

# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE PEDAGOGÍA

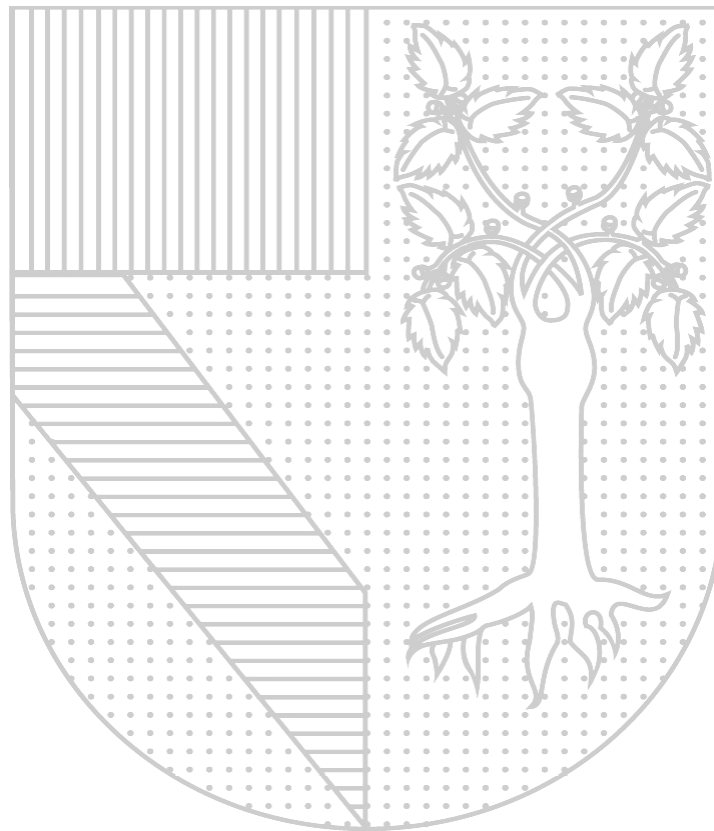


DIRECTOR DE LA TESIS:

Dr. DAVID RENE THIERRY GARCÍA

MÉXICO, D.F.

2012



*A mis Padres:*

*Porque a lo largo de mi vida siempre me han manifestado su apoyo incondicional,*

*Porque me han enseñado a dirigirme con valor y respeto,*

*Porque a través de su experiencia me han brindado el mejor ejemplo.*

## Índice:

Introducción-----	<a href="#">5</a>
1. Contexto-----	<a href="#">6</a>
1.1. El Origen-----	<a href="#">6</a>
2. Filosofía Empresarial-----	<a href="#">10</a>
2.1. Misión -----	<a href="#">10</a>
2.2. Visión -----	<a href="#">10</a>
2.3. Valores-----	<a href="#">10</a>
2.4. Identidad-----	<a href="#">11</a>
2.5. Gente Cruz Azul-----	<a href="#">11</a>
3. Estructura Orgánica-----	<a href="#">14</a>
3.1 Estructura Orgánica Principal-----	<a href="#">14</a>
3.2. Estructura Orgánica Administrativa-----	<a href="#">15</a>
3.3. Organigramas-----	<a href="#">16</a>
3.3.1 Estructura Orgánica Principal-----	<a href="#">16</a>
3.3.2 Estructura Orgánica Administrativa-----	<a href="#">17</a>
4 Imagen Corporativa-----	<a href="#">18</a>
4.1. Responsabilidad Social Corporativa-----	<a href="#">18</a>
4.2. Emblema-----	<a href="#">19</a>

5.	Análisis Demográfico-----	<a href="#">21</a>
6.	Cultura Organizacional-----	<a href="#">23</a>
7.	Resultados del Clima Organizacional-----	<a href="#">26</a>
7.1.	Conclusiones de la Encuesta de Clima-----	<a href="#">28</a>
8.	Análisis de Oportunidad-----	<a href="#">29</a>
8.1.	Área de Recursos Humanos: Jefatura de Capacitación y Desarrollo---	<a href="#">29</a>
9.	Propuesta de Caso-----	<a href="#">31</a>
9.1	<i>Balance Score Card</i> : Jefatura de Capacitación y Desarrollo-----	<a href="#">31</a>
9.2	<i>Balance Score Card</i> : de la Capacitación -----	<a href="#">32</a>
*	Programa de Flexibilidad y Movilidad -----	<a href="#">36</a>
	Bibliografía -----	<a href="#">38</a>

## INTRODUCCIÓN

Cooperativa La Cruz Azul, quien es actualmente el tercer mayor fabricante y comercializador de cementos hidráulicos en México, con una participación de mercado del 18% sólo después de Cemex y Holcim Apasco, con el 49% y 20 % respectivamente (el resto se encuentra concentrado en los demás fabricantes como Lafarge, Moctezuma y Cementos Chihuahua), se ha encontrado en diversos puntos de referencia como un modelo altamente competitivo y productivo, empresa líder y ejemplo del cooperativismo empresarial. Asimismo, es una de las mayores 8 cementeras de América Latina, fuente laboral de aproximadamente más de 8000 familias y estandarte de los valores humanos dentro del entorno económico empresarial.

Sin embargo ¿Qué hay detrás de esta organización?

# 1. Contexto.

## 1.1 El Origen:

En el estado de Hidalgo, en un paisaje rural de la región de Tula Hidalgo, rodeado de rancherías donde a lo lejos se observaban los depósitos de cal pizarra o grava, es ahí donde se localizaba la Hacienda de Jasso, propiedad que alquila el empresario inglés Henry Gibbon en el año 1881 construyendo una fábrica de cal hidráulica.

Corría el año de 1883, es entonces cuando el empresario Gibbon lleva a cabo una asociación con otro empresario, igualmente de origen inglés, llamado Joseph Watson para comenzar la producción de un nuevo material para la construcción, mismo que vendría a revolucionar dicha industria, llevándola a los más altos niveles de eficiencia y eficacia; así nace la primera Empresa Manufacturera de Cemento Pórtland en el actual territorio de la Republica Mexicana.

La producción del cemento continuó a lo largo de 23 años, siendo hasta 1906 cuando por malos manejos en su administración la empresa quiebra trayendo como consecuencia la disolución de la asociación de los empresarios ingleses y cerrando con ello la primera etapa de la historia de la Cooperativa Manufacturera de Cemento Pórtland “La Cruz Azul”, distinguida por la operación del capital extranjero en su manejo.

Haciéndose pública la noticia de quiebra, es en ese mismo año cuando el empresario Fernando Pimentel y Fagoaga adquiere la fábrica con la idea de hacerla crecer. Tras tres años de operación, Pimentel y Fagoaga no lograba hacer crecer la fábrica, por lo que se vio en la necesidad de solicitar un crédito bancario al entonces Banco Central y la Compañía Bancaría de Obras y Bienes Raíces.

Tras recibir dicho préstamo, Fernando Pimentel y Fagoaga funda la Compañía Manufacturera de Cemento Pórtland La Cruz Azul SA. De CV. Corría el año de 1919, La Cruz Azul, no obstante el bullicio de la Revolución Mexicana, se mantiene al margen del movimiento al tiempo que contrasta con la situación interna del país a nivel económico pues, aunque a un ritmo no muy rápido, logra crecer. Para este año ya contaba con 2 hornos de cemento, varios molinos, dos locomotoras, modernos talleres y bodegas suficientes para guardar las materias primas y la producción.<sup>1</sup>

Fue así como la Cruz Azul se convierte en punto de reunión de los trabajadores, (en su mayoría campesinos, jornaleros, peones y artesanos venidos de las rancherías del Valle del Mezquital al igual que mineros que provenían del interior de los Estados de la República) quienes se encontraban contagiados por las ideas revolucionarias de la época correspondientes a la obra literaria en voga de: *El Capital* de Karl Marx<sup>2</sup> referente a la mano de obra, pues consideraban que se encuentran expuestos a condiciones y necesidades nada favorables que demandan las industrias en crecimiento de la época, donde el fin último de las empresas es la consecución de utilidades.

Así, el 10 de mayo de 1925 se funda el Primer Sindicato de Obreros Progresistas “Cruz Azul” formado por los operarios de los departamentos de elaboración, lo cual trajo como consecuencia la creación de la Unión Mexicana de Mecánicos Sección 32 de la Confederación Regional Obrero Mexicana – CROM – la conformación del Sindicato Mexicano de Electricistas Sección Tepeji del Rió, con lo cual en este año se da el primer antecedente de Contrato Colectivo de Trabajo de entre los Sindicatos y la Compañía Manufacturera de Cemento Pórtland La Cruz Azul.

---

<sup>1</sup> RAMOS, Agustín (2006) Cuento Histórico La Cruz Azul S.C.L. p. 9

<sup>2</sup> Como persona, tiene que comportarse constantemente con respecto a su fuerza de trabajo como con respecto a su propiedad, y por tanto a su comprador – se la cede para el consumo – sólo transitoriamente, por un lapso determinado, no renunciando, por tanto, con su enajenación a su propiedad sobre ella. Karl Marx. *El Capital*. México. Ed. Siglo XXI. 1984. p 204 de 381.

Los sindicatos en representación de los trabajadores logran grandes acuerdos, como el derecho de percibir un mes de salario por cada año trabajado en caso de que el obrero decidiera salirse de la empresa o sí ésta lo despedía por causas injustificadas, aunando a la respectiva indemnización que por ley le correspondía.

A pesar de que la empresa tenía grandes avances, se vivían tiempos de crisis, esto debido a que otra empresa cementera, La Tolteca, que se instaló en 1910 a tan sólo 6 kilómetros de La Cruz Azul, mantenía su campaña de desprestigio permanente en contra de La Cruz Azul. Algunos de los rumores consistían en la incosteabilidad de la producción del cemento y la mala calidad del producto, lo que termino por desacreditar a la empresa y alejo a los inversionistas y banqueros, quienes tuvieron miedo de arriesgar sus capitales en la cementera. Fue entonces en 1931 que La tolteca logró su objetivo, atestando un duro golpe a la historia de la actual Cooperativa.

El 1º de marzo de 1931 los accionistas toman la decisión: la Fábrica fue vendida a La Tolteca por la cantidad de un millón de pesos, poniendo como condiciones, ésta última, que se le entregará a más tardar el 15 de octubre del mismo año la fábrica, fuera de operación y de todo compromiso devengado. No obstante, una ilegal indemnización y la exigencia a que se respetaran los derechos de los trabajadores fueron los detonantes para que iniciara la lucha por sus derechos, la subsistencia y la conservación de su fuente de trabajo.

Llego el 15 de octubre del año citado, los empresarios pararon y cerraron la fábrica. Fue entonces cuando los trabajadores, asesorados por el senador Arcadio Cornejo (presidente de la junta de Conciliación y Arbitraje de Tula) toman las instalaciones en una memorable jornada de trabajo solicitando la intervención del gobierno del Estado de Hidalgo, estando encabezado en turno por el Ing. Bartolomé Vargas Lugo. El gobierno consideró nula la razón de incosteabilidad del producto, razón por la cual se pretendía justificar el cierre de la fábrica decretando

entonces la incautación de la negociación como medida de aseguramiento de los trabajadores.

En noviembre, el gobierno decreta la expropiación de las instalaciones y las pone en manos de los trabajadores. Fue así como, basados en el Código de Comercio de 1889 que fomenta la creación de Cooperativas, los trabajadores se constituyen en Cooperativa con 192 socios fundadores. Este fue el principio de una era, las cosas apenas comenzaban, existían carencias de toda índole pues, antes de cerrar, los accionistas encabezados por Fernando Pimentel fueron desmantelando la fábrica para obtener mayores ganancias de su venta. Lo único con lo que contaban los trabajadores era su fuerza de trabajo, un furgón de cemento, pero lo más importante de todo; la solidaridad.

A principios de 1932, derivado de la venta del furgón de cemento se compró el combustible necesario para que se encendieran una vez más los hornos, jornadas de más de 12 horas de trabajo y el hecho de que ningún trabajador obtuviera ingresos durante más de 90 días subsistiendo de la solidaridad entre ellos, lograron demostrar que la posibilidad de mantener la empresa era posible. El Gobierno del Estado fungió como comprador pues ciertamente los trabajadores no contaban con ningún centavo. El Gobierno Federal fungió como aval al tiempo que financió una parte de la compra.

La deuda de la Cooperativa quedó establecida en un millón 312 mil 555 pesos con 66 centavos a pagar en 10 años mediante un enganche y 10 anualidades a un 4% de interés anual a partir del primero de junio de 1933 (dicha deuda fue liquidada en un plazo de 9 años). El 29 de enero de 1934 se constituyó formalmente la Sociedad Cooperativa en una Asamblea General realizada en Jasso Hidalgo y se dio como nombre oficial: Cooperativa Manufacturera de Cemento Portland La Cruz Azul S. C. L.

## 2. Filosofía Empresarial. <sup>3</sup>

### 2.1. 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.

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.”

### 2.2. Visión.

“Mantener un lugar preeminente como factor de 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.”

### 2.3. Valores.

“Nuestros principios cooperativistas están basados en los siguientes valores:

- Igualdad
- Independencia

---

<sup>3</sup> Nuestras Raíces (2010) Cooperativa La Cruz Azul S.C.L.  
<http://www.cruzazul.com.mx/2008/lacruzazul/filosofia.aspx>

- Libertad
- Reciprocidad
- Justicia
- Solidaridad”

## 2.4. Identidad.

“Nuestra identidad estriba en la historia y cultura nacionales, utilizando el español como lenguaje y la Constitución Mexicana como guía. Estos preceptos, aunados a nuestra filosofía cooperativista, dan como resultado un fuerte arraigo de nuestra identidad.

Los símbolos de Identidad que representan nuestra historia y práctica cooperativista son:

El Emblema (Logotipo)

La Bandera

El Himno”

## 2.5 Gente Cruz Azul

“Para mantener nuestra filosofía, existen elementos que nos motivan a considerarnos iguales, a apreciar los mismos valores, a creer en los mismos principios, y a perseguir un mismo propósito. Para cumplir con nuestra misión, procuramos y promovemos en todos nosotros las siguientes características:

Preparación académica y profesional

Genuina vocación para la colaboración

Claridad y honestidad

Dedicación al logro de resultados

Amplitud de criterio

Compromiso personal”

Dentro de este apartado cabe hacer mención que, sí hay algo que se tiene muy bien documentado en la Cooperativa con respecto a sus socios es el conocimiento de los mismos, ya que se cuenta con un expediente personal independiente y sobre el cual se detalla toda la trayectoria laboral y familiar de cada integrante.

A continuación, desde una perspectiva del concepto de generaciones, se propone un estudio conceptualizado de cada generación al interior de la Cooperativa, mismo que nos da conocimiento para entender mejor este caso tan particular, lo anterior debido a que en la Cooperativa aún hoy, confluyen todas las generaciones existentes.

(Cuadro)





### Cuadro Comparativo de Generaciones para interpretar el conocimiento de la “Gente Cruz Azul”.

Generación	Forma de Trabajar	Autoridad y Liderazgo	Comunicación	Reconocimiento	Trabajo/Familia	Lealtad
<b>Tradicionalistas (1925 – 1945)</b>	La forma de trabajo de los socios es de manera uniforme, es decir, debido a que los horarios se encuentran muy demarcados el trabajo es visto como una actividad propia con el propósito de alcanzar los objetivos de cada área. Es importante mencionar que el trabajo es valorado como la fuerza laboral que da vida a toda la filosofía Cruz Azul. El trabajo en la vida de los socios es un eje rector pues es gracias a la aportación de su trabajo que existe La Cruz Azul.	El socio acepta sin cuestionamientos las direcciones dictadas por sus superiores.	El socio es aprensivo en cuanto a la comunicación formal, requiere todo por los medios de la administración taylorista.	El reconocimiento se encuentra marcado por un peculiar sentimiento interno en la propia Cooperativa. Es decir, la compensación económica y el salario a pesar de que mantiene una disparidad, es ampliamente aceptada por cada socio, las prestaciones son universales y el reconocimiento buscado es sobre su propio trabajo y los logros que se alcancen al interior de la Cooperativa.	Dados los orígenes de la Cooperativa, el trabajo y la familia se encuentran estrechamente ligados desde su concepción sobre todo por ser una empresa altamente familiar y con una fuerte cohesión interna que existe más allá de los puntos de reunión como lo es el trabajo.	Al igual que la relación que existe entre el Trabajo y la Familia en lo correspondiente a la lealtad, el fuerte sentimiento de pertenencia y de desarrollo de toda una vida ligada a la Cooperativa y afuera de ella, han trascendido todos los niveles de cada integrante dentro de la empresa. La lealtad se da hacia La Cruz Azul.
<b>Baby Boomers (1946 – 1964)</b>		Es un tanto difícil el tema del liderazgo en la organización pues, al ser por derechos y obligaciones todos iguales en cuanto a cooperativistas, el liderazgo se ha manejado mediante cursos para todos y cada uno de los socios conforme a sus funciones.	El socio aún requiere de medios impresos para sentirse tomado en cuenta dentro de la organización.			
<b>Generación X (1964 – 1979)</b>		El socio no presenta resistencia en cuanto a los nuevos medios de comunicación, a pesar de ello se muestra un tanto renuente al cambio.				
<b>Generación Y (1980 – 2001)</b>		Existe un fuerte programa que fomenta el liderazgo de grupo y el empoderamiento, dicho programa es permanente y se denomina Calidad Humana	La comunicación es directa y casual, reciben y dan toda la comunicación de cualquier forma y medio (tecnologías de información).			

### 3. Estructura Orgánica:

La estructura de la organización se puede explicar a través de 2 estructuras básicas de funcionamiento. Lo anterior, se debe a que por su naturaleza, ser Cooperativa, el funcionamiento interno se efectúa mediante 2 mecanismos de control:

#### 3.1 Estructura Orgánica Principal:

- Asamblea General de Socios: como Autoridad Suprema, dicha Asamblea está integrada por cada uno de los socios en activo de la empresa, en ella se toman todas y cada una de las decisiones que definen la operación productiva y financiera, el mantenimiento y el rumbo a seguir para hacer frente a los compromisos devengados y mantener la línea estratégica. En ella se ejerce el principio elemental de “un hombre, un voto”, independientemente de su posición dentro del organigrama, priva la igualdad y un ejercicio democrático libre.
- Consejo de Administración: Integrado por socios de la Cooperativa encargados de ejecutar las decisiones de la Asamblea General. Administran, Analizan y Responden a los retos de la organización asegurando su óptimo funcionamiento.
- Consejo de Vigilancia: Integrado por socios de la Cooperativa, este órgano se encarga de vigilar por el patrimonio de los socios y que se cumpla la normatividad y política interna y externa.
- Comisiones Mixtas: integradas por socios, forman parte de los cuerpos colegiados y se encargan de atender asuntos relacionados a la Cooperativa y a los socios, se consultan en primera instancia antes de llegar a los Consejos, en caso de que se pueda dar respuesta a dichos asuntos antes de ser turnados a un nivel superior.

- Dirección General: Dirección encargada de atender todas y cada una de las cuestiones administrativas para la operación de la Cooperativa, todas las decisiones deben ser aprobadas por los Consejos y Comisiones.

### 3.2. Estructura Orgánica Administrativa:

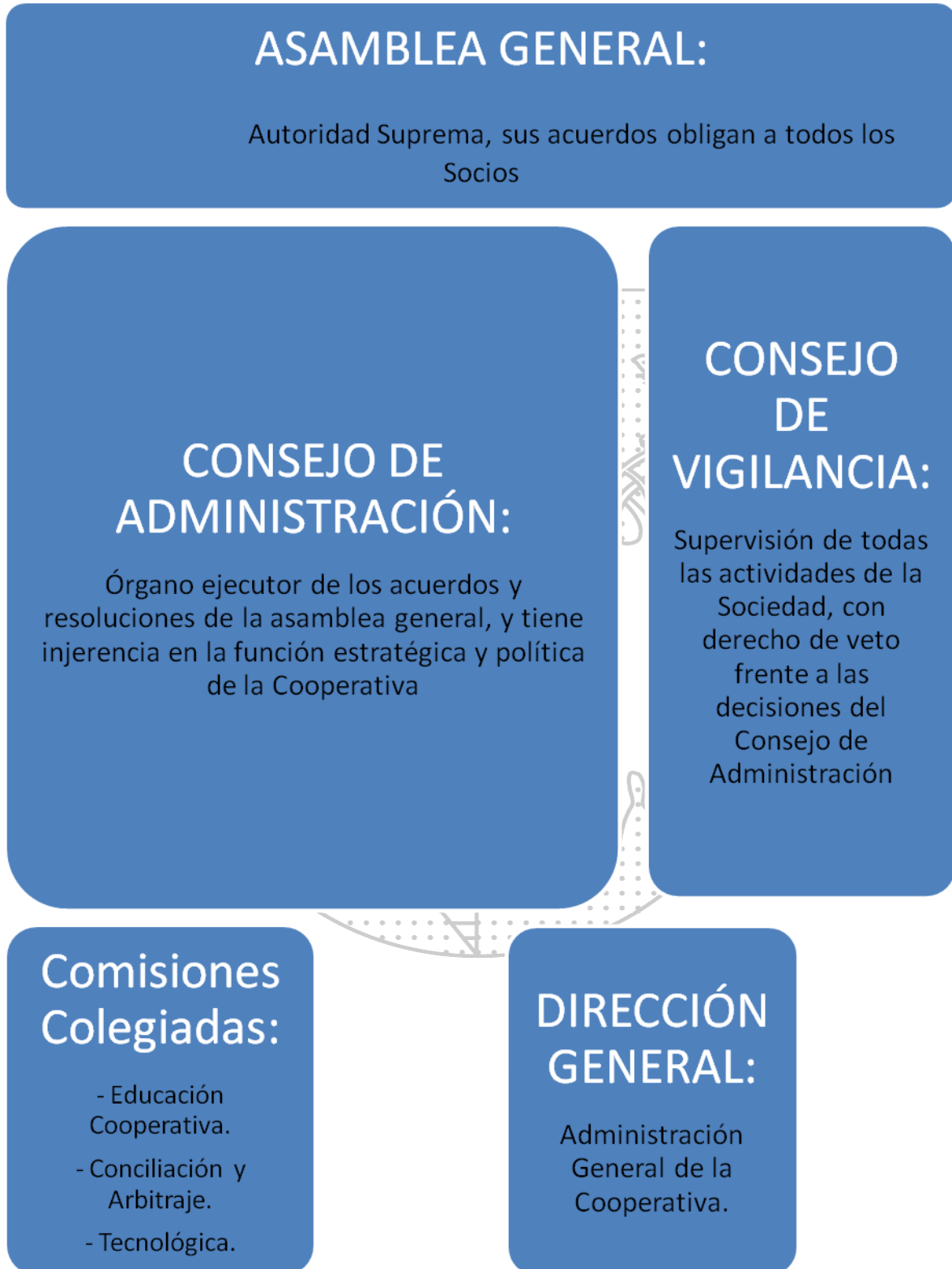
La estructura administrativa se encuentra conformada por una Dirección General, 5 Direcciones de Área y éstas a su vez controlan Gerencias y Jefaturas en todas las secciones y empresas de la Cooperativa en Cruz Azul Hidalgo, Lagunas Oaxaca, México Distrito Federal, Tepezalá Aguascalientes, Palmar de Bravo Puebla e Ixtapa Zihuatanejo.

A través de esta estructura administrativa se mantiene control para cumplir con las políticas internas y externas.

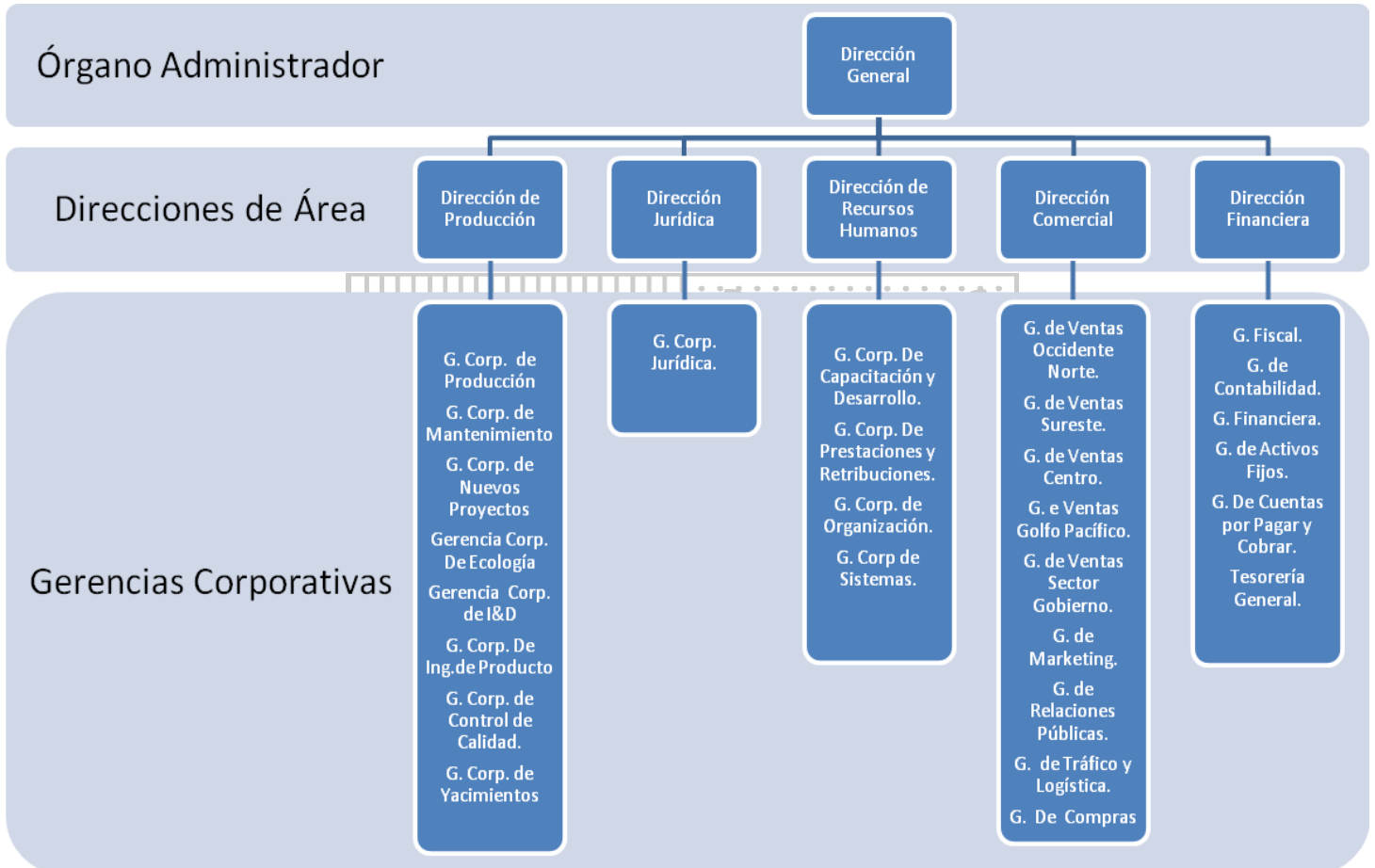
- Dirección General.
- Direcciones de Área: Dirección Financiera, Dirección de Producción, Dirección Comercial, Dirección Jurídica y Dirección de Recursos Humanos.
- Gerencias.

### 3.3 Organigramas:

#### 3.3.1. Estructura Orgánica Principal.



### 3.3.2. Estructura Orgánica Administrativa.



## 4. Imagen Corporativa.

### 4.1. Responsabilidad Social Corporativa.

Cooperativa La Cruz Azul es por excelencia una empresa identificada con los valores cooperativistas, y por consiguiente un marcado sentido de responsabilidad social desde el inicio de su constitución. El cooperativismo es la doctrina bajo la cual se fundamenta el bienestar del ser humano fincado en la corresponsabilidad y la solidaridad para satisfacer necesidades en común.

La Cooperativa La Cruz Azul desde sus orígenes ha tenido una clara orientación social. Como parte de su proceso de mejora continua y calidad, ha implementado su Programa de Responsabilidad Social Corporativa, en el cual se ha establecido lo que representa la responsabilidad social para ésta organización:

Responsabilidad Social:

- Es un compromiso voluntario basado en una nueva cultura corporativa,
- Un enfoque de gestión de negocios que se sustenta en el respeto por los valores éticos, las personas y el entorno,
- Una contribución de las organizaciones que junto con sus grupos de interés, se traduce en acciones para el bienestar social, económico y ambiental,
- Es una nueva visión global, sustentable, incluyente y humana.

Ante esto, la Imagen de La Cruz Azul es una buena imagen como Empresa Socialmente Responsable, y como pilar del cooperativismo en América Latina y el Caribe, así como en el trato a su gente. Producto de ello, los reconocimientos y certificaciones como ESR, Mejores prácticas de Responsabilidad Social, Miembro del Comité de Evaluación al Pacto Mundial, Reconocimiento como una de las

Mejores Empresas para Trabajar en México 2012, Corona de la Calidad, Certificación ISO 9001:2008, Certificación ONCCE, Certificación Industria Limpia, Certificación Excelencia Ambiental, entre otros. <sup>4</sup>

## 4.2. Emblema. (Logotipo)

En cuanto al logo, para identificarse, el escudo de la Cruz Azul, está integrado por dos figuras básicas; una Cruz Griega y un Círculo que rodea la Cruz, estas son figuras que la tradición cultural humana ha tomado y retomado en diferentes etapas de su historia.

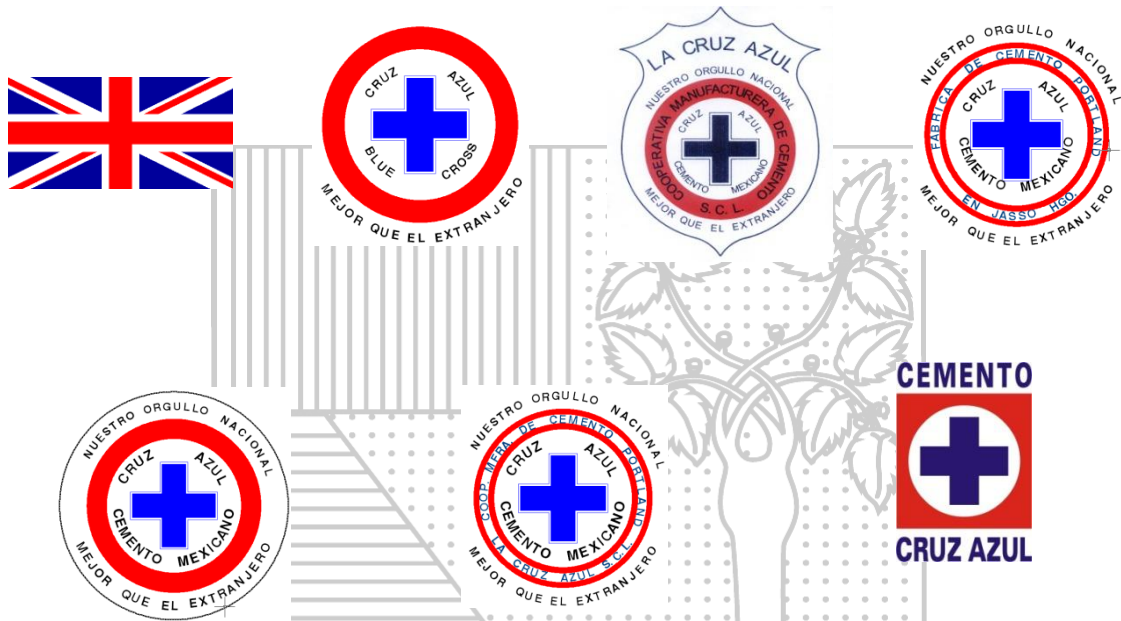
Para el caso Cruz Azul aquí expuesto, es cuando el inglés Henry Gibbon, súbdito de la Corona Británica llega a México a fines del siglo pasado, con ese espíritu emprendedor y de conquista que caracterizó a los ingleses de la época, llegó al Valle del Mezquital y fundó una fábrica destinada a producir cal hidráulica en terrenos de la Ex - Hacienda de Jasso, Hidalgo. Indudablemente el amor a su patria tendría que manifestarse en su obra, y le llama a esa fábrica “La Cruz Azul”, reminiscencia de la Cruz, que aparece en la bandera de Reino Unido, solo que invirtiendo los colores y en lugar de ser roja, él la define azul. Mismo que es el color que se encuentra circunscrito a la Cruz de la bandera Británica, y rodea con un círculo esa Cruz Azul, asignándole a este el color rojo.

La figura y los colores de su bandera han quedado plasmados en el emblema de su industria. Este es el origen y significado del logotipo de la Cruz Azul. Este emblema de la Cruz y el Círculo, han sido representativos de la Cruz Azul durante toda su existencia, con algunas modificaciones a lo largo de su historia más que centenaria, pero el esquema original se ha mantenido.

<sup>4</sup> COOPERATIVA LA CRUZ AZUL S.C.L. (2012) Comunicación sobre el Progreso.

A continuación se muestra una breve historia cronológica de los escudos hasta llegar a la imagen corporativa actual, misma que rige desde hace ya más de 50 años.

Cronología 1881 – 2012:



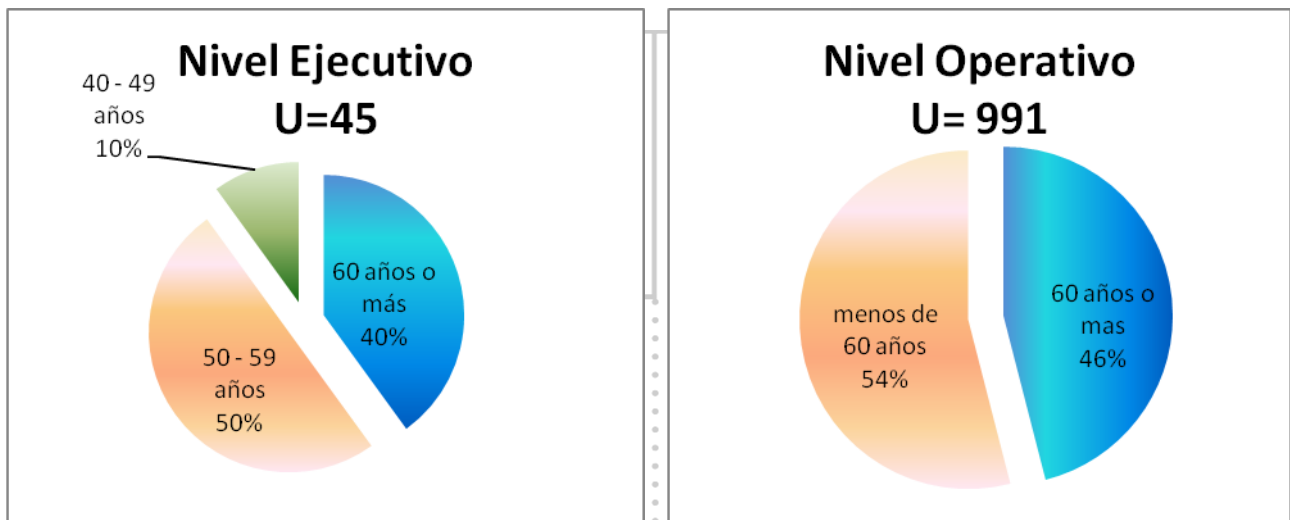
Así mismo, es importante resaltar que, cuando se constituye la Cooperativa como tal, los socios fundadores se encontraban en una encrucijada, permanecer con la misma imagen de La Cruz Azul o modificarla. Llegaron a la conclusión de que era este logotipo un emblema que también los identificaba puesto que la Cruz, se encontraba relacionada con el marcado catolicismo mexicano, el color azul, se daba debido a cuando realizaban las explotaciones de canteras y a lo lejos se veían los colores azulados de los cerros de cantera. Finalmente el rojo, representaba la lucha que tuvieron que atravesar para alcanzar su propósito.

De ahí, es como de los orígenes se desprende el lema:

“Cruz Azul, Suma de Pasión y Orgullo”.

## 5. Análisis Demográfico.

Cooperativa la Cruz Azul S.C.L. en su informe anual 2011-2012, detalla que el universo de sus socios corresponde al término del primer cuatrimestre del 2012 de una plantilla de 1036 socios activos y 565 socios jubilados y pensionados. De los socios en activo se distribuyen de la siguiente forma:



Así mismo, de los socios en activo aproximadamente el 8% corresponde a mujeres y el 92% a hombres. Lo anterior, se explica debido a que la Cooperativa por ser de naturaleza productiva industrial y de acuerdo con sus orígenes e historia (rurales) en su mayor parte creció gracias a la fuerza productiva (de sus 2 plantas) donde se concentra el mayor número de socios y las mujeres en un 90% se encuentran en puestos administrativos.

En cuanto al promedio de antigüedad la media oscila entre los 20 – 30 años laborados concentrando aproximadamente el 80% de la población, es importante mencionar que el índice de rotación por retiro voluntario o exclusiones se mantuvo nulo el año anterior (2011) siendo congruente a la mayor parte de existencia de la Cooperativa.

De igual forma, la media en cuanto a la educación corresponde en su mayor parte a nivel básico (primaria, secundaria, preparatoria o comercial) un 70% de la población de socios en activo el 30% restante corresponde a nivel licenciatura y posgrado. De los cuales gran parte de los socios con nivel Licenciatura o Postgrado se encuentran comisionados en las diversas empresas del Grupo y Núcleo Cruz Azul.

En el aspecto demográfico es variado y se encuentran en un rango que abarca desde los 30 años hasta los 70 años. Por otra parte, se encuentran dispersos en todos los niveles de la estructura organizacional, desde los operativos más básicos hasta los niveles de mandos medios o jefaturas operativas/administrativas dependiendo el caso.

Debido a lo anterior, el nivel de escolaridad es muy variado y el rango va desde primaria, hasta posgrados. En este aspecto es relevante mencionar que para mantener una cohesión entre tanta pluralidad, se ha trabajado en puntos clave como lo es la Cultura Organizacional.



## 6. Cultura Organizacional:

Hoy por hoy, la mayoría de las empresas, luchan insaciablemente por lograr insertarse en el plano comercial de la economía globalizada, dando origen con ello a las denominadas guerras comerciales, ó, a lo que bien podríamos llamar darwinismo comercial, aquel donde sólo las empresas más aptas sobreviven a las políticas canibalistas del libre mercado, producto intangible de la globalización.

Ante este panorama, un gran número de organizaciones se centran en mantenerse vigentes enfocando todos sus esfuerzos a la acumulación de capital social y capital contable. Sin embargo, a través de este proceso, quedan en el camino varios cabos sueltos que finalmente terminan por mermar este objetivo, y que más allá de esto, se convierten en fisuras que en conjunto proclaman un desenlace anunciado. Uno de ellos y quizá el más importante de todos sea la consolidación de la Cultura Organizacional como el factor primordial para la potencialización del Capital Humano en las organizaciones.

Para La Cruz Azul, la cultura en la organización se vive y se siente, la llamada “Cultura Azul” se encuentra en la sangre de cada uno de sus integrantes y se vive con pasión. ¿A qué se debe esto? Más allá de sus orígenes donde radica su respuesta, la cultura se ha consolidado en base al esfuerzo diario de los cooperativistas por mejorar su calidad de vida y mantener sus relaciones personales más estrechas con un solo propósito: el bien común, La Cruz Azul.

Una vez que se ha completado el éxito económico y se han satisfecho las necesidades primarias o básicas (pirámide de Maslow), bajo los supuestos de la Modernidad, donde las personas tienden a racionalizar sus pautas de conducta con el propósito de garantizar la seguridad, la autoridad es la encargada de regular todos los aspectos referentes al comportamiento de las personas, siendo ésta, fuertemente jerárquica y lineal.

Una vez llegado a la satisfacción económica, son los valores, en este caso personales, los que se encargarán de regular el comportamiento de las personas, por tal motivo, la postmodernidad trae consigo el perfeccionamiento del *sapere aude* en relación a la participación activa en la vida pública, donde inevitablemente la autoridad mantiene un declive permanente en confrontación con el bienestar (común), entendiéndose calidad de vida, beneficios sociales y culturales, valores ambientales entre otros, dando pie con ello a la Democracia.

Entendido lo anterior, es evidente que La Cruz Azul, siendo de naturaleza cooperativista, privilegie la búsqueda de:

- Brindar a sus integrantes una calidad de vida a su medida.
- Condiciones económicas y sociales justas.
- Flexibilidad Organizacional.
- Ser una institución que coadyuve al desarrollo de un país.
- Formación continua y permanente de los cooperativistas.
- Integrantes comprometidos con el bienestar social.
- Transición de la empresa hacia un proyecto de cooperación: más que uno para la simple generación de riquezas.
- Mayor preocupación por la generación de espacios éticos dentro de la empresa.<sup>5</sup>

Los supuestos anteriores, conforman la cultura que permite en conjunto compartir valores cooperativistas como igualdad, independencia, libertad, reciprocidad, justicia y solidaridad. Estos valores integran a la gente cruz azul, que para mantener su filosofía considera elementos que motivan a sus integrantes a considerarse como iguales, creer en los mismos principios y perseguir un mismo propósito.

De tal forma, se busca promover: la preparación académica y profesional, una genuina vocación para la colaboración, claridad y honestidad, dedicación al logro

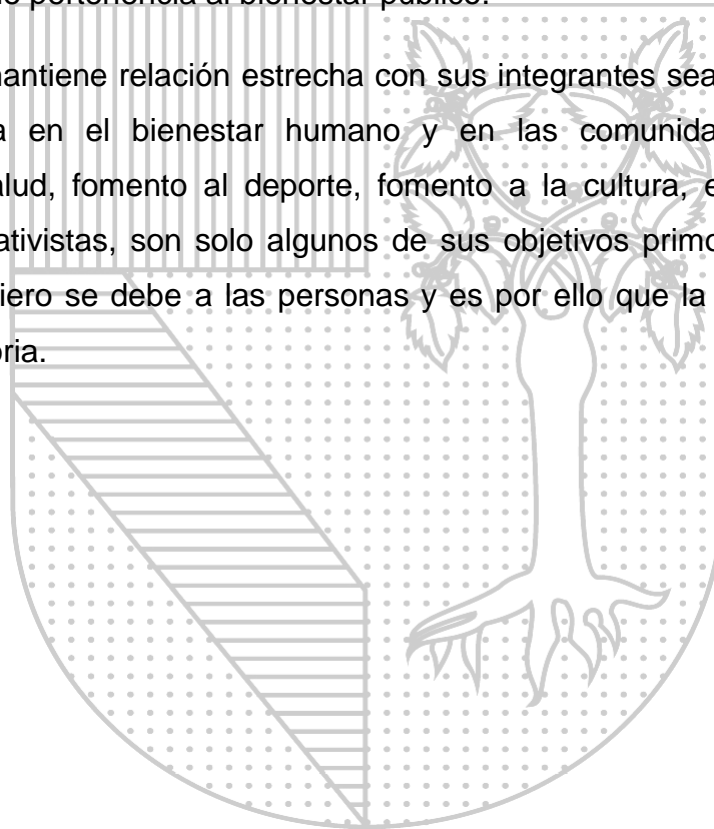
---

<sup>5</sup> COOPERATIVA LA CRUZ AZUL S.C.L. (2010) Nuestra Misión: Objetivos Organizacionales, pp 35

de resultados, amplitud de criterio y el compromiso personal, como competencias clave del desarrollo.

No hay duda de que en los modelos organizativos, la máxima expresión de la cultura se da en aquellas donde existe una democracia participativa al interior de la organización, aquellos donde el colaborador se identifica y se siente parte de un “algo” que lo considera, lo apoya, lo protege, lo hace sentir, pero más que nada, le da libertad para ser el mismo, y, a través de compartir pautas de conducta replica el sentimiento de pertenencia al bienestar público.

La Cruz Azul mantiene relación estrecha con sus integrantes sean o no socios, la filosofía estriba en el bienestar humano y en las comunidades. Programas sociales, de salud, fomento al deporte, fomento a la cultura, exaltación de los valores cooperativistas, son solo algunos de sus objetivos primordiales, la razón del éxito financiero se debe a las personas y es por ello que la justicia social es pilar de su historia.



## 7. Resultados del Clima Organizacional:<sup>6</sup>

- Para la gran mayoría de los socios el clima es bueno y consideran que Cruz Azul es una Organización sólida y madura. Los socios están comprometidos con su institución y para ellos es muy claro que han superado con éxito un gran número de crisis, han consolidado su proyecto productivo y han fortalecido una importante presencia en el mercado mexicano del cemento.
- Existe una clara conciencia de que la organización tiene mínimos cambios en los puestos de trabajo y pocas posibilidades a corto o mediano plazo de mejorar su nivel en el tabulador y casi nula rotación de puestos que les permitan ascender en el nivel jerárquico.
- En toda la organización existe claridad de que las prestaciones son buenas y se privilegia el bienestar humano de sus socios y empleados. En los niveles directivos hay una mayor conciencia de que los costos de la Cooperativa son mayores a los de la competencia debido a su naturaleza social, sin embargo es imperativo reducirlos en cuanto a la tecnología y así tener una mayor flexibilidad en sus precios.
- El sentir colectivo es que el salario para los socios es bueno y para los empleados, un tanto insuficiente, sin embargo el empleo es seguro y las prestaciones son buenas. La jubilación para los socios, permitirá contar con un capital y existe una disposición para mantener la unidad entre los cooperativistas.

---

<sup>6</sup> COOPERATIVA LA CRUZ AZUL S.C.L. (2010) Estudio Sobre Clima Organizacional en el Núcleo Cooperativo: La Cruz Azul

- La organización presenta una gran cohesión interna entre la mayoría de los socios. Esta cohesión es una gran fortaleza y tiene dos ejes fundamentales; el primero, es el espíritu cooperativista que mantiene la unidad y que ha creado una gran tradición por el trabajo. El segundo es una organización con una sólida estructura jerárquica lo que propicia una alta concentración en la toma de decisiones.
- El cooperativismo se vive intensamente en los grupos de trabajo dentro de cada área o sector muy concretos. Esta forma cooperativista varía conforme se establecen relaciones con otros grupos y se asciende en la jerarquía de la organización. En este sentido se observa que conviven cuatro formas de relaciones sociales:

- 1.- las de trabajo por puestos y compañeros
- 2.- el ser socio cooperativista da derechos y capacidades de exigir
- 3.- las de tipo familiar dentro de las diferentes áreas y jerarquías
- 4.- los grupos de amigos, compadres, compañeros de escuela o vecinos.

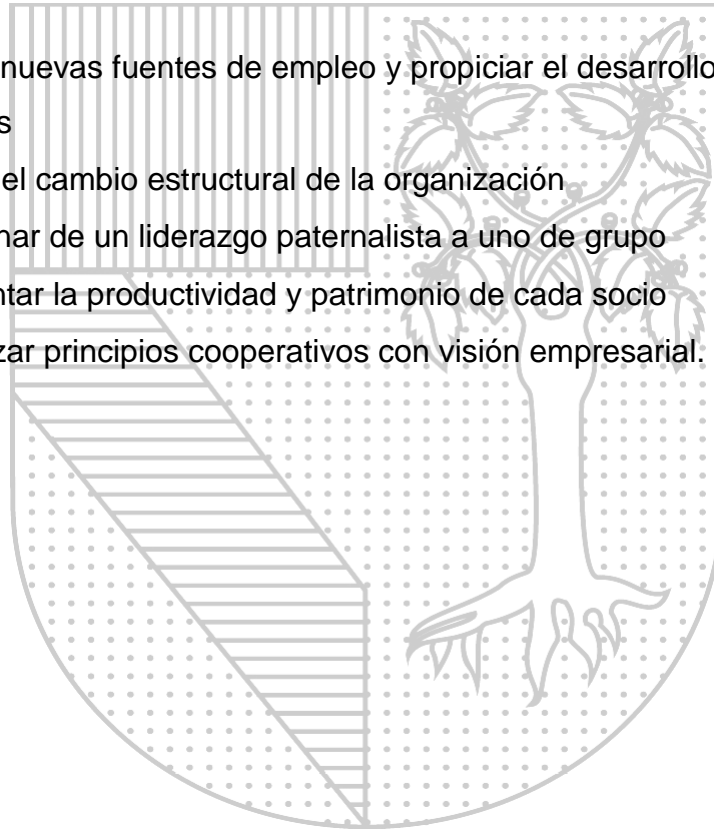
Estas formas de relación social son una fortaleza de la organización, sin embargo se observa un cierto deterioro en ellas, ya que están provocando conflictos que potencialmente pueden ser muy importantes.

Dentro de estos conflictos se presenta un comportamiento dual de los socios. Por un lado, son cooperativistas con derechos plenos de participar en los beneficios y en las decisiones importantes. Por otro, son trabajadores en diferentes niveles de la jerarquía, que deben cumplir con un nivel de eficiencia y rendimiento. El gran reto es para los jefes intermedios que deben manejar y exigir a estos grupos que por un lado tienen la presión de los directivos para cumplir las metas y resultados.

La mayoría de los socios propone que la Cooperativa debe cambiar o evolucionar hacia un modelo organizacional, el cual debe considerar: La revisión y actualización de los valores del cooperativismo, esto con base en los nuevos modelos de producción, de competencia empresarial, de productividad y calidad, así como con un eficiente proceso gerencial, tomando conceptos avanzados de la administración empresarial, a nivel nacional e internacional.

### 7.1 Conclusiones encuesta de clima:

- Generar nuevas fuentes de empleo y propiciar el desarrollo de los Recursos Humanos
- Acelerar el cambio estructural de la organización
- Evolucionar de un liderazgo paternalista a uno de grupo
- Incrementar la productividad y patrimonio de cada socio
- Revalorizar principios cooperativos con visión empresarial.



## 8. Análisis de Oportunidad.

### 8.1. Área de Recursos Humanos: Jefatura de Capacitación y Desarrollo.

#### Liderazgo:

Como resultado de la encuesta de clima, podemos detectar tres aspectos torales que nos llevan a realizar un análisis situacional para presentar alguna alternativa de solución o mejoramiento a los conflictos que se presenten, dichos aspectos, ligados inherentemente al liderazgo:

- Desarrollo del Personal.
- Competitividad (Productividad, Calidad, Eficiencia y Eficacia).
- Revitalización de la Estructura Organizacional.

#### ¿Cómo se desarrolla el Liderazgo?:

Cooperativa La Cruz Azul S.C.L. mantiene una capacitación que privilegia la igualdad y reciprocidad entre sus integrantes, lo anterior es producto de su marcada filosofía de solidaridad, por tal motivo, la inversión en liderazgo se divide en:

- a) Actualización profesional; centrada concretamente en las funciones y competencias técnicas de cada departamento o área.
- b) Capacitación de cursos de motivación y desarrollo personal (liderazgo); con el propósito de fomentar entre sus integrantes la autorregulación del aprendizaje y la proactividad, para mejorar el trabajo diario y la vida cotidiana de cada persona.

Algunas de las competencias que se busca reforzar con los cursos de desarrollo personal y motivación son: Integridad, sociabilidad, trabajo en equipo, iniciativa, motivación, sensibilidad interpersonal, comunicación, escucha activa, entre otras.

En cuanto a una capacitación centrada en el liderazgo de puestos claves, no se da claramente, ya que, los jefes de área o gerentes y puestos directivos reciben capacitación enfocada a competencias técnicas que les permite perfeccionar sus habilidades específicas de cada puesto, así como las competencias requeridas por él mismo. Lo anterior, basado en el supuesto de empalmar la reciprocidad de los integrantes con las exigencias de un mundo tan dinámico y globalizado como el actual.

De igual forma, se brinda apoyo en cuanto a cursos técnicos, diplomados, especialidades y maestrías que coadyuven al crecimiento profesional del integrante. En este caso el liderazgo se refuerza con la experiencia y el desempeño de cada integrante en la mayoría de los casos, es decir el desarrollo de competencias de forma empírica por excelencia.

Al ser La Cruz Azul una Cooperativa, los factores de producción se encuentran constituidos en la mano de obra y el capital, para el caso de la Cooperativa ambos factores son en esencia uno sólo, dado que, conforme a las bases constitutivas de la Cooperativa Cruz Azul; el capital social de la empresa se encuentra constituido por cada uno de los socios e integrantes de la propia Cooperativa<sup>7</sup>.

Ante este panorama, en el que todo socio debe convertirse en capital humano para la organización por ser ambos factores, encontramos que existe una problemática en cuanto al hecho de que a pesar de que se da constante capacitación continua y amplia, no existe un proceso de control posterior a esta capacitación y un mecanismo efectivo de selección de candidatos a la capacitación.

---

<sup>7</sup> Bases constitutivas de la Cooperativa Manufacturera de Cemento Portland La Cruz Azul S. C. L. 2012

## 9. Propuesta de Caso.

### 9.1. BALANCE SCORE CARD: Jefatura de Capacitación y Desarrollo.

Lo que se busca con la implementación de un Balance Score Card al área de Capacitación, es lograr medir y dar un seguimiento, hasta el momento nulo, a los Eventos de Formación. Ya que si bien se dan cursos y eventos de formación integral, no existe medición alguna del impacto de dichos cursos sobre el personal y por consiguiente no existe un seguimiento real que nos permita medir y evaluar el impacto de la Capacitación en los tres puntos de liderazgo antes citados, como conclusiones de la encuesta de clima organizacional.

La implementación de un Balance Score Card en la Jefatura de Capacitación y Desarrollo, podrá servir como piloto para implementar posteriormente un modelo de este tipo en la Gerencia de Recursos Humanos. Iniciar con el proceso de control de los resultados es realmente importante, ya que, actualmente los reportes que se tienen son puramente estáticos e incluso, en la mayoría de los casos, la función del departamento se ha tornado meramente operacional, sin lograr trascender más allá para modificar políticas y lograr un verdadero rendimiento e impacto en los estados financieros por parte de Recursos Humanos. Es por ello que se presenta un Modelo de Balance Score Card que nos ayude a medir los efectos de la capacitación en el personal socio.

Porqué Balance Score Card, la respuesta estriba en dos puntos, el primero, es un modelo que nos ayudaría a implementar en un inicio un sistema de medición real y efectivo, con datos de primera fuente que consentirán tomar acciones concretas para evaluar soluciones o aplicar nuevas políticas que permitan un óptimo desarrollo del personal socio. La segunda, debido a que somos una organización

débil, en el sentido de la medición y control mediante objetivos e indicadores de este tipo, no podemos implementar de golpe herramientas más desarrolladas como el 9 box greed, lo cual sin descartarlo, puede ser el siguiente paso después de la introducción de un Balance Score Card, una vez que se haya alcanzado una madurez organizacional que lo permita.

## 9.2. BALANCE SCORE CARD DE LA CAPACITACIÓN

### PLANTEAMIENTO GENERAL.

Origen de la propuesta (¿por estrategia, cambios o problemas?) y propósito planteado.

El problema se origina como una estrategia debido a que actualmente en la Jefatura de Capacitación y Desarrollo no se cuenta con verdaderas herramientas de medición y control de la capacitación, así como del seguimiento correspondiente, esencia de la Capacitación misma.

### ALCANCE

A quién está dirigido:

Se plantea como una herramienta piloto que se logre ampliar a nivel gerencia y posteriormente replicar a las demás secciones, incluso corporativa.

En qué tiempo o plazo:

En su primera fase en un se aplicará en un año, 2013, lo cual sirve pues la herramienta también hará un comparativo con 2012. Se planea que la propuesta se presente en Noviembre al Jefe de Capacitación y Desarrollo para efectuar ajustes necesarios. Se busca implementar a partir de enero de 2013.


### MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

Misión

“Está encaminada a procurar el bienestar humano, económico y social, de todos nuestros integrantes, así

¿Qué características debe tener el BSC para apoyar la Misión?

Enfocado al capital humano, garantía de la calidad, enfocado a lograr una ventaja competitiva.

<p>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.</p> <p>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.”</p>	
<p><b>Visión</b></p> <p>“Mantener un lugar preeminente como factor de 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.”</p>	<p><b>¿Qué características debe tener el BSC para apoyar la Visión?</b></p> <p>Enfocado a lograr una ventaja competitiva y a la mejora continúa.</p>
<p><b>Valores</b></p> <p>Igualdad Independencia Libertad Reciprocidad Justicia Solidaridad”</p>	<p><b>¿Qué características debe tener el BSC para apoyar los Valores?</b></p> <p>Enfoque al capital humano en la Capacitación.</p>

### ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Aspectos importantes de la cultura que afectarán o beneficiarán a la implantación del BSC.

Es importante recalcar que la cultura en la organización es altamente jerárquica por lo que, la idea es iniciar con la Jefatura de Capacitación y Desarrollo para posteriormente continuar. Cabe mencionar que una vez terminado el plazo de aplicación del primer año, se evaluará la herramienta y se harán las modificaciones pertinentes con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos por la Dirección General, para este caso a la Gerencia de Capacitación Corporativa.

El BSC una vez propuesto al Jefe de Capacitación y Desarrollo, será presentado al Gerente de Recursos Humanos Planta para que lo apruebe y vea el funcionamiento del mismo. Aquí es importante mencionar que dentro de la Gerencia existe un clima de apertura a las nuevas propuestas y aportaciones siempre y cuando sean sustentadas. Lo anterior nos indica que una herramienta de este tipo puede contar con una buena recepción.

De igual forma, la periodicidad de alimentación será de carácter mensual conforme a los reportes estáticos ya establecidos, y en su caso, los necesarios de las demás áreas de RH.

## OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL BSC

### Financieros:

Incrementar la rentabilidad de la planta.  
Incrementar los niveles de Producción para Ventas.  
Reducir tiempos muertos en la operación.

### Clientes:

Mejorar el rendimiento del personal Socio.  
Buscar Equidad de Género en puestos de mando.  
Reforzar la Capacitación en las diversas áreas de la planta.

### Procesos:

Establecer y Medir el cumplimiento del Plan de Capacitación Anual.  
Medir el impacto de la Capacitación en el personal Socio.  
Aumentar la Productividad en las áreas de Planta.

### Aprendizaje - Crecimiento:

Evaluar el desempeño del personal Socio antes y después de la Capacitación.

## INDICADORES DEL BSC

### Indicadores Financieros:

% de incentivos al personal socio. (propuestas de impacto en la reducción de costos de producción)  
% de ahorros en la Capacitación.  
% de costo de hora de Capacitación.  
% de Beneficios de la Capacitación / Inversión.

#### Indicadores Clientes:

% de satisfacción del personal socio con los cursos de Capacitación.  
% de quejas del personal socio con la logística de los Eventos de Formación.  
% de diversidad en la Capacitación (mujeres).

#### Indicadores Procesos:

% de programas de Capacitación llevados a cabo.  
% de efectividad de la Capacitación. (rendimiento del área)  
% de incremento de la productividad del socio. (evaluado por el jefe inmediato)  
% de horas hombre - capacitación. (universo 439 socios activos en sección Hidalgo)

#### Indicadores Aprendizaje - Crecimiento.

% de movilidad de personal socio después de la Capacitación (promoción).  
% de participación del empleado. (¿incrementó - disminuyó?)  
% de personal de alto potencial.  
% de efectividad de rendimiento del personal de bajo perfil.

No hay duda de que como eje rector de la empresa se encuentra la persona, por tal motivo, los socios son su activo más valioso. Igualmente, todos los programas de la empresa se encuentran enfocados en dirigir la autorealización personal, por tal motivo la estrategia de Recursos Humanos se centra en que para un socio, debe existir un verdadero impulsor de cambio que permita hacer de la empresa un ente altamente competitivo.

El Balance ScoreCard es una herramienta que bien aplicada nos permitirá para el caso de Recursos Humanos mitigar algunos problemas en cuanto al crecimiento y desenvolvimiento de la estructura organizacional y que dará pie al desarrollo de un verdadero programa de competencias laborales, iniciando con ello nuevos procesos estratégicos e innovadores que se integrarán al programa actual de Flexibilidad y Movilidad\*.

## \* Programa Flexibilidad y Movilidad.

En la medida en que la Alta Dirección afronta el hecho de que la parte más difícil de hacer efectiva en cualquier organización es el aspecto humano de la misma, se tiene que ir haciendo mayor énfasis en el Desarrollo Organizacional. Para Cruz Azul esto es evidente, por ello, ha estructurado su DO bajo 5 ejes temáticos que permitirán alcanzar la flexibilidad y movilidad requerida para el mantenimiento del clima laboral.

1.- **Cambio Planificado:** implica un diagnóstico sistemático de la organización, la definición de un plan estratégico para la mejora continua y movilizar la energía humana para lograr mayores rendimientos y óptimos resultados.

2.- **Sistema Integral (toda la organización):** alude a la interdependencia de las partes entre las partes y las partes con el todo relativamente libre para determinar sus propios planes y futuro deseado dentro de sus límites muy generales del medio ambiente.

3.- **Administrado desde la Dirección General:** implica la total compenetración y compromiso de la Dirección con los objetivos del rumbo del cambio y las intervenciones que de él se deriven, apoyando activamente los métodos técnicas y modalidades de intervención.

4.- **Aumentar la efectividad y la salud del la Organización:** se refiere al equilibrio de la satisfacción, tanto de la propia organización en tanto entidad de negocios.

5.- **Intervenciones planificadas en los procesos de la organización, usando los conocimientos de las ciencias del comportamiento:** se refiere a las incursiones dentro de la organización basadas en una respetuosa relación de

ayuda que establece “altos en el camino” en los cuales se examinan las formas existentes de trabajo, las normas y valores y se estudian formas alternativas de trabajo o relaciones y recompensas.

Para el cumplimiento del DO La Cruz Azul ha implementado una estrategia denominada Desarrollo Horizontal el cual consiste en la creación de empresas de capital variable para ofrecer movilidad, personalización, simplificación y diversidad. Dichas empresas se enlistan a continuación:

Empresas del Desarrollo Horizontal	Empresas Sociales	Cooperativas
Asesoría y Servicios Profesionales Grupo Azul, s.c.	Centro Educativo Cruz Azul, A.C.	Sociedad Cooperativa de Producción y Prestación de Servicios Comunitarios La Unión, s.c.L.
Fideicomiso Azul Ixtapa	Club Deportivo Social y Cultural Cruz Azul, A.C.	Sociedad Cooperativa Comunal de Producción y Explotación de Recursos Naturales El Barrio, s.c.L.
Cementos y Concretos Nacionales S.A DE C.V.	Fundación Cruz Azul Pro-Comunidades, A.C.	Sociedad Cooperativa de Producción y Prestación de Servicios Juárez, s.c.L.
CYCNA de Oriente, S.A DE C.V.	Médica Azul, S.A DE C.V.	Sociedad Cooperativa de Producción y Prestación de Servicios Cuauhtémoc, s.c.L.
Centro Comercial Cruz Azul, S.A DE C.V.	Centro de Administración de Servicios de Salud (CASS).	Sociedad Cooperativa de Producción y Prestación de Servicios La Istmeña, s.c.L.
Concretos Cruz Azul, S.A DE C.V.		Sociedad Cooperativa de Producción y Prestación de Servicios Ahorro y Préstamo FINAGAM S.C. de R.L.
Distribuidora Comercial Azul, S.A. DE C.V.		Sociedad Cooperativa de Vivienda de Trabajadores La Cruz Azul, s.c.L.
Grupo Comercial Estrella Azul, S.A DE C.V.		
Confecciones Azul Sport S.A DE C.V.		
Grupo Azul Pacífico Centro s.c.		
Azul Cerámica S.A DE C.V.		



## Bibliografía:

- ACI AMÉRICAS (2007) Estrategias de Género para el desarrollo participativo en las organizaciones cooperativas, p.p. 29.
- COOPERATIVA LA CRUZ AZUL S.C.L. (2012) Comunicación sobre el Progreso
- COOPERATIVA LA CRUZ AZUL S.C.L. (2012) Bases constitutivas de la Cooperativa Manufacturera de Cemento Portland La Cruz Azul S. C. L. p.p. 103.
- COOPERATIVA LA CRUZ AZUL S.C.L. (2011) Estudio Sobre Clima Organizacional en el Núcleo Cooperativo: La Cruz Azul p.p. 40.
- COOPERATIVA LA CRUZ AZUL S.C.L. (2010) Nuestra Misión: Objetivos Organizacionales, p.p. 35.
- COOPERATIVA LA CRUZ AZUL S.C.L. (2009) Manual de Normatividad y Políticas, p.p. 180.
- COOPERATIVA LA CRUZ AZUL S.C.L. (2006) Calidad Humana: Diagnóstico a socios de la Cooperativa, p.p. 87.
- COOPERATIVA LA CRUZ AZUL S.C.L. (2006) Entre el Concreto y el Cielo, REVIMUNDO: CHINA, p.p. 158.
- COOPERATIVA LA CRUZ AZUL S.C.L. (2005) Cooperar, p.p. 39.
- COOPERATIVA LA CRUZ AZUL S.C.L. (2005) El Orgullo de ser Azul, TONAL: México, p.p. 195.
- COOPERATIVA LA CRUZ AZUL S.C.L. (1988) El quehacer de una Cooperativa, I.Publicitaria: México, p.p. 119.
- MARX, Karl (1984) El Capital. Siglo XXI: México p.p. 381.
- RAMOS, Agustín (2006) Cuento Histórico La Cruz Azul S.C.L., Cd. Coop. Cruz Azul Hgo. p.p. 58

### Electrónica:

- COOPERATIVA LA CRUZ AZUL S.C.L. (2010) Nuestras Raíces.  
<http://www.cruzazul.com.mx/2008/lacruzazul/filosofia.aspx>