas y oportunidades a que se enfrentará la compañía.
6	Identidad	¿Cómo actuar de acuerdo a nuestra identidad y experiencia de vida?	En Cuadritos se contrata gente que piense, hable y actúe alineadamente: Congruencia.
7	Espacios de apoyo	¿Cuáles son espacios híbridos donde nos apoyamos?	Mensajería instantánea, las redes sociales, el coworking, home-office otorgan una mayor flexibilidad en la forma de hacer las cosas.
8	Gestión	¿Qué prácticas de gestión se realizan?	Captar, gestionar y retener al talento humano a través de un salario emocional más que meramente económico.

9	Prácticas sociales	¿Qué prácticas sociales se realizan?	Aun cuando existen tendencias de las brechas generacionales (millenials y sucesores) se convive a través de la mensajería instantánea, las redes sociales, el coworking, home-office brindando una mayor flexibilidad en la forma de hacer las cosas.
10	Responsabilidad social	¿Qué responsabilidad social tengo y que responsabilidad asumo con el medio ambiente?	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. Logran un crecimiento sostenido, usando tecnología de vanguardia y personal capacitado.
11	Cultura organizacional	¿Cuál es la cultura de la organización?	El respeto al individuo, trabajo en equipo, 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.

Fuente: Elaboración de los autores

Cooperativa La Cruz Azul S.C.L.

El presente documento se basa en una entrevista realizada el 11 de febrero del 2020 al Ing. Mario Cruz Valverde por Dra. García Vargas (García M. E., 2020): 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, formamos un clima ideológico cuyo esfuerzo está orientado a brindar a los asociados mejores resultados para satisfacer las necesidades económicas y sus aspiraciones sociales. Así mismo, 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 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. La Cooperativa tiene como objetivo dar cumplimiento y satisfacción de necesidades básicas trascendiendo día con día en conjunto con la sociedad. Para la Cooperativa La Cruz Azul y para la gran mayoría de las empresas importantes en México el ser distinguido 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. 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 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, haciendo 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 además de utilizar combustibles alternos, reciclaje de residuos industriales y en general de basura, evitando la contaminación de los mantos freáticos y de los ríos. Como un gran pilar económico para México la Cooperativa La Cruz Azul, S.C.L., extiende sus proyectos a las comunidades donde opera, siempre encaminado al bienestar económico y social de las regiones, excediendo las expectativas de cada uno de los miembros.

Nuestro orgullo son los 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 concluir una carrera profesional.

Existe una política 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, 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.

Estamos satisfechos 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.

La misión y visión de La Cruz Azul incluye, en la medida de lo posible, hacer que comunidades crezcan. Recibimos peticiones de pláticas, de necesidades sociales, solicitudes de 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.

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, 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 a la cooperativa. 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).

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. 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 para el desarrollo y grandeza de México.

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, 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.

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 optimas historiales durante 10 años.

En lo financiero, todos estamos comprometidos en ser más eficientes y eficaces por supuesto que todo esto impacta en las finanzas, en el mundo ninguna empresa se comprometería a hacer dos líneas de calcinación de forma simultánea solo Cementos La Cruz Azul, además se cumplen los compromisos en tiempo y forma. La tabla 2 presenta una síntesis en forma de dimensiones que impactan en el éxito de esta empresa.

Tabla 2

Síntesis de las dimensiones sociales- administrativas que coadyuvan al éxito en la Cooperativa La Cruz azul S.C.L.

No.	Dimensión	Ítem	Resultado
1	Valores	¿Cómo desarrollar y mantener los valores y la ética?	Se manejan con mucho respeto, es la base del éxito, llevan a cabo una comunicación directa. Cumplen con los valores proyectados en la administración estratégica.
2	Eficiencia	¿Cómo podemos ser más eficaces?	Están a la vanguardia en tecnología tanto alemana como francesa, todo se controla a través de pantallas donde se controla el sistema y toda la planta.
3	Respeto a los derechos del trabajador	¿Cómo podemos mitigar el sufrimiento de los trabajadores en la empresa?	El trato que se da es cordial, están presentes el respeto, confianza, un clima organizacional agradable, adecuado, se negocia con el proveedor, con el objetivo de que todo se vaya dando en un clima de respeto mutuo, de ayuda. Se apoya para recibir un beneficio mutuo.
4	Realización del trabajador como persona	¿Cómo dar sentido a nuestra realidad?	Viven y se educan bajo una misma tradición cultural donde logran una identidad común, comparten los mismos valores, propósitos y aspiraciones, constituyen un clima ideológico cuyo esfuerzo está orientado a brindar a sus asociados los mejores resultados para satisfacer necesidades económicas y aspiraciones sociales.

5	Vínculo social	¿Cómo lograr la cooperación, solidaridad y vínculo social para que la empresa no desaparezca?	Por ser parte importante del conjunto económico social, Cooperativa La Cruz Azul, está comprometida a contribuir permanentemente con el desarrollo de México, innovando y con tecnología de punta.
6	Identidad	¿Cómo actuar de acuerdo a nuestra identidad y experiencia de vida?	Se permea un 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.
7	Espacios de apoyo	¿Cuáles son espacios híbridos donde nos apoyamos?	Se trabaja de manera directa con empresas alemanas de forma virtual y presencial para capacitar a los trabajadores.
8	Gestión	¿Qué prácticas de gestión se realizan?	Con los proveedores, las comunidades, clientes y trabajadores de la empresa en busca de la mejora continua, calidad y el mejor servicio.
9	Prácticas sociales	¿Qué prácticas sociales se realizan?	Se trabaja constantemente para vincular a la comunidad. Están inmersos en una relación permanente con las poblaciones de Pueblo Nuevo, Denguí, San Miguel Vindhó, Zaragoza, Santa María Ilucán, Bomintzha, Tepeji, Tula, entre otras.
10	Responsabilidad social	¿Qué responsabilidad social tengo y que responsabilidad asumo con el medio ambiente?	La Cruz azul cuenta con hospitales, centros educativos, deportivos, cooperativas hermanas, gimnasio, alberca, maestros especializados en cada una de las áreas; son inclusivos, se invita a las comunidades a participar. Cuentan con jubilación, están inscritos en un Club Deportivo, sus hijos van a las mejores escuelas e intentan cubrir todas las necesidades. Se esfuerzan para 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. La utilización de combustibles alternos, reciclaje de residuos industriales y en general de basura, evitando la contaminación de los mantos freáticos y de los ríos.

11	Cultura organizacional	¿Cuál es la cultura de la organización?	Es importante dar a conocer la cultura organizacional de la Cooperativa La Cruz Azul, se trata a los miembros con respeto, aplicando los valores institucionales, se trabaja en equipo, esto 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.
----	------------------------	---	---

Fuente: Elaboración de los autores

De Anda Grupo Industrial

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. Simultáneamente, Ramón diseñaba las casetas para las aves de tal forma que llegaron a producir jaulas para varios estados como Chiapas, Sonora y Sinaloa, (Macías & Jiménez).

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. 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 eligen a los/as nietos/as más perfilados de acuerdo a las elecciones libres y personales que tuvo cada uno/a. A 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 (Macias, 2018) .

Los elementos identificados en las prácticas de la empresa familiar (De La Garza, 2013) que han impactado en la organización para su supervivencia han sido los siguientes: El trabajo en equipo, como esencia de la cultura organizacional y el desarrollo tecnológico; la innovación constante, el cumplimiento de contratos y el no endeudamiento, así como también la relevancia de los acuerdos familiares y la incorporación de ingenieros en el desarrollo tecnológico de la empresa. Se ha caracterizado por ser semillero de gente capaz que ha superado sus expectativas al trabajar en el negocio. 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. Se acostumbra ayudar con préstamos y permisos, se dan muy buenas prestaciones y se les apoya para iniciar sus negocios, a su vez, da la oportunidad y se apoya para que estudien secundaria, prepa y nivel profesional.

Se equipan con tecnología de Europa (Suiza, España) y América (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 lograr un crecimiento compartido y colaborativo. La empresa familiar (Macias, 2018) 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. 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 atraso.

También María Elena confirmaba la práctica: “José Luis empezó a hacer los tratos en servilletas de papel, no ocupaba 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 con María Elena de Anda, julio de 2016).

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.

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.

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, impacta al 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 en la vanguardia en innovación tecnológica y conforme a los requerimientos del mercado (Macías & Jiménez, 2020). La tabla 3 presenta una síntesis en forma de dimensiones que impactan en el éxito de esta empresa.

Tabla 3

Síntesis de las dimensiones sociales- administrativas que coadyuvan al éxito en De Anda Grupo Industrial.

No.	Dimensión	Ítems	Resultado
1	Valores	¿Cómo desarrollar y mantener los valores y la ética?	Respeto, trato igualitario, confianza entre las personas
2	Eficiencia	¿Cómo podemos ser más eficaces?	Contratar Ingenieros calificados, llegan a equiparse con tecnología de Europa -como de Suiza y de España- y de América -por ejemplo, de Estados Unidos y Brasil. asisten a las exposiciones como la de Atlanta en calidad de presentadores, la intención de integrarse en esos eventos es participar de procesos de aprendizaje y mejora continua para ir a la vanguardia en la innovación. Cuenta con un equipo de personal que trabaja para tener un crecimiento compartido y colaborativo con una permanente actividad de investigación, desarrollo e innovación para afrontar el mercado y permanecer en él.
3	Respeto a los derechos del trabajador	¿Cómo podemos mitigar el sufrimiento de los trabajadores en la empresa?	Trabajar con confianza, creer en las personas. Se brinda un trato 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.

4	Realización del trabajador como persona	¿Cómo dar sentido a nuestra realidad?	La empresa se ha caracterizado por ser semillero de gente capaz que ha superado sus expectativas para trabajar en el negocio. Se rodea de personas honorables con credibilidad.
5	Vínculo social	¿Cómo lograr la cooperación, solidaridad y vínculo social para que la empresa no desaparezca?	Crecimiento compartido y colaborativo. Trabajar en los valores, con liderazgo y confianza entre las personas. 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.
6	Identidad	¿Cómo actuar de acuerdo a nuestra identidad y experiencia de vida?	Con honestidad, confianza, contratos a la palabra. Trabajo colaborativo y compartido.
7	Espacios de apoyo	¿Cuáles son espacios híbridos donde nos apoyamos?	La empresa asiste a las exposiciones como la de Atlanta en calidad de expositores, buscan capacitarse o equiparse con tecnología de punta en Europa y América.
8	Gestión	¿Qué prácticas de gestión se realizan?	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. El trabajo en equipo ha sido uno de los principales valores que persigue la empresa.
9	Prácticas sociales	¿Qué prácticas sociales se realizan?	Tratamiento igualitario por parte del fundador hacia las personas que conforman su familia y trabajadores. Política de puertas abiertas para organizar sus empresas y sus participantes. Capacitación constante.
10	Responsabilidad social	¿Qué responsabilidad social tengo y que responsabilidad asumo con el medio ambiente?	Se acostumbra apoyar con préstamos y permisos, se dan muy buenas prestaciones y se apoya para iniciar sus negocios. A su vez, se les da la oportunidad y se les apoya para que estudien. Prácticas responsables en el cuidado del medio ambiente.
11	Cultura organizacional	¿Cuál es la cultura de la organización?	Entre arraigo y modernidad. 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.

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 dar certidumbre a las personas que ingresan a laborar. Trabajo compartido y colaborativo.

Fuente: Elaboración de los autores

Panadería Ideal.

Cuauhtémoc Chihuahua, es una población que se distingue por sus empresas familiares, en gran porcentaje son de tamaño micro, 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, no es raro ver a los fundadores en el negocio, sus hijos y nietos continúan trabajando fuertemente llevando sus ideas de negocio para la atención de los clientes (Gutiérrez, 2020).

Panadería Ideal 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. Para dar inicio con la producción de pan, el Señor Portillo” se da a la tarea de buscar panaderos con experiencia que puedan apoyarlo en este proceso de apertura, encuentra a 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 pan 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 (Islas, Treviso, Pérez, & Herias, 2015) . 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.

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.

Las estrategias de negocio que han perdurado en el tiempo son la constancia, buen trato, la atención al cliente, el bajo precio, el delicioso sabor y la excelente calidad.

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. 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, se observa como su cultura organizacional se ha transmitido y mantenido. La tabla 4 presenta una síntesis en forma de dimensiones que impactan en el éxito de esta empresa.

Tabla 4

Síntesis de las dimensiones sociales- administrativas que coadyuvan al éxito en la Panadería Ideal.

No.	Dimensión	Ítems	Resultados
1	Valores	¿Cómo desarrollar y mantener los valores y la ética?	Servicio al cliente con saludo cordial además de contar algunas anécdotas sucedidas en la ciudad.
2	Eficiencia	¿Cómo podemos ser más eficaces?	Capacitando continuamente al personal.
3	Respeto a los derechos del trabajador	¿Cómo podemos mitigar el sufrimiento de los trabajadores en la empresa?	Trabajar 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.
4	Realización del trabajador como persona	¿Cómo dar sentido a nuestra realidad?	Disfrutando el trabajo que realizan, con un compromiso social y general. Son ejemplo de entereza, temple, constancia, amor por su negocio, pasión, cariño hacia la comunidad y sus colaboradores
5	Vínculo social	¿Cómo lograr la cooperación, solidaridad y vínculo social para que la empresa no desaparezca?	Buen trato, atención al cliente, bajo precio, delicioso sabor y excelente calidad. Están 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.
6	Identidad	¿Cómo actuar de acuerdo a nuestra identidad y experiencia de vida?	Con entereza, temple, constancia, amor por su negocio, pasión, cariño hacia la comunidad y sus colaboradores.
7	Espacios de apoyo	¿Cuáles son espacios híbridos donde nos apoyamos?	Cuenta con negocios que distribuyen sus productos de forma nacional e internacional, es 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.
8	Gestión	¿Qué prácticas de gestión se realizan?	Constancia, compromiso, atención y calidad.
9	Prácticas sociales	¿Qué prácticas sociales se realizan?	Convivencia sana con las personas. 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.
10	Responsabilidad social	¿Qué responsabilidad social tengo y que responsabilidad asumo con el medio ambiente?	Los hornos de leña que se utilizaban estaban hechos de adobe pegado con lodo, el piso de ladrillo, montados en una plataforma de cemento de aproximadamente un metro de alto, rellena de arena, lo cual le permitía conservar el calor por más tiempo, cada uno tiene un diámetro de tres metros y medio. Ahora los hornos son industriales con la tecnología de punta diseñados para no contaminar y cuidar el medio ambiente.
11	Cultura organizacional	¿Cuál es la cultura de la organización?	Constancia, buen trato, la atención al cliente, el bajo precio, el delicioso sabor y la excelente calidad. Compromiso, responsabilidad calidad del producto.

Fuente: Elaboración de los autores

HELVEX

Inició operaciones en 1950 con el propósito de proveer productos innovadores 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 y espacios interiores con la constante de innovar en el diseño y valor agregado para los satisfactores que demandan sus clientes, (Chávez, 2020).

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 de manera presencial, además de ofertar cursos técnicos en instalaciones hidrosanitarias, ventas, diseño y decoración de interiores de baños y cocinas en su Instituto de Capacitación con reconocimiento ante la Secretaría de Educación Pública.

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. La razón de su éxito se debe a que han elaborado acciones para compartir su visión y que todos sus grupos de interés (personal, proveedores, distribuidores y clientes) se identifiquen e impliquen en su cumplimiento.

La misión es 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 decida participar, lograr la satisfacción total de nuestros clientes y grupos de interés.

Cuenta con una planta industrial que fabrica mobiliarios cerámicos con una contribución destacada a la economía del país, 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 orientadas a beneficiar a la sociedad en general, pero también, han implementado programas internos a favor del bienestar laboral, como por ejemplo programas nutrimentales, prevención de enfermedades, acciones para mejorar su calidad de vida y productividad laboral (Helvex, Informe de Responsabilidad Social, 2017).

La innovación de sus productos, procesos y tecnología le han favorecido en el desarrollo y liderazgo en el mercado, obtuvo el reconocimiento de Empresa Socialmente Responsable, porque ha logrado eficientar sus procesos productivos sin perjudicar el ambiente, además de preocuparse por el bienestar de los empleados y la satisfacción de sus clientes (Meza, et al, 2017) cuenta con un sistema de gestión de calidad maduro que le ha redituado en 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. 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 (Helvex, 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.

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

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 respetar con el propósito de fortalecer sus valores institucionales, las relaciones interpersonales y organizacionales, con el fin de cumplir su misión y alcanzar su visión (Helvex, Nosotros somos, 2020).

De esta manera Helvex, ha logrado crear identidad y compromiso con 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.

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

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 (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.

A través de la filosofía de mejora continua, se faculta a los grupos de trabajo para tomar decisiones encaminadas a solucionar problemas de manera oportuna, además de poseer

capacidades para plantear mejoras en sus procesos de trabajo a fin de eliminar errores en cuanto se presenten (Coto, 2019).

También, reconocen y premian la experiencia y perseverancia de sus colaboradores que participan en sus actividades para mejorar su calidad e innovación, además de contribuir dentro de sus campañas de responsabilidad social y complicitad a ejercer los valores institucionales y cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

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 y así mantener 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, 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.

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).

Gracias a su modelo de gestión tecnológica implementado, se ha 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.

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.

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 importante resaltar que, su capacidad de adaptación, le ha recompensado en su crecimiento a nivel nacional e internacional. Aprenden de sus desaciertos, de 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 contribuyen 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).

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).

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 permiten 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 logre un posicionamiento y reconocimiento en la industria. La tabla 5 presenta una síntesis en forma de dimensiones que impactan en el éxito de esta empresa.

Tabla 5

Síntesis de las dimensiones sociales- administrativas que coadyuvan al éxito en el Grupo Helvex.

No.	Dimensión	Ítem	Resultados
1	Valores	¿Cómo desarrollar y mantener los valores y la ética?	Se regula 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.
2	Eficiencia	¿Cómo podemos ser más eficaces?	Se vinculan con instituciones de educación superior y centros de investigación que contribuyen a proveerse de recursos e insumos que facilitan la realización de proyectos y adquisición de recursos para continuar en la innovación de productos y procesos.
3	Respeto a los derechos del trabajador	¿Cómo podemos mitigar el sufrimiento de los trabajadores en la empresa?	Cuenta con programas nutrimentales, prevención de enfermedades, acciones para mejorar su calidad de vida y productividad laboral.
4	Realización del trabajador como persona	¿Cómo dar sentido a nuestra realidad?	La creación de valor es sin duda, la atención que le ha dado a su personal, dotándoles de responsabilidad y facultad 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.
5	Vínculo social	¿Cómo lograr la cooperación, solidaridad y	Mantiene el trabajo en equipo, actitud de servicio y responsabilidad, comportamientos de

		vínculo social para que la empresa no desaparezca?	mejora en sus capacidades de trabajo. Capacitación constante.
6	Identidad	¿Cómo actuar de acuerdo a nuestra identidad y experiencia de vida?	Crea 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.
7	Espacios de apoyo	¿Cuáles son espacios híbridos donde nos apoyamos?	Actualmente, tienen relaciones de vinculación con instituciones de educación superior y centros de investigación, que contribuyen 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
8	Gestión	¿Qué prácticas de gestión se realizan?	Procesos de trabajo, fabricación, servicio y comercialización, cumplen con estándares de invención, calidad, productividad y bienestar en sus colaboradores y sus productos.
9	Prácticas sociales	¿Qué prácticas sociales se realizan?	Integrar ideas de distintas generaciones que aportan a la visión no solo de empresa, sino de familia.
10	Responsabilidad social	¿Qué responsabilidad social tengo y que responsabilidad asumo con el medio ambiente?	La sostenibilidad corporativa como una práctica normal, manifestada en la constante innovación, tecnología y cuidado de la biodiversidad. Protege el ambiente y crea una cultura del agua, innova en sus productos que han contribuido a reducir el consumo del recurso vital en empresas participantes.
11	Cultura organizacional	¿Cuál es la cultura de la organización?	Sus prácticas organizacionales les permiten reinventarse, 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 logre un posicionamiento y reconocimiento en la industria.

Fuente: Elaboración de los autores

Conclusiones

Una organización que pretenda competir y mantenerse en la preferencia de los consumidores debe generar estrategias concisas de atención e involucramiento del personal que integra las organizaciones, en adopción y atención de los constantes cambios sociales experimentados. Reflexionar sobre el impacto y la importancia de las dimensiones expresadas y detectar la necesidad de generar planes de acción pertinentes, para la implementación de cada uno de estos puntos es primordial, ya que son base del progreso empresarial, el cual se ve reflejado en la innovación, creación e iniciativa para generar nuevas plantas de producción, centros educativos, de salud, recreación y fondos de ahorro y préstamo para el servicio de la comunidad.

Es importante mencionar que estas empresas también han tenido un fuerte compromiso con el ambiente, son empresas sustentables y socialmente responsables, como empresas sólidas, hacen que sus valores se vean reflejados en cada una de sus acciones y obras sociales, culturales, educativas y de servicios. Han basado su cultura organizacional en el liderazgo, en la generación de conocimiento, con una permanente actividad de investigación, desarrollo e innovación para afrontar el mercado y permanecer en él, trabajan en equipo, donde cada uno de los integrantes colaboran y potencian la producción y su eje principal es permanecer a la vanguardia en innovación tecnológica conforme a los requerimientos del mercado, además la constancia, el respeto, el amor por el negocio, y de ejercer todas estas características denominadas dimensiones sociales-administrativas los han llevado a mantenerse en el mercado de forma exitosa.

Lista de Referencias

- Arteaga, J. (19 de febrero de 2018). *Alto nivel Helvex, la mexicana que venció la crisis y ahora conquista Latam*. Obtenido de [http://www.altonivel.com.mx/empresas/helvex-la-mexicana-vencio-la-crisis-ahora.conquista-latam/](http://www.altonivel.com.mx/empresas/helvex-la-mexicana-vencio-la-crisis-ahora-conquista-latam/)
- Celis, F. (26 de septiembre de 2019). *Helvex le hace frente a la incertidumbre local con ventas en el extranjero*. Obtenido de Forbes: <https://forbes.com.mx/helvex-le-hace-frente-a-la-incertidumbre-local-con-ventas-en-el-extranjero/>
- Chanlat Jean Francois (2022). "Sciences sociales, management et sociétés: Plaidoyer pour une Anthropologie Élargie" . En el marco de las actividades previas al XX CIAO.
- Chávez, N. (2020). Exploración de la cultura organizacional de Helvex desde la perspectiva del modelo de Deninson. En C. A. Rodríguez, & M. E. García, *Culturas Organizacionale Exitosas*. México, Guanajuato: Universidad Politécnica de Guanajuato.
- Coto, D. (25 de Enero de 2019). *Negocios Inteligentes*. Obtenido de Las 4 claves del éxito de Helvex: <https://negocios-inteligentes.mx/las-4-claves-del-exito-de-helvex>
- Cuadritos, G. (219b). *Grupo Cuadritos*. Recuperado el 10 de agosto de 22, de <http://www.cuadritos.mx/gripo2.html>
- De La Garza, R. (2013). *La empresa familiar. Su cultura organizacional*. México: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- FORTUNA. (13 de marzo de 2018). *Revista Fortuna*. Obtenido de Crece 5% Helvex en 2017: <http://revistafortuna.com/contenido/2018>

García, M. (1 de noviembre de 2018). *El líder mexicano de los lácteos orgánicos*.

Recuperado el 5 de Agosto de 2022, de Entrepreneur:

<https://www.entrepreneur.com/article/322370>

García, M. E. (2020). Cooperativa la Cruz azul S.C.L. Caso exitoso de empresa que ha perdurado por más de 88 años en el mercado mexicano. En C. A. Rodríguez, & M. E. García, *Culturas Organizacionales Exitosas*. México: Universidad Politécnica de Guanajuato.

González, H. (2012). Congreso de Valores. En CICATA (Ed.), *Congreso de Valores*. México: <http://www.youtube.com/watch?v=qBUrJUKMoL5>.

Gutiérrez, E. C. (2020). Cultura Organizacional: Caso de éxito Panadería Ideal. En C. A. Rodríguez, & M. E. García, *Culturas Exitosas*. México, Guanajuato: Universidad Politécnica de Guanajuato.

Helvex. (2017). *Informe de Responsabilidad Social*. México: Helvex.

Helvex. (2017). *Informe de resultados*. México: Fundación Helvex.

Helvex. (2019). *Premio Nacional de Tencología e Innovación*. México: Helvex, S.A. de C.V. Innovación de proceso.

Helvex. (2020). *Nosotros somos*. Obtenido de <http://www.helvex.com.mx/nosotros>

Holloway, c. (9 de Enero de 2020). *Helvex ha dejado fluir la innovación durante 70 años d existencia*. Obtenido de Masters: <https://itmastersmag.com/perfiles/hay-que-dejar-a-la-innovación-fluir-entrevista-a-adrian-albo-cio-de-helvex>

Islas, P., Treviso, M., Pérez, F., & Herias, A. (2015). La identidad cultural de los menonitas meicanos. *Investigación Educativa de la REDIECH*. Obtenido de <https://www.rediech.org/inicio/images/k2/Red9-pp69-76>

- Macias, G. (2018). *Empresas familiares avícolas. Trayectorias, gestión y perspectivas de continuidad*. México: MA Porrúa y Universidad de Guadalajara.
- Macías, G. G., & Jiménez, A. A. (2020). Cultura organizacional de la empresa familiar De Anda Grupo Industrial, 66 años liderando el mercado de estructuras agroindustriales en Latinoamérica. En C. A. Rodríguez, & M. E. García. México, Guanajuato: Universidad Politécnica de Guanajuato.
- Meza, I., Rocha, L., Soto, M., Garza, A., Kumar, V., & López, G. (2017). <Measuring Business Sustainability Maturity-Levels and Best practices. *Procedia Manufacturing*, 11, 751-759.
- Rodríguez, C. A. (2020). Una cultura organizacional humanista y con una permanente vocación en la innovación. En C. A. Rodríguez, & M. E. García, *Culturas Organizacionales Exitosas*. Mexico.
- Valvo. (7 de abril de 2018). *Valvo*. Obtenido de Conozcan la historia de Helvex, una de las mejores empresas orgullosamente mexicanas.: <http://www.valvo.com.mx>