



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
División de estudios de posgrado e investigación
Doctorado en Administración

La responsabilidad social empresarial. Percepción patronal de las cuotas de seguridad social.

Tesis

Que para obtener el grado de Doctor en Administración

Presenta:

M. A. Rafael Estrella Velázquez

Dirigido por:

Dr. Arturo Morales Castro

Noviembre, 2016

Querétaro

México



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

La responsabilidad social empresarial. Percepción patronal de las cuotas de seguridad social.
Opción de titulación
Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de Doctor en Administración

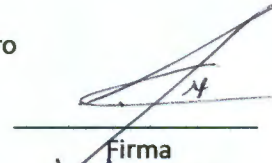
Presenta:

M. A. Rafael Estrella Velázquez

Dirigido por:

Director de Tesis: Dr. Arturo Morales Castro

Dr. Arturo Morales Castro
Presidente




Firma

Dr. Arturo Castañeda Olalde
Secretario



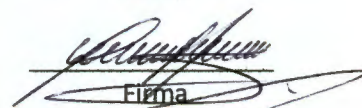
Firma

Dra. Clara Escamilla Santana
Vocal



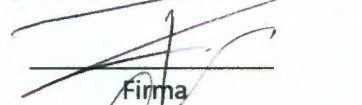
Firma

Dra. Oliva Solís Hernández
Suplente



Firma

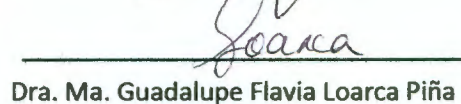
Dr. Alberto de Jesús Pastrana Palma
Suplente



Firma



Dr. Arturo Castañeda Olalde



Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña

Director de la Facultad

Directora de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Noviembre, 2016

RESUMEN

El presente proyecto de investigación analiza la responsabilidad social empresarial a partir de la percepción de los empresarios adscritos a la jurisdicción de la Oficina para Cobros 2303 del IMSS, en San Juan del Río, Qro., respecto al pago de las cuotas obrero patronales al IMSS y al costo social generado por el impago de dichas obligaciones. En este contexto, la investigación se enfoca en el estudio de las organizaciones, de sus tomadores de decisiones —empresarios— y de los motivos que llevan al cumplimiento o incumplimiento de su responsabilidad social. Se trata de un análisis cualitativo que corresponde a un estudio de caso, implementado a través de entrevistas estructuradas con cada uno de los sujetos objeto de estudio que, posteriormente, fueron reproducidas, analizadas y validadas. Adicionalmente, se llevó a cabo una sesión de *focus group*, cuyos resultados complementaron los obtenidos en las entrevistas. En relación a este último punto, cabe señalar que la mayor parte de los sujetos encuestados no discriminan entre impuestos y aportaciones de seguridad social, agrupando ambas denominaciones bajo el concepto de impuestos, lo que denota falta de claridad en cuanto a la definición de responsabilidad social; en otros términos, consideran suficiente apegarse a lo estipulado por la legislación vigente en la materia con el fin de evitar conflictos con la autoridad. Únicamente un mínimo porcentaje de los sujetos objeto de estudio presentaron conocimientos específicos respecto a las cuotas obrero patronales, a sus efectos en la organización, a su impacto en los derechos de los trabajadores y al costo social derivado de su incumplimiento en tiempo y forma.

(**Palabras clave:** responsabilidad social empresarial, empresario, omisión, seguridad social, costo social)



SECRETARÍA
ACADÉMICA

Abstrac

This project investigates the corporate social responsibility and the perception of entrepreneurs fall within the jurisdiction of the Office of IMSS 2303 Collections in San Juan del Río, Querétaro. With respect to payment of the employers contribution and social costs is generated when these obligations are not paid to the Institute. Assuming that the perception of each individual is different, this research will focus on the study of organizations and decision makers known as entrepreneurs, also to study the reasons and causes that lead him to decide to meet or social responsibility.

The method used in this study was qualitative; it was a study of Mills (2010) case, through techniques: structured to each pattern, and direct observation in a focus group interview, the strategy was a plan action from contacting employers to conduct the interview and once reproduce the above according to Maxwell (2005) conduct analysis and validity of the information. Some of the results show that the majority of employers surveyed have no great knowledge of the difference between taxes and social security contributions, for these are the same " Taxes", denoting the lack of clarity on what constitutes a comprehensive CSR consider paying social taxes, makes 100 % responsible and just want to comply with what is required to not be bothered by the authority. A couple of these entrepreneurs know what they are specifically the COP and its effects on the company and the rights of workers as a social cost, not make contributions on time because it originates.

(Key words: corporate social responsibility, entrepreneur, failure, social security, social cost)

Dedicatoria

Dedico esta tesis con gran orgullo a mi esposa y a mis hijos y a toda mi querida familia, que se constituyeron como una pirámide generacional para que yo lograra llegar hasta aquí, a mis queridos hermanos y las personas especiales que encontré en mi vida, en especial a mi querido Padre y a mi amada Madre que con su ejemplo de trabajo, honradez y cariño significaron un apoyo de importancia inimaginable en mis circunstancias de ser humano. No podría sentirme más orgullosos de la confianza puesta sobre mi persona, especialmente cuando he contado con su amor desde que siquiera tengo memoria.

A todos ellos con gran humildad, les doy las gracias, siempre los llevaré en mi mente, en mi corazón y en mi alma.

Agradecimientos

A:

Dios, por la oportunidad de vivir y ser feliz, por estar siempre conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente en momentos de desesperación y por haber puesto en mi camino a todas aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante toda mi vida. A él solo le pido, no me abandones.

A mi madre y a mi padre, por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y porque siempre me apoyaron donde quiera que anduve. Mamá, Papa, son los mejores padres que nadie jamás tuvo, gracias por darme la dicha de ser su hijo, todo esto se los debo a ustedes.

A mi hermosa familia, Rosario, Daniela y Víctor Hugo, que tuvieron que soportar mi interminable ausencia, gracias por apoyarme siempre, este logro también se lo debo a ustedes, no es solo mío, es nuestro.

Tabla de contenidos

| | |
|--|-------------|
| RESUMEN | I |
| ABSTRAC | II |
| DEDICATORIA | III |
| AGRADECIMIENTOS | IV |
| ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS Y FIGURAS | VIII |
| ÍNDICE DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS Y SIGLAS | IX |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| RESPONSABILIDAD SOCIAL | 5 |
| 1.1. Formalidad, informalidad, evasión y elusión en las empresas mexicanas | 6 |
| 1.2. Empresas mexicanas y RSE | 11 |
| 1.2.1 Responsabilidad social, concepto y definición | 11 |
| 1.2.2 La responsabilidad social y la práctica empresarial | 13 |
| 1.2.3 RSE definición y concepto | 16 |
| 1.3. El empresario como eje de la RSE: El proceso decisorio | 21 |
| 1.3.1 El empresario como tomador de decisiones | 23 |
| 1.3.2 El papel de la percepción del empresario para la toma de decisiones | 25 |
| 1.4. La responsabilidad social empresarial en México | 28 |
| SEGURIDAD SOCIAL | 33 |
| 2.1. El derecho a la salud | 34 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2. Seguridad social: Historia, concepto y definición | 35 |
| 2.3. El Instituto Mexicano del Seguro Social | 42 |
| 2.3.1 Importancia del IMSS en la seguridad social mexicana | 44 |
| 2.3.2. Estructura administrativa del IMSS: Delegación del Estado de Querétaro | 48 |
| 2.4 Situación financiera del IMSS | 51 |
| 2.5 Pago de contribuciones al IMSS | 55 |
| 2.5.1 El derecho a la seguridad social y el impago de las COP al IMSS | 56 |
| 2.5.2 Nuevo modelo de fiscalización | 62 |
| COSTO Y COSTO SOCIAL | 66 |
| 3.1. El costo | 67 |
| 3.2. El costo social | 69 |
| 3.2.1 Análisis beneficio-costo | 71 |
| 3.3. La crisis pensionaria, un costo social para México | 72 |
| LA OFICINA PARA COBROS 2303 | 76 |
| 4.1 La oficina para cobros 2303 del IMSS | 77 |
| MARCO METODOLÓGICO | 83 |
| 5.1 Planteamiento y justificación del problema | 84 |
| 5.2 Objetivos de la investigación | 85 |
| 5.2.1 Objetivo general | 85 |
| 5.2.2 Objetivos específicos | 86 |
| 5.3 Preguntas de investigación | 86 |
| 5.3.1. Preguntas principales | 86 |
| 5.3.2 Preguntas secundarias | 86 |
| 5.4. Hipótesis de investigación | 87 |
| 5.5. Metodología de la investigación | 87 |
| 5.5.1 Enfoque de la investigación | 87 |
| 5.5.2 Universo | 90 |
| 5.5.3 Instrumento y proceso de recolección de datos | 90 |
| 5.5.4 Interpretación, validez y confiabilidad | 92 |

| | |
|---|------------|
| ANÁLISIS DE RESULTADOS | 96 |
| 6.1. Niveles de análisis | 97 |
| 6.2. Análisis descriptivo de la aplicación del instrumento | 99 |
| 6.3. Características del entorno y de los sujetos entrevistados | 101 |
| 6.3.1 Consideraciones sociodemográficas | 105 |
| 6.4. Percepción de los empresarios | 107 |
| 6.4.1 Percepción sobre políticas impositivas del gobierno | 107 |
| 6.4.2 Conocimiento sobre legislación fiscal del sector económico del sujeto | 110 |
| 6.4.3 Percepción de los funcionarios y del pago de impuestos | 114 |
| 6.5. Percepción de la RSE | 119 |
| 6.6. Percepción sobre el pago de las COP al IMSS | 122 |
| CONCLUSIONES | 126 |
| 7.1. Conclusiones derivadas del marco teórico | 127 |
| 7.2. Conclusiones derivadas del análisis de resultados | 128 |
| 6.3. Recomendaciones | 134 |
| BIBLIOGRAFÍA | 136 |
| Anexo A. Guiones de entrevista | 148 |
| ANEXO B. ENTREVISTAS | 151 |
| | 193 |
| | 193 |
| | 207 |
| | 207 |
| | 207 |
| | 207 |

Índice de tablas, cuadros y figuras

Tablas

| | | |
|----------|--|-----|
| Tabla 1 | Síntesis teórica en materia de RSE. | 14 |
| Tabla 2 | Evolución de la RSE | 20 |
| Tabla 3 | Antecedentes de la seguridad social en México. | 40 |
| Tabla 4 | Servicios Médicos otorgados por el IMSS en un día típico (enero-diciembre 2012) | 45 |
| Tabla 5 | Servicios otorgados al Sistema Nacional de Salud 2011. | 45 |
| Tabla 6 | Cobertura y prestaciones por ramo de aseguramiento del régimen obligatorio del IMSS. | 47 |
| Tabla 7 | Ingresos y otros beneficios del IMSS 2013-2014 | 51 |
| Tabla 8 | Gastos y otras pérdidas del IMSS 2013-2014 | 52 |
| Tabla 9 | Resultados del ejercicio 2013-2014 | 52 |
| Tabla 10 | Modelo integral de fiscalización | 62 |
| Tabla 11 | Funciones sustantivas de las oficinas de cobros del IMSS | 78 |
| Tabla 12 | Cifras de aseguramiento al IMSS: Oficina de Cobros 2303 | 79 |
| Tabla 13 | Tipos de estudio de caso en la investigación | 89 |
| Tabla 14 | Proceso de cristalización aplicado a la investigación. | 93 |
| Tabla 15 | Etapas de validez de Maxwell. | 95 |
| Tabla 16 | Niveles de análisis aplicados a los resultados | 98 |
| Tabla 17 | Empresarios afiliados a la oficina 2003 en San Juan del Río (Qro.), por sectores. | 102 |
| Tabla 18 | Comportamiento PIB por entidad federativa 2013, por actividades económicas | 104 |
| Tabla 19 | Perfil de los empresarios encuestados. | 106 |
| Tabla 20 | Características de las empresas. Aportación bimestral por número de trabajadores. | 106 |

Figuras

| | | |
|-----------|---|-----|
| Figura 1 | Fuerzas económicas y sociales que impulsaron cambios fundamentales en las organizaciones, en función de intereses económicos y no de la RS. | 7 |
| Figura 2 | Tipos de decisión y generalizaciones del concepto de empresario. | 24 |
| Figura 3 | Estructura del IMSS. | 43 |
| Figura 4 | Estructura administrativa de la delegación del IMSS en el Estado de Querétaro. | 48 |
| Figura 5 | Estructura de oficina para Cobros IMSS: Subdelegaciones tipo B. | 49 |
| Figura 6 | Jurisdicción territorial de la oficina para cobros 2303 SJR, Qro. | 76 |
| Figura 7 | Proceso subjetivo de aplicación en la investigación. | 79 |
| Figura 8 | Aportación del Estado de Querétaro al PIB nacional. | 104 |
| Figura 9 | Estructuras impositivas en México y en América Latina. | 113 |
| Figura 10 | Recaudación no petrolera: México vs. OCDE. | 113 |

Índice de abreviaturas, acrónimos y siglas

| | |
|----------|--|
| AECA | Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas |
| AFORES | Fondos para el retiro |
| AliaRSE | Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (|
| CCE | Consejo Coordinador Empresarial |
| CEMEFI | Centro Mexicano para la Filantropía |
| CFF | Código Fiscal de la Federación |
| CNDH | Comisión Nacional de los Derechos Humanos |
| COPARMEX | Confederación Patronal de la República Mexicana |
| COPS | Cuotas obrero-patronales |
| ESR | Empresa socialmente responsable |
| FMDS | Fundación Mexicana para el Desarrollo Social |
| IMSS | Instituto Mexicano del Seguro Social |
| OCDE | Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos |
| OIE | Organización Internacional de Empleadores |
| OIT | Organización Internacional del Trabajo |
| OMS | Organización Mundial de la Salud |
| ONU | Organización de Naciones Unidas |
| PEMEX | Petróleos Mexicanos |
| RFC | Registro Federal de Contribuyentes |
| RJP | Régimen de Jubilaciones y Pensiones |
| RSE | Responsabilidad social empresarial |
| RVC | Cesantía avanzada y vejez |
| SAT | Sistema de Administración Tributaria |
| SS | Seguridad Social |

Introducción

La era de la globalización ha introducido a las sociedades contemporáneas en actividades novedosas que deben ser ejercidas con elevados índices de eficacia a través de métodos y técnicas igualmente novedosas, que han convertido al siglo XXI en el tiempo de las economías cambiantes e innovadoras a las que, poco a poco, van adscribiéndose todas las naciones, México incluido. Derivado de ello, y de la circulación de políticas neoliberales globales, las organizaciones empresariales se han visto obligadas a considerar la responsabilidad social y la ética empresarial como factores claves de su desarrollo, generándose nuevos modelos de cultura organizacional íntimamente ligados a las exigencias ecológicas, ambientales y socio-culturales de su entorno.

En este marco de sostenibilidad, la presente investigación analiza, por una parte, la percepción de los empresarios en cuanto a las cuotas obrero-patronales (COP) que deben sufragar al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) como elemento clave de la responsabilidad social empresarial (RSE) de la organización¹; por otra parte, se tratan las causas de las que deriva el ejercicio de la RSE o la falta de éste y, en su caso, el coste social del impago de las COP —legalmente de obligado cumplimiento— tanto sobre la empresa como sobre la sociedad derechohabiente. En otros términos, el trabajo recoge: a) las diferentes percepciones de los empresarios con el propósito de establecer los contextos que los inducen a decidir un escenario de actuación empresarial específico; b) las diferentes manifestaciones de los dirigentes organizacionales con el fin de establecer una percepción grupal relativa al cumplimiento u omisión de las COP y, c) las causas y consecuencias de la omisión de los deberes de RSE a partir del impago de las COP. Lo anterior delimitado en la realidad local de San Juan del Río, Querétaro, a través de la Oficina de Cobros del IMSS 2303

En un contexto genérico, cabe señalar que incluso dentro del marco de la globalidad, cada organización ejerce su práctica empresarial en función de aquellos criterios particulares que sus directivos/administradores consideran de mayor relevancia para el mejor desarrollo de la empresa, incluyendo el ejercicio de la RSE. Es decir, todo

¹ De acuerdo a datos obtenidos del sitio web del Gobierno del Estado de Querétaro, en enero de 2013, el IMSS contaba con 16, 227,081 trabajadores afiliados; de ellos, 411,335 se ubicaban en el Estado de Querétaro, representando el 53% del personal ocupado con derecho a servicios médicos (Gobierno del Estado de Querétaro, 2013).

empresario que se defina como socialmente responsable toma decisiones en la materia de modo acorde a su propia percepción de la realidad. El libre albedrío del tomador de decisiones —como individuo y como empresario— constituye un proceso subjetivo que otorga sentido y significado a los hechos concretos de su realidad, al tiempo que orienta su conducta y acciones en función de dicho proceso subjetivo, construido a partir de una serie de elementos disímiles: a) el conocimiento del dirigente; b) su valoración personal de la situación sobre la que decidir y, c) sus emociones. La confluencia de los citados elementos desemboca en un razonamiento no lineal que en determinadas circunstancias puede incluso rozar lo contradictorio y/o ambiguo. Ello la posibilidad de cuestionar las acciones del empresario y, a través de ellas, sus percepciones, motivos y razonamientos dirigidos al impago de las COP, incluso cuando pudiera considerarse natural que guiara sus acciones en función de la lógica del lucro y de la obtención de beneficios en vez de hacia los propósitos de sostenibilidad social acordes al compromiso de RSE adquirido tanto por su organización como por él mismo. Lo que, en otros términos, puede traducirse como la decisión de los empresarios de favorecer el incremento de ganancias de la organización mediante el impago de las COP al IMSS, aun cuando las citadas cuotas son propiedad de los trabajadores a quienes se retuvo parte de su salario con el fin de que la organización ejerza sus obligaciones de pago.

El incumplimiento de dichas obligaciones en tiempo y forma trae como consecuencia la aparición de conflictos entre los actores involucrados —empresa/autoridad/sociedad—, convirtiéndose en un factor amenazante para aquellas organizaciones apegadas a la búsqueda del bien común y, por tanto, interesadas en el bienestar de la población, ligados ambos al correcto funcionamiento de los sistemas de seguridad social y de las prestaciones —asistencia médico-quirúrgica, medicinas, seguros de guardería, de maternidad, de vida, de retiro, de jubilación y de muerte— y derechos ganados —generación y soporte de empleo, salarios dignos, educación, seguridad pública— relacionados con ella, cuando se equilibran los intereses económicos de las organizaciones con las necesidades de la sociedad.

A lo expuesto debe añadirse el progresivo deterioro que sufren las instituciones de seguridad social debido a la insuficiencia de recursos, lo que limita el valor de servicio en

todos sus rubros En este contexto, la omisión de aportes a la seguridad social desencadena dos problemáticas bien definidas: a) costos financieros y administrativos muy elevados para quienes lo practican o incurren en ella sin desearlo; b) costos sociales, traducidos en baja recaudación de impuestos sociales, mala atención médico-quirúrgica por falta de personal, infraestructura y medicamentos, descenso de las pensiones, pensiones para los jubilados, rezagos educativos debido a la carencia de medios e inexistencia de un plan de previsión pensionaria para una seguridad social confiable en todas sus modalidades.

Todo lo anterior se estructura en la investigación que aquí se presenta del modo en que a continuación se expone:

➤ **Capítulo 1. Responsabilidad social y organizaciones**

Ofrece una visión genérica y global del concepto de responsabilidad social (RS), su aparición, desarrollo y consideración en el mundo, con énfasis en Latinoamérica. Incide en las relaciones que establece con la empresa y el empresario, así como en las implicaciones y alternativas que pueden generarse a partir de las mismas. Por último, refiere a las diferentes teorías existentes en materia de RSE como un modo de construir un apropiado marco referencial sobre el que sustentar la investigación.

➤ **Capítulo 2. Seguridad social**

Aborda la materia desde la perspectiva del bienestar social, es decir, desde la protección del individuo a través de la cobertura de sus necesidades primigenias y socialmente reconocidas — salud, atención médica, enfermedades crónico-degenerativas, pobreza, vejez, discapacidades, entre otras—. Así mismo, se reseña su aparición, evolución, concepto y características en el mundo, con énfasis en Latinoamérica y, de modo particular, en México.

➤ **Capítulo 3. Costo y costo social**

Enfatiza el papel del costo social en las economías de las modernas sociedades globalizadas, así como su relación con los criterios mercantilistas que suelen imponerse en la esfera de las obligaciones empresariales y de los servicios públicos.

➤ **Capítulo 4. La Oficina para cobros 2303**

Descripción de la Oficina para Cobros 2303

➤ **Capítulo 5. Marco metodológico**

Refiere al diseño, método, técnicas, instrumentos de investigación, objetivos, preguntas y universo de estudio sobre los que se sustenta el presente trabajo.

➤ Capítulo 6. **Análisis de resultados**

Plasma el trabajo de campo realizado durante la investigación: recopilación de información, transcripción fiel de la misma, análisis de resultados y discusión de los mismos.

➤ Capítulo 7. **Conclusiones**

Síntesis de las conclusiones extraídas tras el análisis de resultados.

Capítulo 1
Responsabilidad social

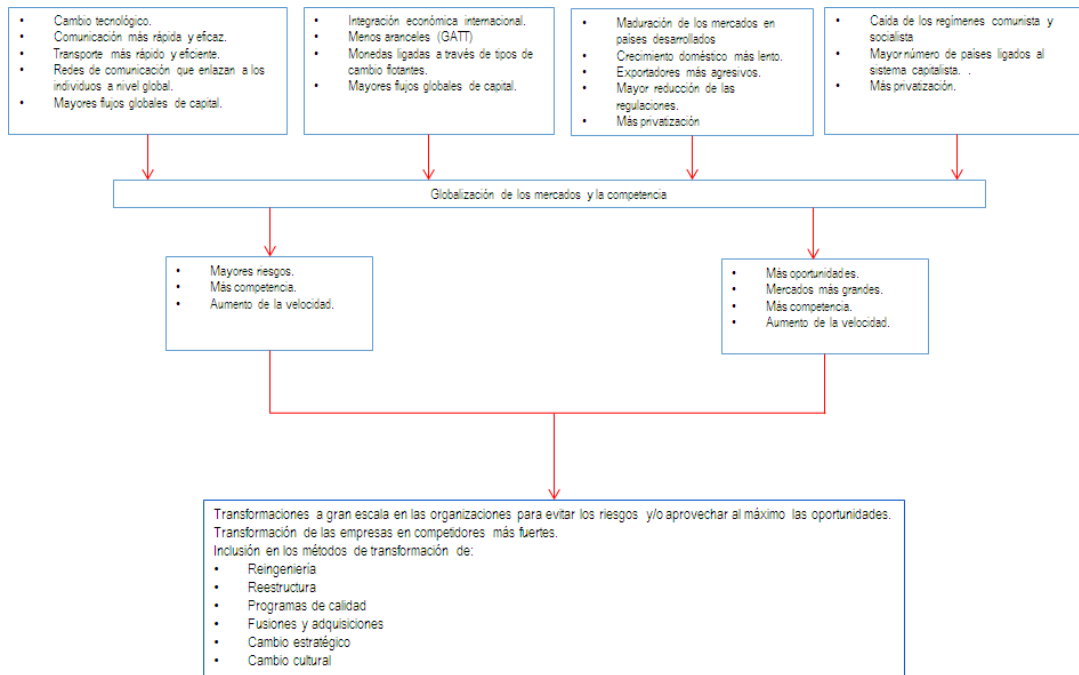
1.1. Formalidad, informalidad, evasión y elusión en las empresas mexicanas

Para Reyes (1996), el término *organización* —del griego, *organon* ≥ herramienta o instrumento— puede remitir ya sea a una entidad o grupo social, ya sea a un proceso. Pariente (2001), añade una tercera caracterización al identificarlo con una etapa del proceso administrativo. Por su parte, Madrigal (2005), describe a las organizaciones como agrupaciones humanas, debidamente constituidas en función de varios fines — oferta, servicios de calidad, satisfacción del cliente, capacidad de respuesta a los cambios del entorno, innovación, ejecución de estrategias, mentalidad global, etc.—, y cuyos límites y alcances a futuro deben de ser conocidos y comprendidos por sus dirigentes. Sin embargo, para efectos de la presente investigación, se considerará a las organizaciones como estructuras que, de acuerdo a la definición de Daft (2004):

Tienen como objetivo: reunir los recursos para alcanzar las metas y resultados deseados, producir bienes y servicios con eficiencia, facilitar la innovación, utilizar fabricación moderna y tecnología basada en computadora, adaptarse e influir en un ambiente cambiante, crear valor para los propietarios, clientes y empleados y acomodar los desafíos constantes de diversidad, ética, patrones de desarrollo profesional y la motivación y coordinación de los empleados.

Independientemente de su giro, tamaño y evolución histórica, es en las organizaciones donde se gestiona la percepción empresarial objeto del presente estudio, esto es, funcionan como instrumento para el ejercicio, o no, de la RSE. De acuerdo a la figura 1.1, las fuerzas socioeconómicas impactan en la evolución de las organizaciones obligándolas a acelerar el tránsito por sus diversas etapas en un intento forzado de adaptación con el propósito de subsistir y mantenerse en el mercado. Desde esta perspectiva, la velocidad de adaptación y asimilación de los cambios, la rapidez en la toma de decisiones y la necesidad de correr riesgos son factores sustantivos en cuanto al sostenimiento y subsistencia de las empresas contemporáneas, lo que permite ubicar en medio del entramado de su desarrollo, la problemática relativa a la seguridad social (SS) —salarios, COP— pero, también, las oportunidades de utilidad —ganancia económica— que llevan a los empresarios a desviar los recursos destinados a rubros sociales hacia otros que puedan generar un mayor porcentaje de beneficios.

Figura 1. Fuerzas económico-sociales impulsoras de cambios sustantivos en las organizaciones, en función de intereses económicos y no de la RS.



Fuente. Elaboración propia (2015). Basada en Kotter (1997)² y adaptada con autorización de The Free Press, división Simon & Schuster.

Al respecto, cabe señalar que el IMSS ha detectado numerosas prácticas de evasión y elusión fiscal que perjudican notablemente a los trabajadores, por lo que ha implementado diversas estrategias para asegurar que los compromisos fiscales de las organizaciones empresariales se atiendan con oportunidad dentro del marco legal. Entre las irregularidades más comunes destacan la omisión de afiliación de los trabajadores, y las prácticas de subregistro de los mismos —registros— con salarios menores a los realmente devengados, inscripción al IMSS con fecha posterior al inicio de labores del trabajador, o inscripción de trabajadores con algún problema de salud sólo durante el periodo de su padecimiento. Todas estas prácticas afectan directamente al trabajador lesionando sus derechos, por lo que promover el cumplimiento cabal de las contribuciones sociales es una prioridad del IMSS (Díaz, 2014).

² Kotter, J. (1997:21). *The New Rules: How to succeed in today's Post-Corporate World* por John P. Kotter.

Cabe señalar, para futuras referencias, que la evasión de contribuciones se define como una práctica fraudulenta o dolosa de parte de los empresarios, tendente a evitar total o parcialmente el cumplimiento de la obligación tributaria de pago, lo que contraviene la norma jurídica. La elusión, por su parte, se caracteriza por prácticas tendentes a generar un beneficio tributario para su autor, mediante el abuso de las formas jurídicas previstas por el legislador en pro de la consecución de un resultado distinto al buscado y obtenido. Ambos tipos de conducta, evasiva y elusiva, repercuten en la recaudación de ingresos del IMSS, ampliando la distorsión entre el presupuesto de egresos de la entidad y la recaudación de la entidad (Ruiz, s/f), con el consiguiente costo social.

Levy (2008), encuadra la problemática organizacional de elusión y evasión de contribuciones en el marco del mercado laboral mexicano, al que describe como una estructura segmentada que genera impuestos al trabajo formal asalariado y subsidios al trabajo asalariado y no asalariado de un sector informal de gran tamaño, lo que afecta a la productividad tanto de los individuos como de las empresas; añade a lo anterior la costumbre de las PyMES³ locales de contratar trabajadores informales, sin registro ante el IMSS y, por ende, carentes de las prestaciones sociales legalmente establecidas⁴. En la misma línea, la CMIC (2013), resalta la fluidez, y la transición formal-informal del mercado laboral mexicano como factores impactan negativamente la posibilidad de implementar un diseño de protección social que minimice tanto las acciones elusivas-evasivas de los empresarios como el costo social derivado de ellas. Pese a ello, y en un intento de disminuir el perjuicio a los derechos elementales de los trabajadores, el IMSS ha desarrollado programas de protección social cuyo propósito es proveer a los trabajadores no asalariados de beneficios sociales similares a los de los asalariados.

A lo largo de la última década, los programas de protección social han crecido mucho más que los canalizados a la seguridad social: en el periodo de 1998-2007 los primeros crecieron 108% en términos reales, mientras que los segundos 57%. Además de que, en los últimos diez años, en los Presupuestos de Egresos de la Federación se ha destinado alrededor de 1.8% del PIB a subsidiar los programas de protección social y 0.6% a los programas de seguridad social (CMIC, 2013).

³ Debido a las dificultades de este tipo de empresas para acceder a créditos y expandirse en los mercados.

⁴ Al carecer de las prestaciones derivadas de las contribuciones sociales, los trabajadores sin registro se ven obligados a realizar gastos catastróficos ante cualquier problema serio de salud.

Tal escenario, con un sistema de seguridad social mantenido por COP a costa del crecimiento y consolidación de las organizaciones formales, combinado con subsidios que privilegian al trabajo informal, revierte en el incremento de empleos de baja productividad y en la recesión de empleos de alta productividad o, en términos de Levy (2008):

La productividad de un trabajador tiene que ser al menos igual al salario más los costos no salariales de la contratación, pero en el sector informal la productividad de un trabajador es igual al salario, dado que no pagan prestaciones. El resultado es que trabajadores con características similares tendrán una productividad muy diferente de acuerdo al sector de ocupación, siendo mayor en el sector formal de aproximadamente 30% a 35%. A mayor sector informal, menor es la productividad del país.

Y, por ende, también será menor el número de trabajadores registrados ante el IMSS. La CMIC (2013), señala tres obstáculos sustantivos a la hora de registrar empresas y trabajadores de acuerdo a la ley con el objeto de evadir/eludir el cumplimiento de contribuciones sociales: a) los beneficios recibidos por los trabajadores son muy bajos en relación al costo que el pago de las COP supone para la empresa; b) la creciente oferta de programas de protección social al sector informal y, c) el alto costo financiero y operativo de las COP a las organizaciones. Respecto al primer obstáculo, la infravaloración de las prestaciones por parte de los trabajadores, Levy (2008) señala:

Un trabajador formal que recibe un salario mensual de 3,000 pesos le cuesta a la empresa 4,050 pesos al considerar las prestaciones sociales y otros costos no salariales, pero el trabajador no valora los 1,050 pesos de prestaciones. La valoración se mide al preguntarle al trabajador si prefiere recibir los 4,050 pesos en efectivo, o 3,000 y 1,050 en prestaciones. La respuesta depende de si los trabajadores están dispuestos a intercambiar 1,050 pesos por prestaciones. Estimaciones econométricas sugieren que los trabajadores de bajos salarios valoran cada peso de costo no salarial en 25 centavos aproximadamente.

Un escenario que se transformaría radicalmente de no existir los programas sociales gratuitos que cubren al sector informal. Señala Levy (2008):

No es lo mismo ser un trabajador (...) sin acceso a ningún servicio médico, que serlo teniendo acceso gratuito a ese servicio. La protección social tiene efectos en el mercado de trabajo, en ausencia de servicio médico gratuito quizá el trabajador no estaría dispuesto a ocuparse por cuenta propia. Una seguridad social que desde la perspectiva de los trabajadores no funciona bien, representa incentivos a la informalidad. Esto puede ser porque los servicios médicos del IMSS son de baja calidad o porque no hay cerca de la vivienda o porque es limitado, entre otros.

En síntesis, la existencia de los citados programas no sólo favorece la creación de empresas informales sino que contribuye a que las organizaciones formales — especialmente aquellas de tamaño pequeño y mediano o que realizan sus actividades en sectores poco explotados⁵— se planteen el incumplimiento de cuotas cuyo pago afecta a su liquidez y, por ende, a su productividad, dado que aun cuando la empresa no ejerza en tiempo y forma sus obligaciones fiscales, los trabajadores pueden tramitar la cobertura médica que ofrecen los programas que subsidian el sector informal. Si bien tales organizaciones se exponen a penas económicas por parte de las autoridades competentes, también es cierto que pueden implementar estrategias que eviten su detección —cambio de domicilio, cambio de razón social o control de crecimiento—.

Estas empresas, que son la mayoría, realizan actividades económicas en escalas pequeñas. El carácter ilegal de las empresas reduce la productividad de capital, genera que no alcancen su tamaño óptimo ni explotan las economías de escala, ya que crecer las pone en riesgo de ser detectadas, incrementando los costos laborales y fiscales que se derivan de convertirse en una empresa formal, sacándolas de la competencia. Pero, todas las desventajas de la informalidad se compensan por los ahorros en los costos laborales. Las empresas mexicanas enfrentan un gran ambiente competitivo, tanto nacional como internacional, por lo que la elección entre formalidad e informalidad se hace en cada empresa para maximizar sus beneficios privados (CMIC, 2013).

Ante la complejidad de los escenarios descritos tanto la literatura, como los empresarios y los mismos trabajadores, coinciden en la necesidad de reformar el marco normativo en materia de SS con el propósito de alcanzar un sistema de cobertura

⁵ Empresas informales en la elaboración de productos manufactureros ligeros —alimentos preparados, textiles, muebles—; en la provisión de servicios —limpieza, restaurantes, hospedaje—; o actividades de transporte de carga o de construcción.

universal que: a) elimine la distinción implícita entre trabajadores asalariados y no asalariados; b) disuelva los programas e instituciones que competirían con el nuevo esquema; c) diseñe e implemente un esquema de impuestos indirectos para financiar el sistema, redistribuyendo de forma coordinada los impuestos, las contribuciones y el gasto, de forma que los beneficios sociales no provengan de un impuesto al trabajo. De este modo, se eliminaría el alto costo de oportunidad que enfrentan los patrones y los empleados y las diferencias entre los esquemas de seguridad social además de reducir los incentivos de la informalidad al no gravar el trabajo y el costo extra que, actualmente, enfrentan las organizaciones formales (CMIC, 2013).

1.2. Empresas mexicanas y RSE

Antes de profundizar en el costo social que la elusión/evasión de las contribuciones a la SS genera tanto en la organización como en sus integrantes, es preciso retomar algunos conceptos básicos relacionados con la responsabilidad social (RS) y la RSE.

1.2.1 Responsabilidad social, concepto y definición

A lo largo de los últimos años la literatura ha intentado consensuar una definición de RS sin alcanzar una descripción compartida del concepto que, más que a una realidad física corresponde a una construcción social acorde a los conocimientos, capacidades e intereses de quien la defina. Desde esta perspectiva, la RS puede describirse como un concepto de carácter polisémico y multivariado, que remite a un gran abanico de acciones derivadas de múltiples actores sociales y con muy diversos grados de complejidad e innovación. Se trata, en síntesis, de un concepto multifuncional cuyas características generales pueden ser extraídas a partir de una amplia gama de definiciones, tal y como señala Bestratén (2004), cuando afirma que:

La responsabilidad social no es algo novedoso [...], aunque en estos últimos años está adquiriendo una nueva dimensión por el especial interés que conlleva, demandando una gestión cuidada como en cualquier ámbito de valor estratégico, que supere lo anecdótico o lo filantrópico.

En la misma línea, la Organización Internacional de Empleadores (OIE), integrada por 139 federaciones nacionales de empleadores pertenecientes a 134 países, define la RS como aquellas:

Iniciativas desarrolladas de manera voluntaria por las empresas, en las que se integran inquietudes tanto sociales como medioambientales para la gestión de sus operaciones y la interacción de sus allegados. (OIE, 2003:2).

Idea que, en México, se amplía con la descripción promovida por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)⁶, mismo que afirma que la RS es:

La conciencia del comportamiento y la acción de mejora continua medida y consiente, que hace posible a la empresa ser más competitiva, cumpliendo con las expectativas de todos sus participantes en particular y de la sociedad en lo general, respetando la dignidad de la persona, las comunidades en que opera y su entorno”. (CEMEFI, 2006).

En un contexto más concreto, Perdiguero (2005), señala que la RS refiere a la totalidad de las relaciones que las empresas establecen con sus grupos de interés y presenta cuatro niveles esenciales: a) responsabilidad con los trabajadores, la organización y la calidad de trabajo; b) responsabilidad que afecta la calidad, seguridad y utilidad social de productos y servicios; c) implicación de la comunidad con la empresa en el desarrollo social —compromisos, creación y mantenimiento de empleo y estricto respeto a la legislación— y, d) actitud responsable y honesta del empresario en la creación de condiciones sostenibles para toda la sociedad en su conjunto. Encabo (2005), por su parte, señala que la RS es inseparable de la responsabilidad ciudadana y de la individual, ya que son los individuos que integran y dirigen las organizaciones quienes deciden y, por tanto, son responsables de sus acciones. Adicionalmente, contempla dos perspectivas en la RS: a) perspectiva interna, referida a los trabajadores y a la gestión de la naturaleza con sus recursos y, b) perspectiva externa, relativa a las comunidades locales, consumidores, proveedores, socios comerciales y autoridades públicas⁷. De

⁶ CEMEFI, fundada en 1988, es una institución privada con ámbito de acción en México, promotor y miembro fundador de *Fórum Empresa*, la red de responsabilidad social más grande del mundo y una alianza hemisférica de organizaciones nacionales que comparten la visión de promover la RSE en América.

⁷Es decir, los grupos de interés o Interesados directos e indirectos de una empresa que teniendo algún tipo de interés en las operaciones empresariales, le brindan su apoyo y ante los cuales la organización es responsable.

acuerdo a lo expuesto, la falta de RS impacta en la calidad del empleo, la información, la igualdad de oportunidades, la integración de grupos vulnerables, la participación de los trabajadores y las reestructuraciones empresariales, entre otros muchos rubros.

Barragán y Francés (2008), sintetizan los puntos de convergencia que pueden extraerse a partir de una mirada analítica al conjunto de definiciones de RS: 1) la RS sobrepasa el concepto de obligación legal simple; 2) la RS impacta a la comunidad interna y externa y, 3) toda organización debe contar con capacidad suficiente para escuchar, atender y responder a las inquietudes de la totalidad de los actores sociales con los que interactúa. Por último, desde una perspectiva etimológica, Schvarstein (2006), afirma que el término *responsabilidad* refiere a aquello por lo cual uno se siente internamente comprometido, e implica un juzgamiento propio con relación a los ideales de conciencia; por su parte, el vocablo *social* remite a una característica de las relaciones humanas e implica interdependencia mutua más allá de la propia elección del individuo.

Evidentemente, es necesario enfatizar que el concepto de RS no debe de ser confundido con prácticas exclusivamente filantrópicas, éticas o ambientales; tampoco con actividades exclusivas del ámbito organizacional, sino enfocarse hacia la actitud y los conocimientos requeridos para el equilibrio entre el desarrollo de la sociedad y el de un entorno sustentable, viable comercial y económicamente para todos. De acuerdo a ello, y considerando lo expuesto, es posible conformar una definición amplia e inclusiva de la RS, que pueda utilizarse para describir tanto la responsabilidad social empresarial como la ciudadana, misma que se construirá como: *un conjunto de prácticas obligatorias y voluntarias orientadas a promover la satisfacción tanto de las necesidades sociales de sus integrantes como de los miembros de la comunidad y del entorno más allá de las exigencias establecidas por la ley.*

1.2.2 La responsabilidad social y la práctica empresarial

Toda organización, en el curso de sus operaciones, diseña estrategias, crea estructuras, desarrolla políticas y ejecuta acciones que impactan a sus propietarios, inversores, directivos, empleados, clientes, proveedores, comunidad local y, en general, a la sociedad en que se inserta. En otros términos, la organización debe reconocer que su operación

afecta a los grupos de interés —*stakeholders*— relacionados con ella y la asunción de dicho impacto⁸ requiere de una adecuada formación técnica —modo de producción del impacto— y ética —por qué y en qué medida la organización es responsable de afectar a los *stakeholders*—. Exige, también, amplios esquemas de apertura hacia sus grupos de interés, el gobierno, los grupos de presión, los medios de comunicación y el ambiente para poder entender, asimilar y asumir los deberes que derivan de dichas responsabilidades y el modo en que éstas evolucionan de acuerdo a las circunstancias de la propia empresa y de los actores con ella relacionados (Argandoña, 2012). En síntesis, debe reconocerse y asumirse como socialmente responsable. Pese a ello, y pese a que la materia se ha posicionado en los primeros lugares del debate organizacional, Navarro (2012), apunta que su difusión es mucho más reticente en el ámbito empresarial, debido a la recesión económica y a su consideración de moda pasajera entre los empresarios. Hecho, este último, descartado por Garriga & Melé (2004), en su prolijo análisis sobre los diferentes grupos de teorías existentes en materia de RSE (v. cuadro 1.1), que además

Tabla 1. Síntesis teórica en materia de RSE.

| 1. Teorías instrumentales | 2. Teorías integradoras |
|--|--|
| <p>La empresa se define como instrumento para la creación de riqueza, por lo que buscan encontrar justificaciones económicas a las acciones de RS a través de acciones de inversión social para actividades filantrópicas, marketing con causa, o desarrollo de la base de la pirámide como una estrategia para llegar a clientes no tradicionales, adaptándose a las necesidades de una población masiva y de pocos recursos.</p> | <p>Destaca, por su difusión, la <i>teoría de los stakeholders</i> —grupos de interés—, que enfatiza el acercamiento entre la dirección corporativa y los grupos de interés que se ven afectados por las políticas corporativas de la empresa, con el fin de mejorar la relación con ellos. Se trata de un enfoque muy relacionado con el de las teorías políticas.</p> |
| 3. Teorías políticas | 4. Teorías éticas |
| <p>Se conocen como <i>licencia social para operar</i>, por la cual una empresa constituida formalmente requiere una licencia jurídica para operar, ya que aun cuando cumpliera los requisitos legales no podría hacerlo si la sociedad en su conjunto se opusiera a su funcionamiento por incumplimiento de la RS, por lo que la RS se convierte en un costo necesario para que la empresa pueda continuar sus operaciones.</p> | <p>Son principios que expresan un marco moral acerca del deber ser y el hacer, referidos a las actividades en las que la empresa se ha comprometido a multiplicar sus resultados. Resalta la idea de que la empresa no debe obtener resultados económicos a costa de impactos sociales o medioambientales.</p> |

Fuente. Adaptación de Garriga & Melé (2004).

⁸ Considérese el impacto como el conjunto de responsabilidades que la organización adquiere o descarga sobre dichos grupos

de contribuir al incremento de la competitividad, presentan una perspectiva en la que los criterios del bien común y RS son un mejor escenario que el derivado de factores mercantilistas en lo que respecta a generar beneficios empresariales y sociales. Davis (2005), amplía la idea al señalar que las empresas enfocadas en prácticas tradicionales —dedicadas exclusivamente al desarrollo del negocio— presentan mayor vulnerabilidad ante los desafíos sociales que pueden surgir en su entorno mientras que aquellas que buscan influir en el mismo obtienen ventajas competitivas que incrementan su desarrollo.

Consecuencia directa de lo expuesto es la consideración de la RSE como un factor sustantivo en el desarrollo de los negocios, adquiriendo un notable protagonismo al relacionarse de forma cada vez más estrecha con los diferentes grupos de interés implicados con las organizaciones, tal y como lo demuestran las numerosas publicaciones que, desde la década de los ochenta —2000, para México— han debatido con elevados niveles de complejidad el manejo de las exigencias de la sociedad respecto al cumplimiento de las obligaciones de las empresas que le están destinadas (Castillo, 1986). A modo de ejemplo, Stiglitz (1986), considera el derecho de los trabajadores a la SS como la más importante de ellas, por lo que ninguna organización debería desviar los recursos destinados al pago de contribuciones sociales para subsidiar problemáticas económicas derivadas de su operación sino, tal y como señalan Porter & Van der Linde (1995), reenfocar la visión de sus obligaciones con la protección social de los trabajadores como una ventaja competitiva que contribuya a su mejor posicionamiento en el mercado.

Por otra parte, la integración de la RSE en el universo organizacional no sólo ha favorecido el desarrollo de una nueva filosofía enfocada en el logro de la excelencia de las relaciones que la empresa establece con sus grupos de interés, sino que ha contribuido a la promoción del estricto cumplimiento de los estándares de calidad de sus componentes en los ámbitos laboral, social y medioambiental, como una concepción estratégica que más allá de beneficios económicos proyecta positivamente a la empresa en su entorno institucional, laboral, ecológico y social. Tal proyección difiere en función de la ubicación de la empresa; así, las zonas geográficas desarrolladas —Unión Europea, EEUU y Asia Oriental— con más de veinte años de experiencia en la implementación de políticas de RSE, han alcanzado la etapa conocida como *bursatilización de la responsabilidad social*,

en la que la RSE aporta, además de calidad, los bienes y los satisfactores económicos deseados por la empresa; no sucede lo mismo en aquellas naciones en las que la RSE es apenas una forma innovadora de gestión organizacional pero, en ambos casos, su implementación estratégica genera operaciones económica, social y ambientalmente sustentables, sin perder de vista los intereses de sus grupos de interés ni olvidar la sostenibilidad de las generaciones futuras (Ardiles, 2005).

1.2.3 RSE definición y concepto

En lo que respecta a una definición consensuada del concepto de RSE, Zicari (2006), advierte la existencia de una enorme cantidad y diversidad de definiciones⁹, entre las que cabe destacar la de Vallaeys (2008), quien la describe como *la responsabilidad por los impactos sociales y ambientales de las decisiones y acciones de las organizaciones*. Por otra parte, y desde una perspectiva global, Werther y Chandler (2005) afirman que:

Mientras nos adentramos más en el siglo XXI, afirmamos que la maximización de beneficio y la RSE llegarán a ser cada vez más inseparables. En última instancia, la RSE afecta a ambos, a la legitimación social de la empresa y a la percepción de los grupos de interés, que alternadamente afectan el funcionamiento económico, especialmente para los negocios basados en la marca de fábrica.

Así, a modo de ejemplo, en la Unión Europea la RSE —fundamentada en un marco jurídico-conceptual que resguarda los derechos de los trabajadores, del medio ambiente y, en general, de todos los actores sociales— impacta de forma positiva en el desarrollo económico de las comunidades (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001). Así mismo, el *Libro verde* (2001), de la Unión Europea afirma que:

Las políticas nacionales deben guardar relación con las políticas comunitarias y con los estándares y códigos internacionales, lo que significa que cualquier enfoque local relativo a la RSE debe ser integrado en contextos más amplios sobre los que se asientan otras iniciativas internacionales tales como la *Declaración tripartita de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre las empresas multinacionales y la política social* (OIT,

⁹Para mayor información de la que aparece recogida en este punto, el Instituto Argentino para la Responsabilidad Social Empresaria (IARSE), tiene publicado en su página de internet un completo documento con numerosas definiciones de RSE. Disponible para consulta en: www.iarse.org.

2001), las *Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para las empresas multinacionales* (OCDE, 2000), las *Normas de Derechos Humanos de la Organización de Naciones Unidas para empresas* (Amnistía Internacional, 2004), o el *Pacto Mundial de las Naciones Unidas* (ONU, 2000).

Ciertamente, el enfoque multinacional de la RSE se constituye como un marco de referencia práctico capaz de impulsar desde los gobiernos conductas socialmente responsables, lo que en el punto 21 del *Libro Verde* (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001), se presenta como una obligación más allá del deber. En la misma línea, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 2004) define la RSE como:

El compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa, que centra su atención en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés y que van más allá del mero cumplimiento de la norma legal establecida y de la obtención de resultados exclusivamente económicos a corto plazo.

Schvarstein (2006), añade un componente subjetivo al señalar que la práctica de la RSE requiere de una conducta moral apegada a las normas obligatorias de ley —carácter obligatorio de la RSE— y de una conducta ética que prevé su cumplimiento por voluntad propia no proveniente de una coacción externa —carácter voluntario de la RSE—. De acuerdo a ello, la RSE debe ser percibida como el compromiso firme de las empresas —tanto en sus operaciones como en las relaciones con sus grupos de interés— para ayudar a solventar problemáticas sociales y medioambientales en términos que sobrepasan lo legalmente estipulado, lo que a corto, medio y largo plazo debería agregar valor (Porter & Kramer, 2002) tanto a la empresa como a la propia sociedad.

Castillo (1986), señala que tradicionalmente el mejor interés de las empresas recaía en el incremento de utilidades, la generación empleo y el cumplimiento de los mínimos impositivos requeridos. Línea de desarrollo actualmente ampliada con la inclusión de políticas de RSE como factor de impacto en el desarrollo organizacional, por lo que sería importante tanto para las empresas como para la propia sociedad el

desarrollo de proyectos conjuntos (Vargas, 2006), basados en intereses comunes que capten la atención de los inversionistas sobre los beneficios agregados a partir del ejercicio de la RSE y su impacto en las organizaciones a la hora de obtener altos rendimientos financieros y sociales (Bauer, Koedijk y Otten, 2005). Por lo que respecta a los rendimientos sociales, Pérez (2005) considera imperativo concienciar al empresario que una actuación socialmente responsable puede contribuir de modo notable al desarrollo de las comunidades marginadas, ofreciendo a la empresa la posibilidad de cumplir con su misión como el ente de naturaleza social que es (Carrillo, 2012), es decir, servir a la comunidad a través de valores éticos, asegurando las condiciones que permitan: a) garantizar el respeto a los derechos humanos y a las libertades públicas de una sociedad; b) evitar el abuso de poder bien sea de los gobernantes bien de cualquier otro grupo de fuerza y, c) incentivar el desarrollo ambiental en pro de la mejora del entorno de quienes integran una comunidad social (Carrillo, 2012).

Ampliamente discutida por la literatura ha sido la obtención, o no, de valor agregado en aquellas empresas socialmente responsables (ESR), dado que ciertos autores como Albareda (2005), consideraron en su momento que el ejercicio de la RSE no sólo no agregaba valor a la empresa sino que suponía una inversión peligrosa y, en ciertas circunstancias, un gasto innecesario. En la misma línea, Wang, Choi & Li (2008), afirman que no se ha encontrado evidencia significativa que demuestre que el ejercicio de la RSE vaya ligado al incremento de rendimientos financieros para las empresas. Posteriormente, García et al (2009) y Halme & Laurila (2009), demostraron la existencia de dichos rendimientos tanto en la pequeña empresa como en macroproyectos empresariales, de modo particular cuando la RSE comienza a ejercerse desde el inicio mismo de la organización, contribuyendo a la creación de una nueva forma de cultura organizacional. Por su parte, Schröter (2005), señala que si bien no existe evidencia sobre beneficios financieros generados a partir de la implementación de la RSE, es posible que las ESR sean tan rentables como aquellas que no ejercen obligación social alguna. Así mismo, afirma que a mediano y largo plazo las ESR desarrollan componentes importantes de control de riesgo con el fin de ofrecer garantías de seguridad a sus inversores mostrando índices de rendimiento constantes.

En este contexto, y desde la negativa de las sociedades contemporáneas a aceptar empresas fundamentadas exclusivamente en la generación de utilidades, la tabla 2 sintetiza la evolución de la RSE en los últimos treinta años, con el propósito de ofrecer una panorámica del modo en que las organizaciones han asumido paulatinamente conciencia de su rol en el entorno y del impacto de su operación sobre la sociedad.

Tabla 2. Evolución de la responsabilidad social empresarial

| Evolución de la RSE 1986-2011 | | |
|---------------------------------|---|--|
| Autor /fecha | Título de estudio | Resultados y metodología |
| Castillo (1986) | <i>La responsabilidad de la empresa en el contexto social: articulación, gestión y control.</i> | Manifiesta el convencimiento explícito e implícito de las empresas españolas de RSE frente a la sociedad sin llegar a constituir un compromiso operativo. |
| Porter & Vander (1995) | <i>Green and competitive: ending the stalemate.</i> | La RSE es estratégicamente competitiva dado que es más fácil prevenir que limpiar e innovar que estandarizar, por lo que las grandes empresas se mantienen en el mercado a través de políticas específicas de RSE que favorecen la competitividad. |
| Reinhardt(1999) | <i>Bringing environmental Down to earth.</i> | Los directivos de las empresas deben enfrentar los problemas ambientales como si fueran problemas financieros que, a la larga, pueden provocar conflictos. |
| Lynderberg (2000) | <i>La SR: pasado, presente y futuro.</i> | De acuerdo a la experiencia de la Banca Europea, garantiza la inversión en fondos verdes como segura, |
| Porter, Kramer & Harvard (2002) | <i>The competitive advantage of corporate philanthropy</i> | Las estrategias competitivas socialmente responsables ayudan tanto a las empresas como a la sociedad en el mejor desarrollo de proyectos económicos cuando se pactan objetivos parecidos. |
| Buer, Kees & Rogér (2002) | <i>International evidence on ethical mutual fund performance and investment style.</i> | Las carteras elaboradas bajo principios verdes tienen menor rendimiento en empresas de menor capitalización que en aquellas de mayor capitalización, dado que están orientadas al crecimiento más que a la creación de valor, pese a lo cual presentan una reducción significativa del riesgo. |
| Schröter (2005) | <i>Is there a difference: The performance characteristics of SRI equity indexes</i> | Si bien no hay rendimientos adicionales al invertir en una cartera seleccionada bajo términos de la RS, sí existe una reducción en el riesgo sin adicionar algún costo extra o bajar el rendimiento del accionista. |
| Pérez Domínguez (2005) | <i>Instrumentos de la RSE: criterios de clasificación.</i> | Las ESR contribuyen al desarrollo y superación de las comunidades en que operan y con las que mantienen intereses comerciales. |
| Albareda & Balaguer (2005) | <i>Los retos de la ISR en España: Relación entre los fondos de pensiones y el gobierno corporativo de las empresas.</i> | En España, no se observa aún una vinculación entre la RS y el buen gobierno corporativo. Los representantes de las comisiones de control de los planes y fondos de pensiones de empleo no relacionan los aspectos de gobierno corporativo con los criterios de RS o sostenibilidad. |
| Van Slyke & Newman (2006) | <i>Venture philanthropy and social entrepreneurship in community redevelopment</i> | Brinda estrategias con las cuales zonas marginadas y pobres han salido adelante con esquemas filantrópicos corporativos y mediante el desarrollo clústers de mercado. |
| Vargas (2006) | <i>RS Empresarial (RSE) desde la perspectiva de los consumidores.</i> | La necesidad de desarrollar una cultura de la RSE obliga al Estado, junto con el sector privado y la sociedad civil a promover iniciativas conjuntas. |
| Wang, Choi & Li. (2008) | <i>Too little or too much? Untangling the relationship between corporate philanthropy and firm financial performance.</i> | No existe evidencia suficiente para afirmar una relación entre filantropía corporativa y el desempeño financiero. |
| García de León et al. (2009) | <i>RSE: Proceso de implementación en las PYMEs.</i> | Es posible implementar políticas verdes y de RS en las Pymes sin que se afecte su competitividad, ya sea en empresas multinacionales o en Pymes locales. |
| Halme & Laurila (2009) | <i>Philanthropy, integration or innovation?.</i> | Analiza diferentes formas de filantropía cuestionando si realmente generan proyectos económicos exitosos. |
| Nakajima (2011) | <i>Responsible firms and stock returns: Evidence from japanese constituents in FTSE4 Good Index.</i> | Tras un análisis de regresión simple entre el índice Nikkei y el índice FTSE4Good para Japón, se percibe una significancia positiva en las alfas demostrando que los esfuerzos corporativos aplicados en RSE pueden ser más apreciados en los mercados bursátiles. |

Fuente: Elaboración propia (2015)

1.3. El empresario como eje de la RSE: El proceso decisorio

Cázares (2002), apunta que la literatura no ha determinado aún una definición generalmente aceptada del concepto de empresario debido a que cualquier individuo con una idea más o menos intuitiva del significado de los negocios podría denominarse como tal. Sin embargo, la ciencia económico-administrativa, requiere de una definición rigurosa y precisa, con una interpretación unívoca cuando sea empleada en estudios de investigación. De ahí lo paradójico del concepto, dado que —siempre de acuerdo a Cázares—, en numerosos escritos del académico se utiliza el término con el mismo grado de precisión con que un individuo indeterminado lo usaría en otros contextos igualmente indeterminados. Tal imprecisión deriva de la multitud de caracterizaciones que a lo largo de la historia económica se han atribuido al término en función de la ideología o escuela del autor que lo tratara. Sin embargo, y para efectos del presente trabajo, se anotan a continuación algunas definiciones de interés por su implicación con la materia tratada.

Cooper (2005), en su *Diccionario Kohler para contadores y administradores*, define al *empresario* —del francés *entrepreneur* < emprendedor— como:

La persona que toma a su cargo una empresa; que asume la iniciativa y la responsabilidad de reunir los diversos factores de la producción para el establecimiento y operación de una empresa comercial y acepta el riesgo de su éxito o fracaso.

Así pues, el empresario será el individuo que contrata tanto mano de obra como capital de trabajo para su empleo en la empresa. Ferrell (2004), amplía el concepto al señalar que, además, *arriesga su dinero, tiempo y esfuerzo para desarrollar un producto o forma de hacer algo innovador*. Andrade (2005), lo describe como: *Aquella persona natural o jurídica que generalmente es titular de una unidad de producción o servicio, y como tal, éste asume el riesgo principal de la misma, siendo la circunstancia que lo diferencia del ejecutivo*. Romero (1997), por su parte, ofrece una definición sintética —y acaso algo simplista— cuando señala que son empresarios *quienes algo producen, intercambian o ayudan*.

A la perspectiva económico-administrativa incluida en las definiciones anteriores, deben añadirse, en congruencia con los fines del presente trabajo, elementos que

ubiquen la función empresarial, y por ende al propio empresario, en un contexto de progreso social. En esta línea, la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX, s/f), señala que el desarrollo de toda nación requiere de una clase empresarial sólida y confiable, que funja como motor social de la fortaleza económica y, por tanto, elemento vertebral de crecimiento sustentable e integral.

La dimensión trascendente del empresario consiste precisamente en combinar de manera armónica, las tareas de crear riqueza y distribuirla, generar opciones de empleo para las personas y una plataforma para el desarrollo comunitario, entendiendo que para los empresarios es una motivación especial hacer que el crecimiento de la empresa se convierta en beneficios para trabajadores y a sus familias (...) Ser empresario responde a una vocación social. Quienes decidimos la aventura de emprender, crear valor e innovar, lo hacemos como una forma de superarnos, de ser mejores personas promoviendo también el crecimiento entre nuestros colaboradores (COPARMEX, s/f).

Aun cuando pudiera parecer incongruente, ambas concepciones —ánimo de lucro y desarrollo social— no deben percibirse como incompatibles, sino como complementarias, enmarcadas dentro de un marco legal adecuado que favorezca tanto el crecimiento individual del empresario y su empresa como el progreso social de la comunidad en que se ubica.

Pero entonces, ¿cuál es la "responsabilidad social del empresario"? Su única responsabilidad se basa en un solo objetivo honrado: maximizar las utilidades de la empresa para los accionistas, dadas las reglas del juego, ya que es buscando alcanzar este objetivo que se logra una asignación eficiente de recursos, en donde a cada factor de la producción se le paga de acuerdo a su productividad, en donde el precio de cada factor refleja su escasez relativa. Pero con una condición clave que tiene que satisfacerse: que el marco legal sea eficiente, es decir, que defina eficientemente los derechos privados de propiedad junto con una regulación eficiente de los mercados (COPARMEX, s/f).

Desde este escenario, y atendiendo al objeto de estudio de la presente investigación, el cumplimiento o incumplimiento de las contribuciones a la SS como parte de la RSE, es necesario añadir a todo lo expuesto un nuevo elemento: el proceso decisorio.

1.3.1 El empresario como tomador de decisiones

Pallares, Romero y Herrera (2005), ofrecen una definición que describe implícitamente al empresario como un tomador de decisiones.

Una persona, entidad o grupo de personas que independientemente o asociadas, por voluntad propia y motivaciones individuales (dichas motivaciones pueden ir desde la satisfacción de hacer las cosas por sí mismas, hasta alcanzar cierto tipo de poder o distinción social), decide asumir un riesgo en la realización de una actividad económica determinada y en la cual aspiran a tener éxito.

Proceso, el de la toma de decisiones, ineludible a la hora de afrontar la obligación de contribuir al progreso social al que aludía la COPARMEX (s/f), independientemente de que la aludida decisión sea objetiva o de conocimiento especializado, o subjetiva, esto es, fincada en la percepción, las sensaciones y/o los sentimientos (Herbert y Link, 1989). Al respecto, Simón (1978), indica que si bien casi ninguna decisión es tarea de un solo individuo, la responsabilidad de llevar a cabo una acción determinada en pro del beneficio organizacional descansa en una persona concreta, es decir, en el empresario. En este contexto, de acuerdo a Termes (2003), la toma de decisiones por parte del empresario debe contribuir al desarrollo integral de todos los grupos de interés asociados a la organización, por lo que su proceso decisorio —como proceso humano que es— debe fincarse en criterios económicos, psicológicos y éticos.

El valor económico de los actos del sujeto tiene su origen y explicación en la satisfacción de las necesidades humanas y, en función de la utilidad que los bienes o servicios producidos por tales actos proporcionan, se refleja, más o menos perfectamente, en los precios de mercado de dichos bienes y servicios. El valor psicológico y el valor ético de los actos humanos son valores subjetivos, es decir, expresan realidades que se producen en el interior de las personas y, en consecuencia, no pueden ser objeto del mercado.

De acuerdo a ello, a la hora de tomar decisiones, el empresario evalúa la factibilidad de las alternativas en función de su valor económico —indicadores de mercado— y, posteriormente, del impacto de dichas alternativas en el desarrollo integral

de los grupos de interés asociados a la empresa, fluctuando, tal y como afirma Termes (2003), alrededor de un delicado equilibrio de costo-beneficio (v. figura 2).

Elegir en función no sólo del valor económico sino además del valor psicológico y ético de los actos humanos, puede suponer un coste de oportunidad; es decir, el decisor renuncia a un cierto beneficio a corto plazo que otra alternativa podía haberle aportado. Sin embargo, al hacerlo, el decisor es consciente de que ha elegido la mejor alternativa para los demás y para él mismo, en orden al desarrollo integral de las personas. La experiencia y también la razón nos dicen que, a la larga, los beneficiosos efectos psicológicos y éticos de la decisión tomada, en todas las personas que forman la empresa o están en contacto con ella, conducirán a mejores resultados también económicos.

Figura 2. Tipos de decisión y generalizaciones del concepto de empresario.



Fuente: Elaboración propia (2015). Basado en Ivancevich & Crosby (1997) y en Herbert & Link (1989).

Nota. **Decisión programada.** Decisión repetitiva y rutinaria, con un procedimiento definido elaborado por escrito que incluye políticas para su adopción. **Decisión no programada:** Decisión novedosa, no estructurada, no existe un procedimiento preestablecido para hacer frente al problema, ya sea por su complejidad o por ser de suma importancia. Se tratan mediante procesos generales de solución de problemas, juicios, intuiciones y creatividad. **Decisión proactiva/anticipativa.** Decisión que se toma en anticipación a un cambio externo o a otras situaciones. **Decisión intuitiva.** Decisión que supone el uso de estimaciones, conjeturas o presentimiento para decidir entre cursos alternativos de acción. **Decisión sistemática:** La toma sistemática de decisiones es un proceso organizado, riguroso, basado en datos, requiere el desarrollo de un conjunto claro de objetivos, una base de información relevante y una participación en base a equipos que busque el consenso en las ideas y en la creatividad así como una ejecución y evaluación rigurosa.

Es, en este contexto, en el que debe considerarse la RSE como producto de un proceso decisorio consciente y consistente con las mejores prácticas organizacionales y con la consideración de la empresa como elemento vertebral del progreso social de la comunidad en que se inserta. Por lo que será deber del empresario asumir si debe o no:

Renunciar al enriquecimiento rápido o al beneficio inmediato en aras de la rentabilidad sostenida a largo plazo, que es la garantía de la continuidad, el desarrollo y la expansión de la empresa entendida como comunidad de personas (Termes, 2003).

1.3.2 El papel de la percepción del empresario para la toma de decisiones

En general, las escuelas de administración, describen la toma de decisiones como un proceso racional, es decir, objetivo, basado en el conocimiento de quien decide de toda la información necesaria y suficiente para identificar la totalidad de las opciones relevantes de manera no sesgada, lo que le permitirá elegir la alternativa más útil a la organización. Sin embargo, para la mayor parte de las personas la racionalidad en el proceso de toma de decisiones implica la elección de una alternativa razonable y útil, satisfactoria y suficiente, aunque no sea la alternativa óptima, debido a que pocos individuos están capacitados para asimilar y entender la totalidad de la información necesaria para resolver óptimamente un problema complejo. Así, en vez de optar por una alternativa racionalmente maximizada se conforman con una solución satisfactoria, o, en términos de Simón (1982), optan por la racionalidad limitada o acotada en vez de por la racionalidad maximizada.

Fonseca (s/f), citando a Simón (1978), señala que la racionalidad está limitada por las lagunas del conocimiento; por los fallos del individuo en la evaluación de los hechos y en la identificación de los objetivos, que lo abocan a ignorar o tergiversar información y, finalmente, por factores subjetivos —intuición, percepción, emoción, hábitos, destrezas..., etc. —. Dada la complejidad del proceso decisorio es imposible diferenciar los criterios subjetivos de los criterios objetivos que lo determinan debido a que cada individuo posee una percepción particular del mundo que incide directamente en la decisión a tomar (Littlechild, 1978; Martínez, 2014), por lo que se considera a la percepción un componente vertebral del proceso decisorio al determinar tanto la decisión misma como el diagnóstico de la situación sobre la cual se decide (Martínez, 2014).

La percepción —del latín *perceptio*— es *el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno* (Robbins, 2009), dado que se implica tanto en la acción como en la consecuencia del acto de percibir¹⁰, contribuyendo a la construcción de ideas a partir de las sensaciones. Morris (2001), indica —desde una perspectiva bio-psicológica— que la función de la percepción no es otra que generar *patrones significativos en medio de una masa desordenada de información sensorial*, a partir de un proceso en el que el cerebro funge como intérprete del flujo de información procedente de los sentidos (Morris, 2001; Manucci, 2004), transformándolo en conocimiento del mundo exterior que el individuo utilizará para interpretar, comprender y prever los movimientos del entorno para, en su caso, aplicar dicha comprensión a la toma de decisiones (Manucci, 2004). En otros términos, a la hora de tomar una decisión el individuo se basa en su percepción de la realidad y no en la realidad en sí misma (Centrum Católica, 2016) y, por ende, la calidad de sus elecciones —selección de la alternativa— dependerá, en gran medida, de sus percepciones. El proceso de la percepción, por otra parte, puede incluir distorsiones de lo percibido con la posibilidad de sesgar el análisis y las conclusiones de quien debe decidir.

Así, el proceso decisorio es similar en todos los individuos, incluyendo los sesgos, los problemas de interpretación de la realidad y las distorsiones que afectan a la percepción y, por ende, a las decisiones del individuo sin importar ni sus características particulares ni las de su entorno. Factores como la cultura, la nacionalidad, la educación o la ideología, impactan en la visión del individuo sobre su entorno y, por tanto, en su percepción de la realidad. En otros términos, si bien los parámetros de decisión son similares en la totalidad de los individuos existen factores diferenciales provenientes del entorno cultural propio de cada individuo que afectan significativamente a percepciones y, por ende, a sus decisiones. De acuerdo a Martínez (2013):

La suma de experiencias colectivas que representan una sociedad y su cultura, con su conjunto de creencias compartidas, percepción del mundo y de su historia, da forma a los

¹⁰ Capacidad para recibir mediante los sentidos, las imágenes, impresiones o sensaciones externas, o comprender o conocer algo.

patrones que se expresan en ciertas conductas [...]. No cambian de un extremo a otro la esencia de la decisión humana, pero sí las pulen de forma diferente y ello conlleva a decisiones con variaciones que pueden en algunos casos tener resultados diversos significativos.

En términos simples, la cultura puede ser definida como el *sistema de creencias, ideologías, lenguaje, historia y herencia étnica compartidos* (House, Hanges, Javidan, Dorfam, y Gupta, 2004) por los integrantes de un grupo, transmitidos de generación en generación a través las formas de pensar y actuar de cada individuo que lo rodea o lo antecede; este proceder se adquiere en un determinado entorno social que incluye conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores y defectos, que el individuo adquiere mediante procesos de aprendizaje formales o informales a lo largo de su vida. Aprendizajes que, de acuerdo a Martínez (2013), le permiten construir y preservar los patrones conductuales utilizados a lo largo del proceso decisorio. En la misma línea, Hofstede (1980) describe a la cultura como el conjunto de programas mentales —formas de pensar, de percibir, sentir y actuar—, aprendidos y compartidos por una colectividad, que controlan las respuestas del individuo en un contexto dado. Centrándose en el universo empresarial, Deal y Kennedy (1982), redefinen el concepto de cultura como *el conjunto de creencias, de símbolos, de lemas, de héroes y de ritos en la empresa*.

Dentro del contexto del proceso decisorio, y para efectos del presente trabajo, es preciso añadir un elemento adicional a los ya expuestos: la importancia de criterios éticos a la hora de decidir cuestiones trascendentes relacionadas con el progreso y la sustentabilidad del ser humano y del entorno. Así, el empresario, en el ejercicio de su rol profesional, a la hora de cumplir con las obligaciones derivadas de la RSE, deberá fundamentar sus decisiones no sólo en valores utilitarios, sino también en valores, principios o argumentos éticos, mismos que deberá aprender de la cultura en la que está inserto y, por ende, percibir en la realidad sobre la que decide (Garzón, 2001). En la misma línea, Delgado (2013), afirma que dado que el empresario debe decidir implementar acciones socialmente responsables no por exigencias legales, sino por un profundo sentido ético de lo que percibe que es correcto o incorrecto en las normas que deben guiar su conducta, y en la medida de lo posible sin perjuicio del cumplimiento de los objetivos empresariales de carácter utilitario.

De esta manera, se esperaría que la ética forme parte integral de la cultura organizacional y que su actuación se encuentre regulada a través de un código de ética [...] que incluya los valores y principios [...] que favorezcan el respeto a la persona, [...] el cuidado del medio ambiente [...] y el apoyo directo a la comunidad en la que se encuentra inmersa. [...] La responsabilidad social es entonces el resultado tanto de la conciencia ética de las personas como de organizaciones que la practican. De esta forma [...] traerá como resultado un desempeño ético y una actuación socialmente responsable [...] frente a todos sus grupos de interés o stakeholders, a la sociedad y al medio ambiente (Delgado, 2013).

1.4. La responsabilidad social empresarial en México

La RSE es, en México, una problemática relativamente novedosa que si bien inició en el último cuarto del siglo XX como actividad filantrópica, fue hasta su última década que comenzó a derivar en nuevas líneas de actuación al considerar que la filantropía no bastaba para promover avances sociales (Rodríguez, 2005). Aun cuando el desarrollo de la RSE fue lento y con enormes rezagos respecto a lo sucedido en otras naciones (Pérez, 2008), sus antecedentes se remontan a la época prehispánica (Verduzco, 2003), concretamente al concepto de calpulli¹¹ en la cultura azteca; posteriormente, durante los años de la colonia, la iglesia católica fue un elemento decisivo a la hora de velar por la protección de indígenas, pobres y desamparados, mediante la construcción de escuelas, hospitales, hospicios y casas de cuna, entre otros establecimientos de ayuda social. Actividad filantrópica que comenzaría a disminuir con la proclamación de la Independencia, en 1810, para pasar a manos de instituciones dirigidas por católicos hasta el Porfiriato (1876-1910), periodo en que la creación de la Junta de Asistencia Privada, impulsó de modo notable la asistencia social. Actividad que se liga a las empresas por vez primera en la ciudad de Monterrey, a partir de los últimos años del siglo XIX, con la fundación de grandes empresas, sostén de la economía nacional, con fuertes lazos de vinculación entre las familias fundadoras, mismas que se distinguieron por sus preocupaciones sociales en materia de vivienda de sus trabajadores, asistencia

¹¹ Calpulli era una unidad social compleja, propia de la sociedad mexicana, y en general con los grupos nahuas. Estaba compuesto por varios linajes que se consideraban emparentados entre sí por el hecho de poseer un antepasado común, el cual generalmente era un dios tribal. Sus integrantes se encargaban de funciones muy diversas. En ocasiones, varios calpulli se hallaban unidos en barrios y solían estar especializados en alguna actividad artesanal o profesional. Cada uno de ellos contaba con un protector encargado de velar por el bien común.

médica con clínicas propias, fundación de escuelas...etc., (Capriotti, 2005; Cerutti, 2000), fruto de las convicciones religiosas de sus propietarios (Sanborn, 2004).

Ya en 1929, también en Monterrey, surge la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) y, en 1957, la Unión de Empresarios Católicos; seis años más tarde, en 1963, la Fundación Mexicana para el Desarrollo Social (FMDS), creada por empresarios católicos en busca de soluciones a los problemas del campo mediante estrategias de promoción social ajenas al paternalismo y a asistencia social; de la misma época data el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), organismo que agrupó diversas cámaras de comercio e industria con el propósito de proporcionar directrices de responsabilidad social a las empresas (Agüero, 2002). Posteriormente, en 1988, aparecen la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH) y el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), éste último fruto de la iniciativa privada y, probablemente la institución mexicana que mayor impulso otorga a la cultura de la filantropía y la RSE en el país.

Desde una perspectiva más actual, Ramírez (2005), apunta que a más de treinta años de la *Conferencia Mundial sobre el Medio Ambiente* (Estocolmo, 1972),¹² apenas comienza a sentirse la preocupación internacional por las manifestaciones ambientales cuyas repercusiones ocupan el centro de los debates globales que exigen la incorporación de medidas preventivas y correctivas sobre los impactos ambientales de las prácticas productivas de las empresas, además del establecimiento de criterios normativos novedosos para la actividad industrial y la implementación de políticas públicas de seguridad nacional enfocadas hacia las regulaciones ambientales exigidas por la presión pública internacional. Así mismo, el citado autor, indica que la conciencia ambiental ligada a la RSE inicia en el país en 1972, desde una perspectiva básicamente sanitaria, y así continúa hasta 1992 con la implementación del *Programa Nacional de Auditorías Ambientales*¹³ que, en los últimos años, se ha enfocado en la necesidad de sustituir los mecanismos de control ambiental a mecanismos de preservación, conservación y

¹² Disponible para consulta en: <http://www.un.org/spanish/conferences/wssd/unced.html>

¹³ El Programa consiste en una serie ordenada de actividades necesarias para fomentar la realización de auditorías ambientales. El ingreso al programa es de carácter voluntario al cual pueden adherirse las organizaciones productivas que así lo deseen con la finalidad no solo de ayudarse a garantizar el cumplimiento efectivo de la legislación, sino mejorar la eficiencia de sus procesos de producción, su desempeño ambiental y su competitividad. Disponible para consulta en: http://www.profepa.gob.mx/innovaportal/v/26/1/mx/programa_nacional_de_auditoria_ambiental.html

restauración ecológica basados en una estrategia de responsabilidad social corporativa para lograr una sostenibilidad ambiental.

Ramírez (2005), admite que hasta hace muy pocos años la RSE no se asumía en México dado que las organizaciones centraban exclusivamente su desarrollo en la generación de utilidades, concepción que, en el contexto globalizador del siglo XXI, no es suficiente ni aceptable, lo que obliga a las empresas a considerar el impacto de sus actividades en la calidad de vida de sus empleados y de las comunidades en las que operan. Consecuencia de ello, es el consenso de los principales organismos empresariales y de RS respecto a asumir el concepto de RSE como una temática que, más allá de la implementación de acciones socio-ambientales, implica el establecimiento de relaciones dialógicas con la totalidad de los grupos de interés relacionados con ellas y sobre un marco ideológico común que facilite su difusión y comprensión a todos los rincones empresariales del país. Por su parte, García Tapia et al. (2016), identifican la RSE en México como un factor esencial para la integración de las organizaciones en ámbitos altamente competitivos de los mercados nacionales e internacionales, por lo que son cada vez más numerosas las empresas que, en este país, se promueven como socialmente responsables sin contar con los fundamentos que tal categorización requiere; aquellas otras que desarrollan prácticas de RSE aun cuando no hayan aplicado ningún procedimiento de certificación o reconocimiento en la materia y, por último, un tercer grupo que ni conoce ni aplica —así sea intuitivamente— los principios de RSE y desarrollo sustentable. Ello sucede, de modo particular, en las pequeñas y medianas empresas ubicadas en los estados del interior del país, aquejados de problemáticas socioeconómicas complejas, que contribuyen a una cierta relajación del cumplimiento tanto de las directrices como de la normatividad vigente en la materia. Así, afirma:

Datos del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)¹⁴, encargado en México de la concesión del Distintivo de Empresa Socialmente Responsable (DESR), indican que se comenzó a reconocer el trabajo de las MIPyMES en la materia a partir del año 2009, cuando 100 empresas del sector obtuvieron el DESR; cifra que ascendió, en 2010, a 133; y, en 2011, a 202 (Chávez, 2012). Por otra parte, de las 202 empresas que obtuvieron el citado distintivo en 2011, el 83.15% se localiza en tres estados de la República: 73

¹⁴ Datos correspondientes a 2011.

(36.13%), en el Estado de Nuevo León; 64 (31.68%), en el de Sinaloa y, 31 (15.34%), en el Estado de México; las 34 últimas empresas (16.85%), se reparten entre los 28 estados restantes

Por otra parte, siempre de acuerdo a García Tapia et al. (2016), más que en alcanzar la certificación de empresa socialmente responsable, el problema de las organizaciones mexicanas radica en mantenerlo.

En el año 2009, el distintivo fue otorgado a 196 empresas —lo que no deja de ser un número reducido en el universo empresarial mexicano—, pero, retomando datos de años anteriores, sólo 42 empresas habían mantenido el DESR 2 años consecutivos; 40, 3 años consecutivos; 24, 4 años consecutivos y, de este modo, las cifras decrecen hasta alcanzar únicamente a 10 empresas capaces de certificarse como socialmente responsables durante diez años consecutivos. Seis años más tarde, la situación no parece haber experimentado mejoras notables en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas.

Al respecto, y aun cuando existe un amplio consenso de la literatura sobre la importancia en México de la RSE como factor prioritario para la generación de un desarrollo sostenible, las empresas del país asociadas a una imagen de tradición, apego al pasado y resistencia a los cambios, carecen de estrategias claras para su adopción e implementación. Debido a ello, continúan García Tapia et al (2016), es urgente la generación de instrumentos que posibiliten la incorporación de la RSE a sus procesos de gestión de manera gradual y ajustada a las particularidades individuales de cada empresa, de modo que puedan comenzar la adopción de estrategias de RSE enfocados a mejorar su gestión con vistas a la implantación de procesos de desarrollo ambiental y socio-económico tendentes a generar parámetros de sostenibilidad. En la misma línea, la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC, s/f) construyó el *Instrumento de Autodiagnóstico para las Empresas (IMRSE)*, como una herramienta capaz de *facilitar el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa para la planeación de su desarrollo institucional*. Dividido en cuatro rubros —calidad de vida en la empresa, compromiso con la comunidad, cuidado y preservación del medio ambiente, competitividad de la empresa y su relación con sus grupos de interés— definidos por determinado número de indicadores, de modo que el usuario pueda identificar a simple vista —el IMRSE se responde iluminando cuadros— *en qué medida la propia empresa cumple con cada*

enunciado (FECHAC, s/f). Lo que no es suficiente para García de la Torre et al. (2010), quienes añaden que, además, el IMRSE debe permitir que dichas empresas identifiquen los elementos que *facilitarán su permanencia en el tiempo a través del incremento de la competitividad*, la protección del medio ambiente, además de garantizar el desarrollo local y nacional responsable.

Por último, cabe señalar que en México, actualmente, los estándares de RSE son el Distintivo ESR de Empresa Socialmente Responsable (DESR) del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) y la Norma Mexicana NMX-SAST-004-IMNC-2004, para la Implementación de un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social, del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC) (Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, 2012), *que establece procedimientos que determinan la implementación de la RSE como estrategia de negocio, para lo cual exige el uso de índices y se hace una auditoría por parte de un tercero. El IMNC es la única institución en México autorizada para dar dicha certificación* (Meza, 2011).

Capítulo 2

Seguridad social



2.1. El derecho a la salud

La *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*¹⁵, en su artículo cuarto, reconoce el derecho a la salud como un derecho humano y de garantía, al que debe acceder todo individuo por el simple hecho de pertenecer a una sociedad. La Organización Mundial de la Salud (OMS, 1946), define la salud como *un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de afecciones o de enfermedades*, además de entender que *el goce del máximo grado de salud es uno de los derechos fundamentales de todo ser humano sin distinción de raza, religión, ideología política o condición económica o social*. Por consiguiente, el derecho a la salud lo integran los niveles de atención de patologías o tratamientos, además de las actividades de prevención, promoción y protección que, en todos los niveles individuales y sociales, permita a las personas llevar una vida sana. Se trata de un derecho social independiente del hecho de ser persona y, a diferencia de los derechos fundamentales, desarrollado previamente por la ley para ser aplicado como un servicio público esencial a cargo del Estado, de orden gratuito, obligatorio en cuanto a servicios básicos y administrado por dependencias descentralizadas y por personas privadas e instituciones autorizadas para tal efecto.

Sánchez (2004), añade a lo anterior que el derecho a la salud deriva del derecho a la vida que posee todo individuo desde el momento de su concepción hasta el de su muerte, lo que implica la conservación plena de sus facultades físicas, mentales y espirituales, además de disponer de la totalidad de los medios ordinarios para la prevención de enfermedades y, en su caso, recuperación de las mismas. Desde esta perspectiva, si el derecho a la salud es fundamental, deben serlo también sus mecanismos de protección y la acción tutelar de quien debe supervisarlos y hacerlo respetar en aquellos casos en que corra peligro de ser vulnerado. El mismo autor señala también que, en México, la concepción del derecho a la salud ha evolucionado a lo largo de los años, de modo que en la actualidad se reconoce como un derecho y un servicio público de amplia configuración legal más que como un derecho fundamental en sí mismo, cuyo cumplimiento debe ser supervisado por el Estado. Por consiguiente, en la medida que el Estado logre crear una estructura administrativa y financiera para su

¹⁵ Disponible para consulta en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>

protección, el derecho a la salud se convierte en un derecho subjetivo —dirigido a salvaguardar la dignidad humana— protegido mediante las garantías consagradas en la Carta Magna, misma que identifica a aquellos sujetos que merecen especial protección —adultos mayores, discapacitados, menores de edad, las personas con enfermedades catastróficas, entre otras—.

Por último, es conveniente recordar que la legislación en la materia no pretende resolver la discusión económica de quién debe asumir el costo generado y en qué momento deberá afrontarlo, sino que intenta evitar que se deje de prestar un servicio básico para la población con el consiguiente costo social.

2.2. Seguridad social: Historia, concepto y definición

El primer referente sobre la implementación práctica de la SS se remonta a 1883, con la promulgación en Alemania de la *Ley del Seguro de Enfermedad*, aunque el término no se populariza hasta 1935, cuando apareció en la *Social Security Act* de los Estados Unidos. Ya en 1942, Sir William Beveridge en el *Social Insurance and Allied Services Report* —popularmente conocido como *Informe Beveridge*— incluye en Inglaterra las prestaciones de salud, recogidas seis años más tarde, en 1948, en el *National Health Service* (Servicio Nacional de Salud) británico. En el resto del mundo, países como Australia, Dinamarca, Suecia, y Nueva Zelanda, introdujeron esquemas basados en cotizaciones de seguro a partir de 1890; en otras latitudes — América Latina, Europa, Estados Unidos y Canadá— las actividades de asistencia social se implementaron con fondos gubernamentales antes de la década de los treinta y, en algunas naciones de África, Asia y el Caribe, a partir de los años cincuenta, fecha en la que comienza a popularizarse la expresión *seguridad social* para referirse a los sistemas de cotizaciones y prestaciones. En México, los antecedentes de la SS aparecen plasmados en la *Constitución de 1917*¹⁶, si bien tales derechos no fueron procurados formalmente por el Estado hasta varios años más tarde. Importante dentro de la región latinoamericana es el *Convenio Multilateral Iberoamericano de Seguridad Social*¹⁷ para Empresas Multinacionales, primer instrumento internacional de protección de los derechos de trabajadores migrantes y de sus familias —prestaciones económicas, pensiones, garantía de la seguridad económica en la vejez, incapacidad o

¹⁶ Disponible para consulta en: <http://www.juridicas.unam.mx/infjur/leg/conshist/pdf/1917.pdf>

¹⁷ Disponible para consulta en: <http://www.oiss.org/-Convenio-Multilateral-.html>

muerte— bajo los esquemas de SS de los diferentes estados iberoamericanos, mismo que entró en vigor el 1 de mayo de 2011, tras la ratificación de Bolivia, Brasil, Chile, Ecuador, El Salvador, España, Portugal y, posteriormente, Paraguay.

Por lo que respecta al concepto de SS, éste remite en primer término a un ámbito de bienestar referido a la protección de las personas, a la propia sociedad y a la cobertura de atención de las necesidades socialmente reconocidas, que han sido ganadas como un derecho irrenunciable —salud, vejez, discapacidades, vivienda, desempleo y familias en situación de riesgo, entre otras—. Desde esta perspectiva, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) concibe a la SS como un derecho social irrenunciable e imprescriptible del asegurado, de su grupo familiar y dependientes económicos, defendiéndola como una obligación natural de sus estados miembros, tal y como se estipula en el artículo 25 de la Declaración de los Derechos Humanos (ONU, 1984), que a la letra dice:

Todos tenemos derecho a un nivel de vida adecuado, que asegure a nuestras familia, la salud, el bienestar y en especial, la alimentación, el vestido, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios. Tenemos así mismo, derecho a seguro en caso de desempleo, enfermedad, invalidez, viudez, vejez u otros casos de pérdida de nuestros medios de subsistencia por circunstancias ajenas a nuestra voluntad. Tanto la madre que va a tener un hijo, como un hijo, deben recibir cuidado y asistencia. Todos los niños tienen los mismos derechos, esté o no casada la madre.

La SS se conceptualiza por vez primera en 1942, en el denominado *Informe Beveridge*¹⁸ y, desde entonces, ha evolucionado hacia enfoques diversos que vuelven terriblemente complejo el establecimiento de una definición unívoca y consensuada, ya que su estructura y normatividad varía conforme a las reglamentaciones de cada nación o a los conceptos de las organizaciones internacionales interesadas en ella. Sánchez (2004), menciona que la *Declaración de los Derechos del Hombre*¹⁹ (ONU, 1984) establece, en su artículo 22, que el objetivo primigenio de la SS consiste en ofrecer protección a las personas más necesitadas que integran una sociedad, a quienes por alguna causa —establecida en un marco legal— están imposibilitadas de forma temporal

¹⁸ Disponible para consulta en: http://www.ajugartodos.org/maquina-deltiempo/documentos/plan_beveridge.pdf

¹⁹ Disponible para consulta en: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/derhum/cont/30/pr/pr23.pdf>

o permanente para obtener un ingreso por sí mismas, de salvaguardar su persona, su salud y la de sus familiares, además de proteger a quienes deben asumir responsabilidades financieras excepcionales para poder subsistir de manera decorosa y humana por algún siniestro inesperado. Desde una perspectiva similar, la OIT (1991), argumenta que la SS remite a las medidas que se implementan en pro de los miembros más pobres, vulnerables o excluidos de la sociedad, por lo que debe abarcar todas las áreas posibles para su resguardo y protección, abarcando prestaciones en efectivo o en especie destinadas a garantizar cobertura en casos de: falta o insuficiencia de ingresos laborales debido a enfermedad, discapacidad, maternidad, accidentes de trabajo, desempleo, vejez o muerte de un miembro de la familia; falta de acceso a los precios excesivos de la asistencia médica; apoyo familiar insuficiente —en particular los dependientes a cargo—; pobreza generalizada y exclusión social.

Por su parte, Olea (1983), señala que la SS es un instrumento jurídico y económico que establece el Estado para abolir la necesidad, que incluye el derecho ciudadano de un ingreso para vivir y para la salud, enfatizando el modo en que la propia naturaleza del ser humano lucha por su supervivencia, protegiéndose a sí mismo y a sus dependientes una vez que dicha protección ha sido reconocida como un derecho legal obligado en las agendas de todas las naciones desarrolladas, entre las que debe incluirse México. Además, el término SS puede referir a:

- Seguro social o entidad que administra los fondos y otorga los diferentes beneficios que contempla la SS en la *Ley del IMSS*, mismos que incluyen la provisión de pensiones, jubilación, seguro de incapacidad, seguro de pensiones para viudez y orfandad, cuidados médicos y muerte, entre otros.
- Seguro de desempleo, encargado de la distribución de efectivo en caso de pérdida del empleo, incluyendo la jubilación, discapacidad y enfermedad, entre otras causas²⁰.
- Servicios otorgados por las administraciones responsables de la SS que, dependiendo de la legislación de cada país, pueden incluir cuidados médicos,

²⁰ Cabe señalar que este seguro de desempleo es prácticamente inaplicable en el país.

aspectos de trabajo social e incluso relaciones industriales; en México, además, consideran seguros de guardería y de velatorios.

- Seguridad básica, o acceso a las necesidades perentorias —comida, educación y cuidados médicos—.

Por último, es necesario entender que la SS, por sí misma, es la representación de una conciencia que impacta, ya sea de forma directa o indirecta, a los grupos y comunidades vinculados a la empresa, a partir de una serie de principios fundamentales y universales²¹ que, de acuerdo a Sánchez (2005), fungen como garantes del respeto a los derechos de salud y protección social, sin discriminación de ningún tipo y a lo largo de todas las etapas de su vida; de este modo, continúa el autor, la SS funge como garante de protección para los desfavorecidos a partir de la participación y contribución de todos en un sistema común. Así mismo, los principios de la SS deben de ser integrales para garantizar la cobertura de las necesidades de previsión de forma que sea posible articular los beneficios que la ley estipula en forma oportuna, adecuada y suficiente.

2.2. La seguridad social en México

Aunque en México, entre 1904 y 1915, Venustiano Carranza y los gobernadores de los Estados de México, Nuevo León, Jalisco, Veracruz, Yucatán, Hidalgo y Chihuahua, crean leyes de trabajo en sus respectivos estados, Trueba (1977), señala como primer antecedente de la SS en México el artículo 123, fracción XXIX, de la *Constitución Política de 1917*²², mismo que establece la obligación de asistir socialmente a la población más desprotegida cuando estipula:

Se considera de utilidad social el establecimiento de cajas de seguros populares de invalidez, de vida, de cesación involuntaria del trabajo y de otras con fines análogos para lo cual el gobierno federal, como el de cada estado, deberán fomentar la organización de instituciones de esta índole, para difundir e inculcar la previsión popular.

²¹ Los principios de la Seguridad Social o enunciados de carácter general planteados como ideales, son los siguientes: solidaridad, universalidad, unidad, igualdad, evolución progresiva de los beneficios, concordancia con la realidad económica, participación social, integralidad, subsidiariedad del Estado y asignación preferente de recursos. Estos principios tienen especial importancia, también, en orden a realizar la evaluación de un modelo de seguridad social y determinar los ajustes necesarios para garantizar la supervivencia del sistema mismo. Además constituyen parámetros para enjuiciar el grado de desarrollo de un modelo de seguridad social determinado (calvo, s/f).

²² Disponible para consulta en: <http://www.juridicas.unam.mx/infjur/leg/conshist/pdf/1917.pdf>

A partir del citado artículo fueron apareciendo institutos especializados para la atención de los trabajadores acordes a los diferentes tipos de empresa. Cabe señalar que la SS se desarrolla de modo paralelo a la legislación laboral en materia de justicia social para los trabajadores, de modo que el propósito de las leyes *Federal del Trabajo*²³, *del Seguro Social*²⁴ y *del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado*²⁵, es asegurar la protección del trabajador y de su familia. Así, entre 1918 y 1934, se da continuidad a la elaboración de los códigos de trabajo en el resto de los estados y a diversas reformas constitucionales en materia de rubros sociales. Un año más tarde, en 1935, Lázaro Cárdenas envía a la legislatura un *Proyecto de Ley del Seguro Social*, detenido por estudios posteriores y, por una nueva versión elaborada por el entonces Secretario de Gobernación, Lic. Ignacio García Téllez, referido a la creación de un instituto de seguros sociales, de aportación tripartita, que incluía al Estado, a los trabajadores asegurados y a sus patrones²⁶. En 1943, fue aprobada por el Congreso y, posteriormente, publicada en el Diario Oficial de la Federación la *Ley del Seguro Social*²⁷.

El desarrollo económico del país a lo largo de las décadas siguientes logra consolidar el funcionamiento del Seguro Social que, para 1970, era considerada una de las instituciones más eficaces de la nación en cuestiones de justicia social. Un año después, en 1971, entra en vigor la *Nueva Ley del Seguro Social*,²⁸ que incrementa la responsabilidad del Estado a la hora de brindar mayor seguridad a un mayor número de mexicanos, además de garantizar las pensiones a futuro. Nacen, de esta manera, las siguientes instituciones de seguridad social: Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS); Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE); Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas (ISSSTEISSFAM); Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT); Fondo para la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del

²³ Disponible para consulta en: http://www.stps.gob.mx/bp/micrositios/reforma_laboral/ref_lab.html

²⁴ Disponible para consulta en:

<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/aspectosmetodologicos/clasificadoresycatalogos/doc/federal/LDSS.pdf>

²⁵ Disponible para consulta en: <http://normateca.issste.gob.mx/webdocs/X2/201306051356069344.pdf?id>

²⁶ Disponible para consulta en:

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ledi/baraibar_r_l/capitulo3.pdf

²⁷ Disponible para consulta en: <http://www.memoriapoliticademexico.org/Efemerides/1/19011943.html>

²⁸ Disponible para consulta en: <http://info4.juridicas.unam.mx/juslab/leylab/94/>

Estado (FOVISSSTE); Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores (FONACOT) (v. tabla 3).

Sin embargo, a pesar de los avances en la materia, Ortiz (2008), enfatiza la persistencia de focos rojos en distintos renglones sociales, entre los que sobresale la mala administración de los recursos que sustentan a las organizaciones de SS, obligadas a operar con agujeros financieros que ponen en riesgo sus sostenibilidad, como es el caso del IMSS. A ello es preciso añadir el descenso en las cifras de trabajadores adscritos a la SS y, por ende, formalmente fuera de su esquema, señala Ortiz (2008), que éstos se ven obligados a tomar opciones de subsistencia que implican, en el mejor de los escenarios, su incorporación a la economía informal y, en el más pesimista, a las cifras de emigrantes ilegales que cruzan la frontera en busca de mejores oportunidades. En la misma línea, Romero (2002), incluye la mala adaptación del modelo anglosajón de SS a la realidad mexicana, debido a las profundas divergencias existentes entre la economía, el estatus jurídico y sociocultural e, incluso, entre las formas de gobernar de ambos países.

Es urgente, entonces, evitar el deterioro que las circunstancias descritas ocasionan a las instituciones de SS, mediante la implementación de políticas públicas coherentes que impulsen reformas oportunas y viables en los rubros sociales, minimicen la descapitalización económica de las entidades de SS, favorezcan la eficacia del sistema de pensiones, exijan una planificación presupuestaria viable e incrementen el porcentaje de mexicanos que han dejado de cotizar debido a la reducción de fuentes de empleo, con el propósito de mejorar, en la medida de lo posible, los complejos y no muy optimistas escenarios futuros de la SS (Ortiz, 2008), dado que en las actuales condiciones no se pueden garantizar los fines para los que fue creada (Romero, 2002), por lo que el sistema se arriesga a colapsar.

Tabla 3. Antecedentes de la seguridad social en México

| Año | Referencia | Descripción |
|------|-----------------------|---|
| 1883 | O. von Bismarck | Institución del primer régimen de seguridad social. |
| 1904 | J.V. Villada | <i>Ley de Accidentes de Trabajo del Estado de México</i> |
| 1906 | B. Reyes | <i>Ley de Accidentes de Trabajo del Estado de Nuevo León</i> |
| 1912 | V. Carranza | <i>Ley de Accidentes de Trabajo del Estado de Coahuila</i> |
| 1913 | S.R. Mercado | <i>Ley de Accidentes de Trabajo del Estado de Chihuahua</i> |
| 1914 | M. Aguirre | <i>Ley de Accidentes de Trabajo del Estado de Jalisco</i> |
| 1915 | C. Aguilar | <i>Ley de Accidentes de Trabajo del Estado de Veracruz</i> |
| 1915 | S. Alvarado | <i>Ley de Accidentes de Trabajo del Estado de Yucatán</i> |
| 1915 | N. Flores | <i>Ley de Accidentes de Trabajo del Estado de Hidalgo</i> |
| 1917 | Revolución | Artículo 123, fracción XXIX, de la <i>Constitución</i> de 1917 ²⁹ . |
| 1918 | D.F. y Federación | <i>Proyecto de Ley del Trabajo para el Distrito Federal y Territorios Federales</i> ³⁰ . |
| 1919 | Sonora | <i>Ley de Trabajo y Previsión Social del Estado de Sonora</i> |
| 1920 | Sinaloa | <i>Ley de Trabajo y Previsión Social del Estado de Sinaloa</i> |
| 1921 | Puebla | <i>Código de Trabajo del Estado de Puebla</i> |
| 1923 | Jalisco | <i>Ley de Trabajo del Estado de Jalisco</i> |
| 1924 | Veracruz | <i>Ley sobre Riesgos Profesionales del Estado de Veracruz</i> |
| 1924 | Campeche | <i>Ley de Trabajo del Estado de Campeche</i> |
| 1924 | Guanajuato | <i>Ley de Trabajo Minero del Estado de Guanajuato</i> |
| 1924 | Tamaulipas | <i>Ley de Trabajo del Estado de Tamaulipas</i> |
| 1925 | Colima | <i>Ley de Trabajo del Estado de Colima</i> |
| 1925 | García de León et al. | Proyecto de 1ra <i>Ley Reglamentaria</i> del Art. 123 de la <i>Constitución</i> . |
| 1925 | García de León et al. | Iniciativa de <i>Ley sobre Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales</i> ³¹ . |
| 1928 | Congreso de la Unión | Modificación de la fracción XXIX del artículo 123 constitucional ³² |
| 1929 | Aguascalientes | <i>Ley de Trabajo del Estado de Aguascalientes</i> |
| 1935 | Lázaro Cárdenas | Proyecto de <i>Ley del Seguro Social</i> ³³ |
| 1943 | Congreso de la Unión | Aprobación y publicación en el DOF de la <i>Ley del Seguro Social</i> . |
| 1973 | Congreso de la Unión | Adicciones a la <i>Ley del Seguro Social</i> |
| 1977 | Congreso de la Unión | <i>Nueva ley del Seguro Social</i> ³⁴ |

Fuente: Estrella (2015).

²⁹ Que, a la letra, dice: "Se considera de utilidad social: el establecimiento de caja de seguros populares, de invalidez, de vida, de cesación voluntaria del trabajo, de accidentes y de otros fines análogos.

³⁰ Propone el establecimiento de cajas de ahorro como ayuda para los obreros casados.

³¹ En ella se disponía la creación de un Instituto Nacional de Seguros Sociales, de administración tripartita cuya integración económica habría de corresponder sólo al sector patronal.

³² Que a la letra, estipula: *Se considera de utilidad pública la expedición de la Ley del Seguro Social y ella comprenderá seguros de Invalidez, de Vida, de Cesación Involuntaria del Trabajo, de Enfermedades y Accidentes y otros con fines análogos.*

³³ En el que se encomendaba la prestación del servicio a un Instituto de Seguros Sociales, con aportaciones y administración tripartita, que incorporaba a todos los asalariados. Proyecto posterior del García Téllez que refería a la creación de un Instituto de Seguro Sociales, de aportación tripartita, que incluía al Estado, a los trabajadores asegurados y a sus patrones y que "cubriría o prevendría los siguientes riesgos sociales: enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, enfermedades no profesionales y maternidad, vejez e invalidez y desocupación voluntaria."

³⁴ Incrementa la responsabilidad del Estado de brindar la mayor seguridad social, a través del Instituto Mexicano del Seguro Social

2.3. El Instituto Mexicano del Seguro Social³⁵

De conformidad con la *Ley del IMSS*³⁶ (2012), el Instituto Mexicano del Seguro Social tiene un mandato legal derivado del Artículo 123 de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*³⁷, de acuerdo al cual el IMSS es el instrumento básico de la SS, establecido como un servicio público de carácter nacional, para todos los trabajadores y sus familias, por lo que el aumento en la cobertura de la población se persigue como un concepto de mandato constitucional, que conlleva un sentido responsablemente social. Por su parte, el artículo 2 de la citada ley establece que:

La seguridad social tiene por finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que, en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el Estado.

De acuerdo a ello, el IMSS proporciona a sus derechohabientes una gama de seguros que permite cumplir lo establecido en la Ley, además de brindar tranquilidad y estabilidad a los trabajadores y sus familias ante cualquiera de los riesgos legalmente especificados. El seguro social comprende el régimen obligatorio, el régimen voluntario y los esquemas de prestaciones, requisitos y contribuciones para el acceso a estos regímenes claramente estipulados en la Ley, misma en la que el IMSS se despliega como un organismo que basa su acción en dos vertientes:

- Como institución administradora de riesgos, se ocupa de los distintos ramos de seguro previstos por la ley, requiriendo de una adecuada gestión de las contribuciones y de los recursos financieros para proporcionar las prestaciones en especie y en dinero que deban proporcionarse a los derechohabientes; en su carácter de organismo fiscal autónomo conduce a una recaudación eficaz en pro de la transparencia y el control en la información que genera.

³⁵ Aunque el IMSS no es la única institución de seguridad social en México, dada la temática de este trabajo es la única que se analizará en profundidad.

³⁶ Disponible para consulta en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/92.pdf>

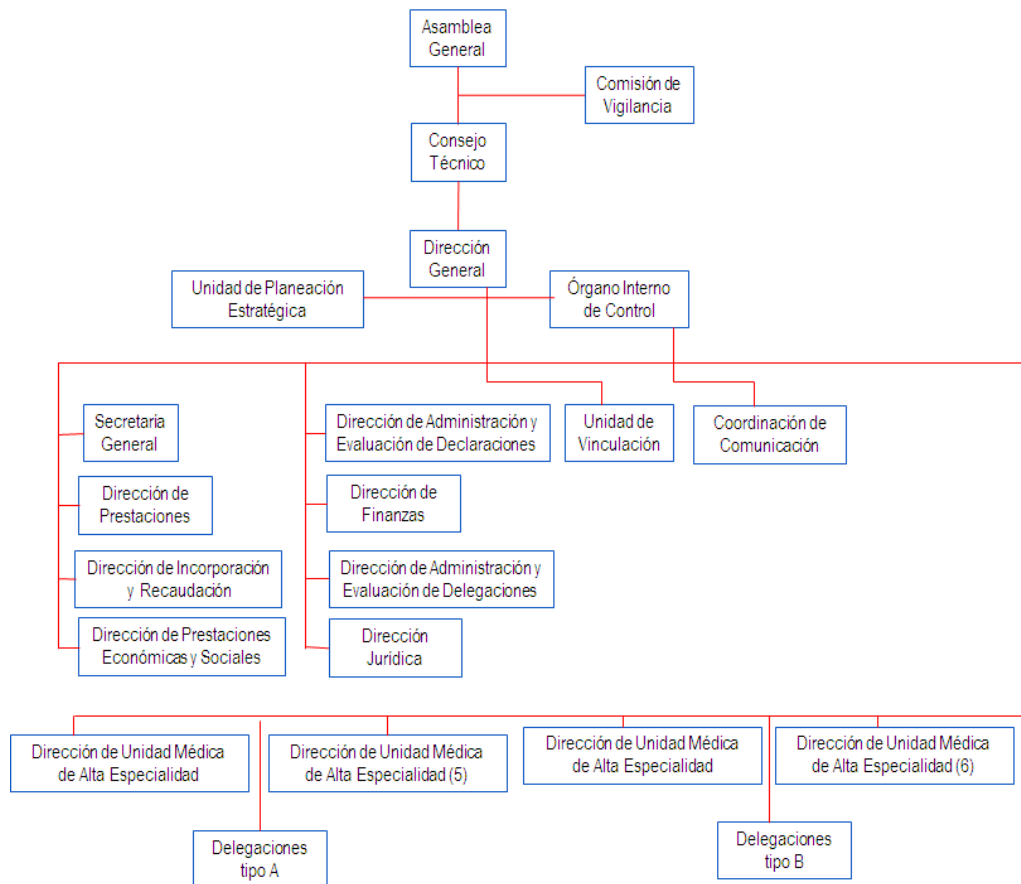
³⁷ Disponible para consulta en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>

- Como entidad prestadora de servicios, fomenta la salud de la población trabajadora asegurada y de sus familias, los pensionados y los estudiantes de manera integral, a través de la provisión de servicios preventivos y curativos médicos, guarderías y prestaciones económicas y sociales previstos en la ley.

De acuerdo a lo anterior, el seguro social es el instrumento básico de la SS en México, su organización y administración están a cargo del organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, con carácter de organismo fiscal autónomo, de integración operativa tripartita —sectores público, social y privado—.

El IMSS, con el fin de incrementar su eficiencia en la administración de la SS y en el despacho de los asuntos de su competencia, cuenta con órganos colegiados integrados de forma tripartita, por representantes de los sectores obrero, patronal y gubernamental — Asamblea General, Consejo Técnico, Comisión de Vigilancia, y Dirección General— (v. figura 3). La Asamblea General representa la autoridad suprema del Instituto y está integrada por treinta miembros, diez de los cuales son designados por el Ejecutivo Federal; diez por las organizaciones patronales y, otros diez, por las organizaciones de trabajadores. El Consejo Técnico es el órgano de gobierno, representante legal y administrador del Instituto, integrado hasta por doce miembros, a cuatro de los cuales les corresponde designar a los representantes patronales en la Asamblea General; cuatro a los representantes de los trabajadores y, a los otros cuatro, cuatro a los representantes del Estado, con sus respectivos suplentes. Cada uno de los sectores representativos que constituyen la Asamblea General, propondrá dos miembros propietarios y dos suplentes para reunir los seis miembros de la Comisión de Vigilancia. Además, al menos uno de los miembros designados por el Ejecutivo Federal deberá estar adscrito a la Secretaría de la Función Pública. El Director General preside la Asamblea General y el Consejo Técnico, mismo que administra al Instituto con base en lineamientos aprobados por la Asamblea General —que sesiona mensualmente de manera regular— y podrá crear e integrar Comités y Comisiones de Estudio para el mejor desempeño de sus funciones. Actualmente, existen los comités de Prestaciones Médicas, Prestaciones Económicas y Sociales, Incorporación y Recaudación, Administración, Evaluación de Delegaciones y de Presupuesto y Comisión de Inversiones.

Figura 3 Estructura del IMSS.



Fuente: Elaboración propia (2015). Basado en el acuerdo ACDO.SA2.HCT.290513/126.P.DAED y anexos, dictado por el H. Consejo Técnico en la sesión ordinaria celebrada el 29 de mayo de 2013, relativo al informe de los Servicios Personales en el IMSS, enero-diciembre 2012.

2.3.1 Importancia del IMSS en la seguridad social mexicana

El IMSS es el mayor organismo de asistencia social en Latinoamérica, cuya actuación se respalda en la *Ley del Seguro Social*, misma que establece el derecho a la salud y a la asistencia médica de sus derechohabientes, obligándolo a contar con una oferta de servicios de salud de calidad de forma expedita para garantizar ese derecho a quienes más lo necesitan, con una gran variedad de servicios ambulatorios y hospitalarios (v. tabla 4).

Tabla 4. Servicios Médicos otorgados por el IMSS en un día típico (enero-diciembre 2012)

| Concepto | Promedio total nacional |
|--------------------------------------|-------------------------|
| Población adscrita a la unidad | 45322890 |
| Población adscrita a médico familiar | 36998345 |
| Total de consultas otorgadas | 485200 |
| Consultas de medicina familiar | 335794 |
| Consultas de especialidades | 79054 |
| Consultas dentales | 19017 |
| Atención de urgencias | 50335 |
| Egresos hospitalarios | 5496 |
| Intervenciones quirúrgicas | 4139 |
| Partos atendidos | 1262 |
| Análisis clínicos | 758657 |

Fuente. Elaboración propia (2015). Basado en el Informe Ejecutivo Federal presentado al Congreso de la Unión sobre la situación financiera y los riesgos del Instituto Mexicano del Seguro Social 2012-2013 (IMSS, 2013).

Por lo que respecta a las acciones de salud y servicios otorgados por las instituciones que forman parte del Sistema Nacional de Salud, son mayoritarias las realizadas por el IMSS, tal y como aparece en la tabla 5, resaltando especialmente la participación del Instituto en servicios que requieren un alto nivel de infraestructura y/o complejidad —consultas de especialidad, urgencias, análisis clínicos de laboratorio y radiología—.

Tabla 5. Servicios otorgados por el Sistema Nacional de Salud (2011)

| | Servicios otorgados al Sistema Nacional de Salud, 2011 | | | | | Servicios auxiliares de diagnóstico | | |
|--------|--|--------------|----------|-------------|----------|-------------------------------------|------------|-------|
| | General | Especialidad | Urgencia | Odontología | Cirugías | Laboratorio clínico | Radiología | Otros |
| IMSS | 47.1 | 39.8 | 61 | 38.7 | 43.7 | 51.3 | 56.3 | 57.7 |
| ISSSTE | 7.4 | 15.9 | 3.6 | 6.7 | 6.8 | 8.8 | 9.0 | 12.2 |
| SSA | 42.2 | 33.3 | 54.5 | 48.8 | 44.4 | 34.2 | 27.6 | 20.3 |
| Otros | 3.2 | 11.11 | 7.1 | 6.6 | 5.1 | 5.7 | 7.0 | 9.8 |

Fuente. Elaboración propia (2015). Basado en el Informe Ejecutivo Federal presentado al Congreso de la Unión sobre la situación financiera y los riesgos del Instituto Mexicano del Seguro Social 2012-2013 (IMSS, 2013). /a Incluye IMSS-Oportunidades. /b Incluye información de Hospitales Universitarios, PEMEX, SEMAR y Servicios Estatales.

Así mismo, como parte de las obligaciones del Instituto con sus derechohabientes, y complemento a los servicios en salud, se encuentran las prestaciones económicas que protegen los medios de subsistencia de los trabajadores y sus familiares ante alguno de los riesgos contemplados en la ley —cuidado infantil de calidad a los hijos de madres trabajadoras durante su jornada laboral; fomento de la salud, prevención enfermedades y accidentes; servicios de tiendas; servicios de velatorios y, centros vacacionales, entre otros—, con el propósito de contribuir al alza general del nivel de vida de la población derechohabiente. La tabla 6 recoge en detalle la cobertura y los tipos de prestaciones por cada ramo de aseguramiento del régimen obligatorio del IMSS, a los que tienen derecho el trabajador y sus dependientes, de modo que queden cubiertas las necesidades inmediatas de carácter médico; el derecho a una guardería digna y confiable para los hijos de las madres trabajadoras y el futuro de los trabajadores una vez finalizada su vida laboral. Lo que debería dar pie a reflexionar sobre la importancia de una correcta percepción del empresario a cerca del cumplimiento de las COP, dado que su impago afecta tanto a los trabajadores de la empresa como al resto de su núcleo social puesto que, a mediano y largo plazo, será la comunidad, el Estado o incluso el propio empresario, quienes habrán de enfrentarse al costo social que significa la existencia de una sociedad conformada por trabajadores desamparados.

Por último, y con la finalidad de contextualizar lo abordado, el Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, en su Informe: *La seguridad social en México: Panorama reciente y costo social 2000-2005*, señala:

Se puede destacar que el gobierno contribuye con una cuota establecida en la Ley para los afiliados del IMSS, aportando, a su vez, al seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez, recursos que se destinan directamente a las Administradoras de Fondos para el Retiro (AFORES) que son Las aportaciones para financiar las pensiones del Régimen de Jubilaciones y Pensiones (RJP) este porcentaje es del 7.4 % por parte de los trabajadores de acuerdo al RJP, 21.3 % por parte del IMSS y 71.30 % por parte del Patrón: Por su parte el IMSS financia sus requerimientos con las aportaciones obrero-patronales de los trabajadores afiliados al IMSS y las del gobierno federal, siendo que 76.4% de los recursos del IMSS-Patrón provienen de las cuotas de trabajadores y empresas y el 23.6% restantes de las aportaciones del gobierno federal (CESOP, 2004).

Tabla 6. Cobertura y prestaciones por ramo de aseguramiento del régimen obligatorio del IMSS.

| Cobertura | Prestaciones |
|--|---|
| I. Enfermedades y Maternidad (SEM) | |
| a) Asegurados, pensionados y familiares directos que son dependientes económicamente de los primeros, en casos de maternidad y enfermedades no derivadas del trabajo. | <ol style="list-style-type: none"> Enfermedad: a) en especie: asistencia médica, quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria; b) en dinero: a partir del cuarto día de incapacidad, un subsidio equivalente al 60% del último salario de cotización mientras dure ésta y hasta por 52 semanas. Gastos de funeral por un monto equivalente a dos meses del Salario Mínimo General del Distrito Federal (SMGDF) que rija a la fecha del fallecimiento. Maternidad: a) en especie: asistencia obstétrica, ayuda en especie por seis meses de lactancia y canastilla al nacer el hijo; b) en dinero: subsidio del 100% del último salario diario de cotización por 42 días antes y después del parto. |
| II. Riesgos de Trabajo (SRT) | |
| a) Accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores asegurados en el ejercicio o con motivo de su trabajo. | <ol style="list-style-type: none"> Enfermedad: a) en especie: asistencia médica, quirúrgica y farmacéutica, servicio de hospitalización, aparatos de prótesis y ortopedia, rehabilitación. También servicios de carácter preventivo; b) en dinero: subsidio del 100% del salario mientras dure la incapacidad; o bien, 70% del salario como pensión mensual si la incapacidad es permanente. Gastos de funeral. Si la incapacidad es permanente o parcial superior al 50%, el asegurado recibirá una pensión bajo los términos anteriormente descritos pero calculada conforme a la tabla de valuaciones de la <i>Ley Federal del Trabajo</i>. Si la valuación definitiva de la incapacidad temporal fuera de hasta 25% se pagará al asegurado una indemnización global (IG) equivalente a cinco anualidades que le hubieren correspondido. Dicha clase de indemnización será optativa para el trabajador cuando la valuación de la incapacidad exceda el 25% sin exceder el 50%. Muerte —del trabajador o pensionado—: pensiones de viudez, orfandad o ascendientes, ayuda asistencial y asistencia médica. |
| III. Invalidez y Vida (SIV) | |
| a) Invalidez: a trabajadores asegurados cuando estén imposibilitados de procurarse una remuneración superior al 50% de su remuneración habitual, derivado de accidentes/enfermedades que no sean profesionales | <ol style="list-style-type: none"> Invalidez: pensiones temporales o definitivas (con una Pensión Mínima Garantizada por el Gobierno Federal), asistencia médica, asignaciones familiares y ayuda asistencial. Muerte: pensiones de viudez, orfandad o ascendientes, ayuda asistencial y asistencia médica. |
| b) Vida: a los beneficiarios del asegurado o del pensionado tras la muerte de éste. | |
| IV. Retiro, Cesantía en Edad Avanzada y Vejez (RCV). | |
| a) Cesantía en edad avanzada : a los asegurados, a partir de los 60 años de edad, que queden privados de trabajos remunerados | <ol style="list-style-type: none"> Pensiones, asistencia médica, asignaciones familiares y ayuda asistencial; retiros programados con cargo a sus cuentas individuales en las Administradoras de Fondos para el Retiro, con pensión mínima garantizada por el Gobierno Federal de un SMGDF mensual a los asegurados cuyos recursos resulten insuficientes para contar con una renta vitalicia o un retiro programado de al menos ese monto, si cotizaron al menos 1,250 semanas. Ayuda para gastos de matrimonio. |
| b) Vejez: a los asegurados, a partir de los 65 años de edad. | |
| V. Guarderías y Prestaciones Sociales (SGPS) | |

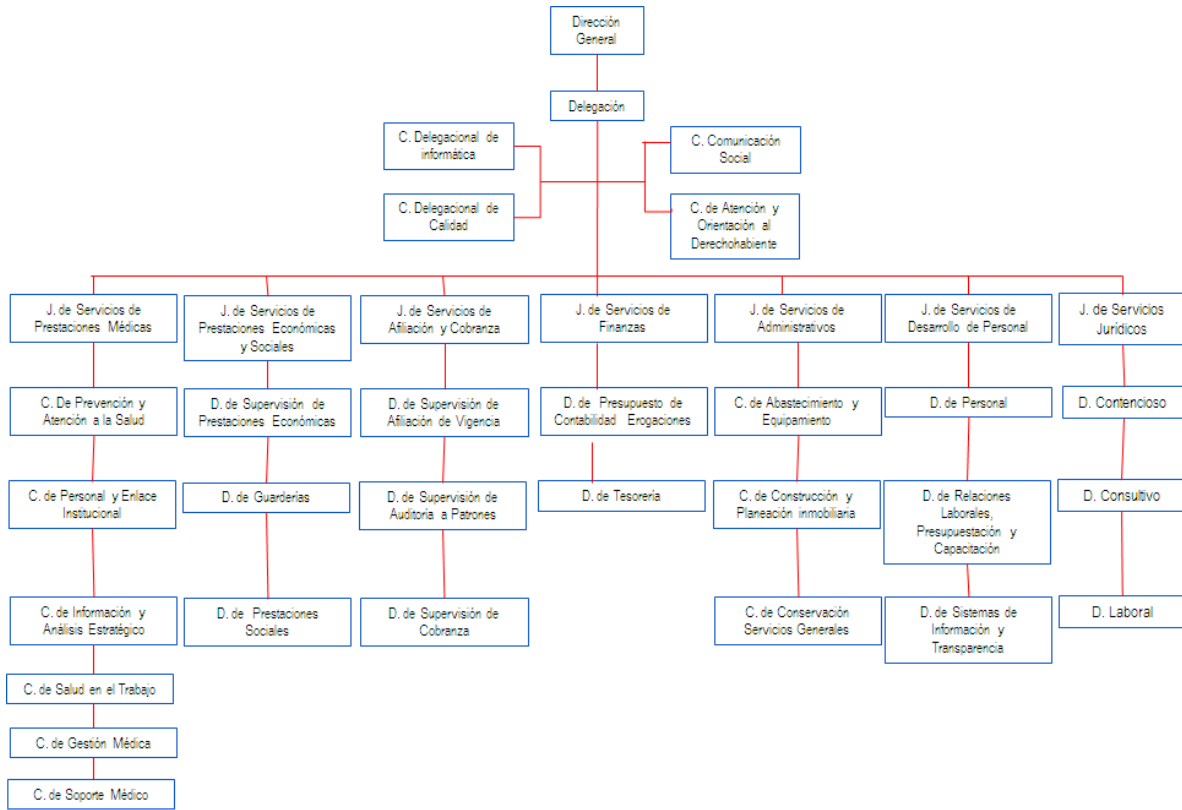
| | |
|--|---|
| a) Guarderías: cuidados durante la jornada de trabajo a los hijos de la mujer trabajadora, desde los 43 días a los 4 años de edad. Esta prestación también cubre a viudos o divorciado desde los asegurados que, por resolución judicial, ejerzan la patria potestad y la custodia de un menor | 1. Guarderías: atención y servicio 2. Prestaciones sociales: promoción de la salud, impulso y desarrollo de actividades culturales, deportivas y recreativas; capacitación para el trabajo y adiestramiento técnico; centros vacacionales y velatorios, entre otros. |
| b) Prestaciones sociales: trabajadores asegurados y sus familiares. | |

Fuente: Elaboración propia (2015). Basado en la *Ley del IMSS* (2012).

2.3.2. Estructura administrativa del IMSS: Delegación del Estado de Querétaro

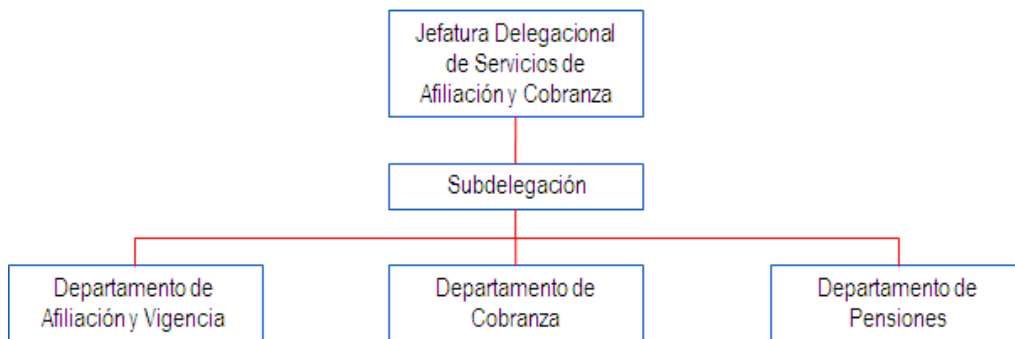
De la Jefatura Delegacional de Servicios de Afiliación y Cobranza de la Delegación del IMSS en el Estado de Querétaro, (v. figura 4), se desprenden las Subdelegaciones de Querétaro y San Juan del Río. Esta última, clasificada como de tipo *B*, cuenta con tres departamentos —afiliación y vigencia, cobranza y pensiones— además de una oficina de apoyo administrativo y otra auxiliar de afiliación y cobranza. El departamento de afiliación y vigencia, a su vez, se divide en oficina de afiliación, oficina de vigencia de derechos y oficina de clasificación de empresas. El departamento de cobranza cuenta con oficina de emisión y pago oportuno, oficina de registro y control de cartera, y oficina para cobros del IMSS; es, dentro de este departamento, que se localizan las oficinas para cobros (v. figura 5).

Figura 4. Estructura administrativa de la Delegación del IMSS en el Estado de Querétaro.



Fuente: Elaboración propia (2015). Extraído del acuerdo ACDO.SA2.HCT.290513/126.P.DAED y anexos, dictado por el H. Consejo Técnico del IMSS en la sesión ordinaria celebrada el 29 de mayo de 2013, relativo al informe de los Servicios Personales en el IMSS, enero-diciembre 2012. Código: J = jefatura; C = Coordinación; D. = Departamento.

Figura 5. Estructura de oficina para Cobros IMSS: Subdelegaciones tipo B.



Fuente: Elaboración propia (2015). Extraído del acuerdo ACDO.SA2.HCT.290513/126.P.DAED y anexos, dictado por el H. Consejo Técnico en la sesión ordinaria celebrada el 29 de mayo de 2013, relativo al informe de los Servicios Personales en el IMSS, enero-diciembre 2012.

Las atribuciones que las subdelegaciones ejercen en su delimitación territorial de acuerdo al *Reglamento Interior del IMSS*³⁸, son las siguientes: a) ejecutar los acuerdos y resoluciones emitidos por el Consejo Técnico, la Dirección General, la Dirección de Incorporación y Recaudación, y el Consejo Consultivo Delegacional; b) recibir los escritos de inconformidad y turnarlos a la delegación para su resolución por el Consejo Consultivo Delegacional; c) registrar a los patrones y demás sujetos obligados; d) clasificar a los patrones de acuerdo con su actividad; d) determinar la prima del seguro de riesgos de trabajo; e) inscribir a los trabajadores y demás sujetos de aseguramiento y precisar su base de cotización; f) certificar la vigencia de derechos para el otorgamiento de las prestaciones en especie y en dinero; g) autorizar la asignación del registro patronal único cuando el patrón lo solicite; h) ratificar o rectificar la clase, fracción y la prima de riesgo de las empresas para efectos de la cobertura de las cuotas del seguro de riesgos de trabajo; i) dar asistencia a los patrones y demás sujetos obligados, trabajadores y demás sujetos de aseguramiento, con respecto a los trámites relativos a su registro, clasificación y determinación de la prima del seguro de riesgos de trabajo e inscripción, así como en relación con sus derechos y obligaciones; j) recaudar las cuotas de los seguros de riesgos de trabajo, enfermedades y maternidad, invalidez y vida, guarderías y prestaciones sociales, salud para la familia y adicionales, los capitales constitutivos y sus accesorios legales; k) imponer y recaudar las multas, gastos erogados por servicios prestados a personas no derechohabientes, por inscripciones improcedentes, y demás recursos del Instituto. De igual forma, tienen la facultad de: l) recaudar y cobrar las cuotas y sus accesorios legales del seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez; m) determinar, emitir, notificar y cobrar cédulas de liquidación por concepto de cuotas obrero patronales, capitales constitutivos, actualización, recargos y multas, así como de gastos por servicios prestados a personas no derechohabientes o por inscripciones improcedentes; n) determinar, emitir y notificar dictámenes, resoluciones de rectificación de clase, fracción y prima del seguro de riesgos de trabajo; o) recibir las solicitudes presentadas por los patrones y demás sujetos obligados, relativas para prórroga de pago diferido o en parcialidades de los créditos fiscales a favor del Instituto; p) ordenar y llevar a cabo, las visitas domiciliarias que considere necesarias, y, q) requerir la exhibición de libros y documentos, a fin de comprobar el cumplimiento de las obligaciones que se derivan de la

³⁸ Disponible para consulta en: <http://www.imss.gob.mx/conoce-al-imss/marco-normativo/reglamentos>

ley y sus reglamentos; r) llevar programas de corrección patronal y de regularización de pago de cuotas; s) integrar y someter a la dirección expedientes de los asuntos en que se presume la comisión de delitos en contra de los regímenes del seguro social; t) resolver las aclaraciones administrativas presentadas por patrones y demás sujetos obligados, en relación con los créditos emitidos por concepto de cuotas obrero patronales, capitales constitutivos, actualización, recargos y multas; u) resolver las solicitudes presentadas por los patrones y demás sujetos obligados, relativas a dejar sin efectos las multas impuestas por incumplimiento del pago de los conceptos fiscales señalados en la Ley; v) tramitar y resolver las solicitudes de suspensión del procedimiento administrativo de ejecución, cuando se interpongan los recursos previstos en el Código Fiscal de la Federación; w) dar de baja del régimen obligatorio a los patrones, sujetos obligados y asegurados, una vez verificada por el Instituto la desaparición o inexistencia del supuesto de aseguramiento; x) determinar la existencia, contenido y alcance de las obligaciones incumplidas por los patrones; y) revisar los dictámenes formulados por contadores públicos sobre el cumplimiento de las disposiciones contenidas en la Ley; z) rectificar los errores aritméticos, u otros que aparezcan en las solicitudes y avisos presentados por los patrones; a') contratar al personal que participe en las labores relativas a notificación, aplicación del procedimiento administrativo de ejecución, fiscalización y de corrección patronal; b') cancelar por incobrabilidad, incosteabilidad o no localización del deudor o responsables solidarios los créditos fiscales a favor del Instituto; c') declarar la prescripción, la extinción de las facultades de comprobación del Instituto, en los términos de la Ley y demás disposiciones aplicables, así como el resto de las que señalan la Ley, sus reglamentos, y demás disposiciones aplicables.(DOF, 2006).

2.4 Situación financiera del IMSS

De acuerdo al *Informe al Ejecutivo federal y al Congreso de la Unión 2014-2015* del IMSS (IMSS, 2014), sus ingresos provienen principalmente de tres fuentes: a) de las cuotas y aportaciones tripartitas a la seguridad social que se reciben por parte de los trabajadores, de los patrones y del Gobierno Federal, incluidas las multas, recargos y actualizaciones; b) de los ingresos derivados de las ventas y servicios en tiendas, centros vacacionales y velatorios, y c) de los intereses y rendimientos obtenidos de la inversión de las reservas y disponibilidades, así como del uso de los recursos de las reservas y fondos del Instituto. De los ingresos totales, 91.2% corresponden a cuotas y aportaciones de seguridad social;

1.5%, a ingresos financieros; 0.5%, a ventas de bienes y servicios, y el resto, 6.8%, a otros ingresos y beneficios varios (v. tabla 7).

Tabla 7. Ingresos y otros beneficios del IMSS 2013-2014

| Ingresos y otros beneficios | 2013 | 2014 |
|---|---------|---------|
| Ingresos de la gestión | | |
| Cuotas y aportaciones de la seguridad social | 275,278 | 302,944 |
| Ingresos por venta de bienes y servicios | | |
| Ingresos por venta de bienes y servicios de organismos descentralizados | 2,053 | 1,804 |
| Otros ingresos y beneficios | | |
| Ingresos financieros | | |
| Intereses de valores, créditos y bonos | 8,714 | 5,005 |
| Otros ingresos y beneficios varios | 23,735 | 22,474 |
| Total de ingresos | 319,780 | 332,227 |

Fuente: Dirección de Finanzas, IMSS, a partir de los Estados Financieros dictaminados al 31 de diciembre de 2014 y 2013, y del Régimen de Jubilaciones y Pensiones y Prima de Antigüedad de los Trabajadores del Instituto Mexicano del Seguro Social bajo la Norma de Información Financiera D-3 "Beneficios a los Empleados", al 31 de diciembre de 2014 y Proyecciones para 2015.

El gasto de operación comprende todas aquellas erogaciones que el Instituto realiza para llevar a cabo la prestación de sus servicios: a) servicios de personal —pago de nómina a trabajadores del Instituto—; b) materiales y suministros; c) servicios generales y subrogación de servicios; d) subsidios; e) estimaciones, depreciaciones y deterioro; f) pagos a jubilados y pensionados del IMSS; g) costo por beneficios a los empleados del Régimen de Jubilaciones y Pensiones, así como otros gastos. De acuerdo con los resultados de la valuación actuarial de las obligaciones laborales por el RJP y prima de antigüedad de los trabajadores del IMSS bajo la Norma de Información Financiera D-3, el costo neto del periodo para el ejercicio que terminó el 31 de diciembre de 2014 ascendió a 764,208 millones de pesos (v. tabla 8).

Tabla 8. Gastos y otras pérdidas del IMSS 2013-2014

| Gastos y otras pérdidas | 2013 | 2014 |
|--|---------|---------|
| Gastos de funcionamiento | | |
| Servicios de personal | 143,423 | 151,009 |
| Materiales y suministros | 46,923 | 48,463 |
| Servicios generales y subrogación de servicios | 26,708 | 29,231 |
| Otros gastos y pérdidas | | |
| Subsidios | 24,062 | 24,451 |
| Estimaciones, depreciaciones y deterioro | 9,866 | 8,260 |
| Pagos a pensionados y jubilados del IMSS | 51,120 | 55,386 |

| | | |
|-----------------|---------|-----------|
| Total de gastos | 973,144 | 1,028,400 |
|-----------------|---------|-----------|

Fuente: Dirección de Finanzas, IMSS, a partir de los Estados Financieros dictaminados al 31 de diciembre de 2014 y 2013, y del Régimen de Jubilaciones y Pensiones y Prima de Antigüedad de los Trabajadores del Instituto Mexicano del Seguro Social bajo la Norma de Información Financiera D-3 "Beneficios a los Empleados", al 31 de diciembre de 2014 y Proyecciones para 2015.

De acuerdo a las cifras expuestas es posible apreciar un resultado del ejercicio de naturaleza desfavorable por 696,173 millones de pesos, tal y como aparece en la tabla 9.

Tabla 9. Resultados del ejercicio 2013-2014

| Resultado del ejercicio | 2013 | 2014 |
|--------------------------------------|---------|-----------|
| Total de ingresos y otros beneficios | 319,780 | 332,227 |
| Total de gastos y otras pérdidas | 973,144 | 1,028,400 |
| Resultado del ejercicio | — | 696,173 |

Fuente: Dirección de Finanzas, IMSS, a partir de los Estados Financieros dictaminados al 31 de diciembre de 2014 y 2013, y del Régimen de Jubilaciones y Pensiones y Prima de Antigüedad de los Trabajadores del Instituto Mexicano del Seguro Social bajo la Norma de Información Financiera D-3 "Beneficios a los Empleados", al 31 de diciembre de 2014 y Proyecciones para 2015.

Por otra parte, el análisis de los estados financieros del Instituto al cierre del año 2014 presenta:

Un activo total de 293,850 millones de pesos, conformado por el activo circulante y el activo no circulante (cuadro I.3). El activo circulante suma 108,931 millones de pesos que incluyen, entre otros rubros, efectivo y equivalentes, inversiones financieras a corto plazo, cuentas por cobrar, deudores diversos, inventarios, almacenes y otros activos circulantes. El activo no circulante equivale a 184,919 millones de pesos y está integrado principalmente por inversiones financieras a largo plazo, bienes inmuebles, infraestructura y construcciones en proceso, bienes muebles, activos intangibles y otros activos no circulantes. El pasivo del Instituto ascendió a 214,927 millones de pesos y se desagrega en: 21,349 millones de pesos de pasivo circulante y 193,578 millones de pesos de pasivo no circulante, de los cuales 79,037 millones de pesos corresponden al costo de las obligaciones laborales registradas al 31 de diciembre de 2014. El patrimonio ascendió a 78,923 millones de pesos y está constituido por 65,827 millones de pesos por exceso en la actualización del patrimonio, 9,101 millones de pesos de resultados de ejercicios anteriores, 1,417 millones de pesos de revalúo, 2,306 millones de pesos de donaciones y 272 millones de pesos del resultado de ejercicio. El cuadro I.4 muestra el estado de situación financiera del Instituto, al 31 de diciembre de 2014 con el reconocimiento del total

del costo neto del periodo bajo la metodología de la Norma de Información Financiera D-3. En 2014, el rubro de la reserva para beneficios a los empleados fue de 775,482 millones de pesos y se integra por 696,445 millones de pesos de obligaciones laborales no registradas por el Instituto y 79,037 millones de pesos que corresponden a la reserva constituida por dicho concepto (IMSS, 2014).

El *Informe* señala, además, que en poco más de una década la entidad incremento su gasto real en más del 70% aun cuando disminuyó el pago de nómina y se mantuvo constante el gasto en consumo de materiales y suministros. Por tanto, el mayor porcentaje del incremento del gasto recae en el rubro RJP, situación que de acuerdo a las proyecciones del Instituto continuará al menos hasta 2030. Así mismo, indica que durante el periodo 2007- 2012 el Instituto hizo uso del Fondo Laboral³⁹ y de las reservas Institucionales⁴⁰ para completar su financiamiento, dado que en el citado lapso pasó de un déficit de prácticamente cero a uno de 25,328 millones de pesos, lo que obligó a la entidad, en 2013, a implementar importantes esfuerzos de saneamiento financiero con el propósito de reducir el uso de reservas que, en 2014, con 12,957 millones de pesos, redujo en algo más del 50% la cifra de referencia de 2012, alcanzándose la consolidación financiera de la entidad. Cifras importantes debido a que las proyecciones contenidas en el Informe 2010-2011⁴¹ indicaban que pese al uso de las reservas la entidad dejaría de ser financieramente autosustentable en el primer trimestre de 2015, lo que de acuerdo a los datos citados del Informe 2014-2015, pudo superarse mediante el manejo de un déficit controlado que permitió alcanzar la consolidación financiera (IMSS, 2014).

Por otra parte, en materia de ingresos, las cuotas obrero patronales se incrementaron a lo largo de 2014 en 9 mil millones de pesos en términos reales, gracias al esfuerzo del Instituto por fomentar y facilitar su cumplimiento mediante:

La simplificación y digitalización de trámites, el análisis de los sectores y cruce de información con el Servicio de Administración Tributaria (SAT), Secretaría del Trabajo e Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) para

³⁹ Fondo para el Cumplimiento de Obligaciones Laborales de Carácter Legal o Contractual (FCOLCLC o Fondo Laboral), fondo que el Instituto administra para enfrentar sus obligaciones como patrón.

⁴⁰ Reservas que el IMSS debe constituir para garantizar el cumplimiento de sus obligaciones como asegurador de los riesgos que cubre el Seguro Social.

⁴¹ Disponible para consulta en: <http://www.imss.gob.mx/conoce-al-imss/informe-2010-2011>

planear mejor las auditorías, el inicio de operaciones de la Unidad de Grandes Patrones y la publicación de criterios normativos sobre prácticas agresivas de evasión (IMSS, 2014).

Por otra parte, el citado documento contempla a futuro un crecimiento sostenido de los ingresos propios aunado a mejoras graduales en productividad y eficiencia en la administración de recursos. Las proyecciones de la entidad para el periodo 2015-2050 esperan un crecimiento sostenido de los ingresos y los gastos, en el que los egresos superarán a los ingresos, por lo que deberán seguir utilizándose las reservas.

2.5 Pago de contribuciones al IMSS

La estructura de la carga fiscal en México, aun guardando cierta similitud con la de los países de la OCDE, presenta índices significativamente más bajos en cuanto a la participación de las contribuciones a la seguridad social, lo que, a juicio de Trigueros (2001), *posiblemente esté relacionado con diferencias en los niveles de vida y la estructura demográfica, así como con la elevada proporción de trabajadores informales en el caso de México pero, también, con una tasa desproporcionadamente alta de evasión.*

Al respecto, el *Informe al Ejecutivo Federal y al Congreso de la Unión 2013-2014* (IMSS, 2013), señala que los ingresos obrero-patronales refieren a lo recaudado por dos rubros: cuotas —contribuciones obrero-patronales por IMSS-Asegurador e IMSS-Patrón, recuperación de cartera y mora, ingresos por fiscalización y capitales constitutivos—, que constituyen aproximadamente el 99% de la totalidad de los ingresos y derivados de cuotas —multas, recargos, actualizaciones, gastos de ejecución y comisiones por servicios de Administradoras de Fondos para el Retiro e Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores—, que abarca el 1% restante. Los ingresos totales del IMSS se componen de esta recaudación obrero-patronal, adicionando conceptos como aportaciones federales e intereses sobre reservas, entre otros. Por su parte, el *Informe 2014-2015*, indica que el total de las COP corresponde al 75% de los ingresos propios de la entidad (IMSS, 2014).

Cabe señalar que, a partir del año 2013, la afiliación al IMSS duplicó la velocidad de la economía⁴², lo que evidencia un proceso de formalización del empleo sin precedentes; así, en 2014, se generaron 714,526 empleos, una tasa de 4.3%, mientras que la economía creció a 2.1%. El fenómeno de formalización del empleo —generalmente asociado a empresas grandes y medianas— es importante dado que refiere a plazas permanentes, con mejores salarios y mayor tiempo de permanencia en el IMSS, lo que se traduce en incremento de los ingresos de la entidad vía COP. Destaca, también, la implementación de programas federales que mediante incentivos fiscales favorecen el tránsito de los trabajadores informales hacia el sector formal de la economía, tal y como sucede en *Crezcamos Juntos*⁴³ (IMSS, 2013). Cabe señalar que el incremento sostenido de las COP es importante a futuro dado que al ser la primera fuente de ingresos del Instituto de ellas depende sus sostenibilidad y, si el número de evasores se incrementa, los ingresos del Instituto disminuirán con el consiguiente incremento del déficit.

2.5.1 El derecho a la seguridad social y el impago de las COP al IMSS

Si bien el derecho a la SS funge como el gran protagonista del Sistema General de Salud en México, es constantemente vulnerado por el incumplimiento de todo tipo de obligaciones de quienes se supone deberían fortalecerlo —ya sea por parte de los contribuyentes o de la autoridad que lo administra—. Como ha sido previamente mencionado, el interés de la presente investigación radica en el impago de las COP y en las lesiones sociales que, a futuro, sufrirá el trabajador asegurado debido al citado incumplimiento.

Rodríguez (2005), indica que todo buen sistema general de salud requiere de un régimen contributivo sano y eficiente, capaz de garantizar que la relación tripartita entre los sujetos que lo conforman —trabajador, empleador y Estado— se sustente sobre el reconocimiento de las obligaciones de cada parte, mismas que obran como fundamento

⁴² En México, tradicionalmente la relación entre la creación de empleos formales y el crecimiento económico, medido con base en el Producto Interno Bruto (PIB) del país, era uno a uno (elasticidad empleo-producto igual a la unidad). Esto es, un crecimiento de 1% en el PIB incrementaba la afiliación del IMSS en el mismo porcentaje, equivalente a una creación neta de alrededor de 175 mil empleos (IMSS, 2014).

⁴³ *Crezcamos Juntos* es una iniciativa del Gobierno de la República para impulsar la economía de las familias mexicanas y su desarrollo al integrarlas a la formalidad. Los trabajadores se integran al SAT sin pagar impuestos durante el primer año, y con importantes descuentos los siguientes nueve. Además, permite inscribirse a los servicios médicos y de seguridad social del IMSS; comenzar a ahorrar para tener un crédito hipotecario del Infonavit; solicitar créditos para su negocio con Nacional Financiera; tener acceso a créditos al consumo de Infonacot y contar con apoyos del Inadem.

para el cumplimiento de las demás relaciones. Así, es obligación del trabajador verificar que su patrón le descuenta de su salario el porcentaje que le corresponde aportar al sistema de seguridad social; la del empleador consiste en realizar dicho descuento para pagar oportunamente las cuotas correspondientes y, en el caso de la organización social, brindar el servicio de salud a los trabajadores y a sus beneficiarios a través de la seguridad social que contrate. Ello significa que el régimen de contribuciones al Sistema General de Salud está basado en la confianza, ya que el trabajador confía en que el sistema de salud le proporcionará los servicios de la SS que requiera puesto que su patrón no sólo le habrá descontado el porcentaje salarial correspondiente sino que habrá cumplido a cabalidad con el pago de las COP al IMSS, quien, a su vez, confía que el empresario cumplirá con sus pagos mediante el sistema de autoliquidación sin necesidad de que el Instituto se los imponga o tenga que acudir a procedimientos de cobro forzoso. Se pretende, entonces, reducir la imposición para recaudar los impagos de una institución nacida como organismo social enfocado en la seguridad y la salud, no para cobrar adeudos que se dejan cubrir por conceptos obligatorios. Debiera ser, desde esta perspectiva, la propia dinámica de confianza y cumplimiento de los que están implicados la encargada de generar un sistema autónomo y autosostenible (Román, 1997). Sin embargo, dicho principio de confianza convierte al IMSS en una institución vulnerable, obligándolo a enfrentar dificultades jurídicas, económicas, administrativas y de insuficiencia en la cobertura de salud pública, debido —entre otras causas— al impago de las COP aun cuando su importe es previamente retenido a los trabajadores para su entero. Bajo dicho contexto, es de vital importancia analizar las garantías del derecho a la salud, entendida como responsabilidad social, y determinar el costo social derivado del incumplimiento de las obligaciones sociales respecto al citado derecho.

Desde estas perspectiva, los empresarios mexicanos —independientemente del giro y tamaño de su empresa—, enfrentados al constante incremento del alza de suministros y materias primas, así como a una plataforma fiscal poco equilibrada debido a su tendencia a alzas impositivas que superan la capacidad económica de la población, se debaten a la hora de cubrir las COP en tiempo y forma y, en consecuencia, el IMSS, da de baja a las empresas y/o a los trabajadores. Salcedo (2009), indica que la difícil situación económica de la planta productiva genera el impago de las COP lo que no es sino una muestra de la crisis a que están sometidas las organizaciones debido a la falta

de acciones gubernamentales que impulsen el mercado interno, avocando a las empresas a modificar su domicilio fiscal para evitar el acoso de supervisores y auditores de la Secretaría de Hacienda, *que ya no recurre al embargo precautorio sino a extraer un bien de la empresa*. Así mismo, con mayor frecuencia de la que sería deseable, los patrones inscriben a sus trabajadores al IMSS con salarios menores a los que realmente otorgan, con el propósito de lograr ahorros aunque, en muchas ocasiones, sea a solicitud del propio trabajador, más interesado en minimizar los descuentos salariales presentes que en posibles riesgos futuros. Así, Román (2008), señala que una solicitud del IMSS al Instituto Federal de Acceso a la Información permitió detectar que:

Los patrones evadieron en aportaciones por subregistro y subdeclaración 897 millones de pesos en 2005; 772 millones en 2006 y 407 millones [... entre enero y] septiembre [de 2007], con 2 mil 869 casos (Román, 2008).

La evasión en la afiliación de trabajadores y elusión en el registro del salario que estos perciben se relaciona con múltiples aspectos, entre ellos la estructura del mercado laboral, los costos relativos del factor trabajo, el nivel de carga tributaria, el ciclo económico y los niveles de ingresos de la población (IMSS, 2013). Ello ha generado, de acuerdo a Arenas (2006), una compleja problemática cuya gravedad aumenta día con día, lo que obliga a realizar un llamado de atención sobre los porcentajes de trabajadores cubiertos por el seguro social en México, con el propósito de reflexionar en torno a lo que supondría eliminar la afiliación al IMSS de los trabajadores —integrantes de las clases sociales más desprotegidas y vulnerables del país— debido al impago de las COP. Cabe señalar que el citado impago perjudicaría directamente los derechos de los trabajadores, incapaces de reunir debido a ello el requisito mínimo de semanas de cotización requeridas para poder acceder a las prestaciones de ley, lo que les impediría obtener siquiera seguridad social básica (Arenas, 2006; Salcedo, 2009). Buján (2013), indica al respecto que ante la existencia de problemas de liquidez en las empresas, el impago de las obligaciones con la administración parece a muchos empresarios una mejor opción que el impago a proveedores, dado que éste último afectaría a sus relaciones comerciales. Sin embargo, el incumplimiento con las cuotas del IMSS, además del

perjuicio causado a los trabajadores, puede acarrear otro tipo de consecuencias a la organización:

El incumplimiento del abono de cuotas en el plazo establecido conlleva un recargo [...], que puede incrementarse con intereses de demora, si la reclamación entra en periodo ejecutivo, y derivar en embargo de cuentas y bienes sino se liquida la deuda. La acumulación de impagos de los seguros sociales de los trabajadores suele dar origen a actuaciones inspectoras que pueden descubrir infracciones más graves por parte de la empresa (Salcedo, 2009).

En promedio, las aportaciones empresariales al IMSS suman 40 mil millones de pesos anuales y corresponden a cerca de 830 mil patrones; de estos, 40, presentan retrasos en sus pagos, que en monto equivalen a 2 millones de pesos. (...) En el año 2000, el 80% de los patrones se mantenía al corriente y, a la fecha [2008], la cifra llega a más del 93%. Del 7% restante, el 2% paga en 45 días y en el 5% restante se establecen acciones de cobranza (Román, 2008).

Al respecto, Estrada (2015), señala que sólo en el Estado de Chiapas, el IMSS practicó más de 800 órdenes de cobranza, lo que se traduce en más de 7 millones de pesos por concepto de COP impagadas. A nivel nacional, el IMSS registra alrededor de 3,000 acusaciones por elusión de contribuciones por parte de las organizaciones empresariales en las que se acusa a los empresarios de valerse de los sindicatos o de despachos contables independientes para eludir la ley (Estada, 2015; Flores, 2015). En la misma línea, Durán (2008), citando a Daniel Karam⁴⁴, afirma que el impago de cuotas se estima en un 20% de la recaudación total de IMSS, aproximadamente 1.5 puntos del PIB; dicha cantidad proviene en su mayor parte de pequeñas y medianas empresas, difíciles de fiscalizar aunque, a juicio de Karam, es posible que también se cuenten entre los evasores compañías más grandes.

No es posible negar la relación entre la problemática descrita y el crecimiento exponencial en el país tanto de las empresas informales⁴⁵ —organizaciones en funcionamiento que no están registradas legalmente— como del *outsourcing*; a ello se

⁴⁴ Daniel Karam ejerce el cargo de Director del Instituto Mexicano del Seguro Social

⁴⁵ Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2007.

une, también, la contratación bajo el régimen de salarios asimilados a sueldos y la falta de una adecuada fiscalización, elementos, todos ellos, que frenan el registro empresarial ante el IMSS, hasta el grado que entre 2005 y 2007, sólo una de cada diez fue dada de alta (Leal, 2012).

Las empresas de tercerización manipulan de modo doloso la Constitución Mexicana y la Ley Federal del Trabajo para ofrecer mano de obra barata, en muchos casos en condiciones de semiesclavitud (Boletín CILAS, 2011), ya que al cobrar por comisiones y honorarios, los trabajadores relacionados con ellas carecen de protección social, dado que el patrón retiene el impuesto y lo entrega directamente al fisco. No ayuda que el IMSS, de acuerdo al Sistema de Administración Tributaria (SAT), se haya mostrado remiso en sus intentos de fiscalizar a este tipo de organizaciones aun cuando exista un convenio para el intercambio de bases de datos entre ambas entidades. Al respecto, la Auditoría Superior de la Federación (ASF), sostiene que, en 2008, únicamente el 19% de este tipo de trabajadores —estaba adecuadamente afiliado, mientras que el 81% restante— alrededor de 3 millones 475 mil personas físicas y morales— quedaban fuera de registro, por lo que el IMSS incumplía el artículo 25 de su propia Ley, por lo que recomendó a la entidad simplificar los trámites de afiliación así como implementar programas de aplicación de cobertura capaces de garantizar el *registro de los patrones y demás sujetos obligados a los que les corresponda afiliarse a la seguridad social y así cumplir con lo dispuesto en la ley* (Leal, 2012). En este sentido, durante 2012 se notificaron 3,389 requerimientos de información a prestadores de servicios de personal y a beneficiarios de estos, de los cuales fueron atendidos un total de 1,933 requerimientos y 1,456 se encontraban en proceso de atención. Adicionalmente, se emitieron 949 multas por la falta de atención oportuna a estos requerimientos (IMSS, 2013)

Influye, también, el desconocimiento de los trabajadores respecto al hecho de que la ley establece que para sostener una relación laboral es suficiente un contrato verbal entre empleador y empleado, que era el caso del 90% de este tipo de trabajadores sin afiliación en 2008. Otro importante porcentaje —el 27%, aproximadamente— labora en empresas sin local, es decir, realiza sus actividades en el domicilio del patrón. Por otra parte, la expansión del mercado de subcontratación se disimula bajo las figuras de sociedades cooperativas, sociedades en nombre colectivo, integradoras e integradas,

sociedades de solidaridad social, sindicatos y uniones. Colectivos, todos ellos, que al afiliarse a los trabajadores como socios de una persona moral, evaden el registro del IMSS, SAR e INFONAVIT y, por ende, las contribuciones respectivas, además de las prestaciones de aguinaldo y vacaciones, el impuesto sobre nómina y el reparto de utilidades (Leal, 2012; Boletín CILAS, 2011). El Boletín CILAS (2011), señala al respecto:

La subcontratación de personal está paulatinamente derivando en una larga y sofisticada serie de simulaciones a través de fraudes a costa de los trabajadores que son contratados por “razones sociales” inventadas por patrones sin escrúpulos o por personas morales no existentes —como es el caso de las “falsas” cooperativas; o el caso de los “gestores de nómina”—, al interior de las mismas empresas (Boletín CILAS, 2011).

Y, Leal (2012), en relación a los sindicatos fantasma de protección sobre las finanzas del IMSS, indica:

Durante 2008 detentaban cerca del 92% de los contratos colectivos del país, cobrando altas cuotas y controlando la sindicalización. La masa de dinero en juego corría a través de igualas mensuales a seudolíderes sindicales para mantener la paz entre los trabajadores. Dirigentes y despachos de abogados al cargo de la venta de protección sindical para las empresas, cobraban cuotas por trabajador y recibían pagos especiales por evento: despidos masivos y recorte de prestaciones, entre otros (Leal, 2012).

Para combatir las prácticas de los despachos de asesoría en materia fiscal, laboral y de seguridad social que ofrecen a sus clientes esquemas agresivos de sustitución laboral a través de diversas modalidades de suministro de personal, durante 2012 el IMSS llevó a cabo 208 auditorías a despachos de servicios de personal y clientes de esquemas de outsourcing. Al mes de diciembre de dicho año se encontraban en investigación más de 117 casos (IMSS, 2013).

Por último, si bien, la figura del *outsourcing* se legalizó con la reforma laboral de 2012 y, las cifras descendieron, la práctica continúa y, dado que miles de trabajadores ven afectados sus derechos al trabajo, al salario digno y libre asociación, es imperativo que las autoridades fiscalicen a las empresas tercerizadoras para obligarlas a cumplir con la ley en materia laboral, dado que la evasión fiscal y la falta de pago de las COP

representa un grave daño en contra del erario público y de los trabajadores. En este sentido, debe obligar a las empresas tercerizadoras a cumplir con la ley mediante medidas serias y eficaces que, más allá de los procedimientos de fiscalización, sean eficientes a la hora de frenar los abusos y simulaciones descritos.

2.5.2 Nuevo modelo de fiscalización

Por lo que respecta al combate a la evasión fiscal, el IMSS pretende no sólo asegurar la debida protección social de los trabajadores y sus familias, sino alcanzar el financiamiento adecuado de los servicios que se proporcionan a la población derechohabiente, al tiempo que evita distorsiones en la asignación de los recursos públicos y privados que atentan contra la eficiencia y sostenibilidad del sistema de seguridad social. Entre las estrategias desplegadas por el IMSS para mejorar los niveles de cobertura de las COP como una forma de incrementar sus ingresos, se encuentra la promoción de una cultura de cumplimiento de sus obligaciones en materia de seguridad social, mediante mejoras administrativas y de gestión tendentes a reducir la evasión y acortar la brecha recaudatoria, además de un nuevo y más estricto modelo de fiscalización (IMSS, 2014).

Hasta el año 2012, el Instituto llevaba a cabo actos de auditoría y cobro sin la debida planeación; no contaba, entonces, con mecanismos de análisis costo-beneficio de los actos ni con modelos de riesgos para la detección de conductas de evasión o programación de actos de fiscalización. Igualmente, carecía de bases de datos estructuradas por tipo y tamaño de patrones, ubicación geográfica, sector, industria, tipo de empleados, salarios..., etc. La implementación, en 2013, de un nuevo modelo de fiscalización fortaleció la capacidad del IMSS para generar ingresos a través de la promoción del empleo formal y la equidad en el financiamiento de la seguridad social (v. tabla 10), con el propósito de ampliar la afiliación y mejorar la calidad y calidez de los servicios mediante la ejecución de acciones de alto impacto relativas a la simplificación y digitalización de los trámites institucionales. Adicionalmente, el IMSS comenzó a implementar un modelo integral de fiscalización sustentado en criterios de riesgo y costo-beneficio, cuyos resultados iniciales permitieron en 2013 cumplir con la meta de ingresos

prevista en la *Ley de Ingresos de la Federación*⁴⁶ sin haber aumentado las tasas de contribución (IMSS, 2014).

Tabla 10. Modelo integral de fiscalización.

| Modelo integral de fiscalización | |
|---|---|
| Diagnóstico | Nuevo modelo |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ausencia de acciones diferenciadas en función del tipo de patrón ➤ Implementación de actos de auditoría y cobro sin conocer a las empresas y sin una expectativa de cobro ➤ Falta de indicadores y controles de operación ➤ Falta de cruces de información y colaboración con otras autoridades fiscales | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementación de un nuevo modelo de riesgos para auditorías ➤ Implementación del Procedimiento único para la Generación de Propuestas de Fiscalización (AdPro) ➤ Implementación del Procedimiento de Administración de Consultas (AdCon) ➤ Implementación de consultas de auditoría con montos presuntos estimados ➤ Establecimiento de mayores canales de cobro adecuados al perfil de cada patrón: llamadas telefónicas, mensajes de texto, correos electrónicos y cartas-invitación ➤ Implementación de 12 indicadores de gestión para medir los procesos de cobro y fiscalización punta a punta, con alertas y reportes automáticos ➤ Implementación de estrategias de cruces de información con otras autoridades fiscales ➤ Creación de un área especializada en grandes patrones |

Fuente (IMSS, 2014)

Así mismo, el Instituto implementó nuevas estrategias de detección y vigilancia en empresas tendientes al incumplimiento en la presentación del dictamen para efectos del Seguro Social⁴⁷ y otros procedimientos de evasión/elusión fiscal. Mecanismos similares se implementaron para supervisar estrechamente a las empresas de tercerización con el objetivo de asegurar el cumplimiento del Artículo 15-A de la *Ley del Seguro Social*, mismo que estipula:

La responsabilidad solidaria de las empresas, dependencias y entidades de la administración pública federal que se benefician de las labores que desempeñan los trabajadores de empresas prestadoras de servicios de personal, en sus instalaciones y bajo su dirección, mediante un contrato (IMSS, 2014).

Fruto de las estrategias citadas fueron los 7,864 actos de fiscalización notificados por el IMSS a lo largo de 2012, de los cuales 3, 853 se concluyeron en ese mismo año. Igualmente, en 2012, el IMSS recibió 1,875 denuncias y 13,867 solicitudes de

⁴⁶ Disponible para consulta en: <http://www.cefp.gob.mx/publicaciones/documento/2012/diciembre/cefp0262012.pdf>

⁴⁷ Especialmente, empresas de limpieza, de seguridad privada, compañías transportistas, hoteles y equipos deportivos profesionales, entre otras.

investigación, emitiendo 12,366 revisiones y 1,853 visitas específicas (IMSS, 2013). Por otra parte, Para asegurar una adecuada articulación institucional entre los organismos responsables de recaudar los impuestos y las contribuciones en materia de seguridad social, el Instituto fortaleció a partir de 2012 sus estrategias de intercambio de información con el Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT)⁴⁸.

Paralelamente, el IMSS continuó trabajando en la implementación de mecanismos tendientes a facilitar el cumplimiento voluntario, en tiempo y forma, de las COP a través de la simplificación de trámites y servicios, en un intento de minimizar la carga administrativa de las empresas y reducir los costos de la aplicación de la legislación en materia de seguridad social. Así, a lo largo de 2012, se mejoró sustantivamente el Sistema Único de Dictamen a través de patrones corrigieron su situación fiscal ante el IMSS. También, durante 2012, la entidad recibió 11,625 correcciones patronales, de las que concluyó la revisión de 10,530. Otro importante avance en el campo de la simplificación de trámites fue la implementación del programa de instrumentación gradual del uso de la Firma Electrónica Avanzada, como único medio de autenticación en las transacciones llevadas a cabo por los patrones. Por su parte, la dispensa de garantía del interés fiscal para la autorización de solicitudes de pago en parcialidades⁴⁹ contribuyó a promover la regularización fiscal de aquellas empresas carentes de recursos para ejecutar su deuda con la entidad en un único pago. Dicha facilidad administrativa se tradujo en la firma de:

2,050 convenios de pago a plazos por un monto de 84.4 millones de pesos, de los cuales 78 millones de pesos correspondieron a cuotas obrero-patronales (COP), 0.9 millones de pesos a actualizaciones y 5.5 millones de pesos a recargos. El monto total fue mayor en 3.9% por ciento a lo observado en 2011 (IMSS, 2013).

⁴⁸ El 30 de marzo de 2012 el IMSS y el INFONAVIT firmaron *el Manual Operativo del Convenio de Colaboración para la Afiliación, Emisión, Entrega, Notificación, Recaudación, Fiscalización e Intercambio de Información Administrativa y Fiscal*, a efecto de especificar los mecanismos que agilizan el intercambio de información entre ambos institutos, lo que refuerza su actuación como organismos fiscales autónomos.

⁴⁹ Acuerdo del H. Consejo Técnico del IMSS SA3.HCT 261011/297.P.DIR, publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 2 de noviembre de 2011, Disponible para consulta en: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5217165&fecha=02/11/2011

Por otra parte, el *Sistema Único de Autodeterminación*⁵⁰ posibilitó la autodeterminación electrónica de las contribuciones y la presentación ante el IMSS de más de 99 millones de movimientos afiliatorios a través del sistema *IMSS Desde su Empresa* (IDSE), lo que supuso el 91% del total de los realizados en 2012. En la misma línea, el Portal de Pago Referenciado (SIPARE)⁵¹ facilitó en el citado año el pago de las COP a través de portal bancario a 190 mil patrones, quienes sufragaron las contribuciones por más de 105.7 miles de millones de pesos —55.5% del total recaudado por pago de COP—, correspondientes a 10.5 millones de trabajadores. Por último, la simplificación del Reporte Informativo de Semanas Cotizadas del Asegurado⁵², había registrado a lo largo de 2012 a 4.5 millones de asegurados y entregado 1.4 millones de reportes (IMSS, 2013).

⁵⁰ Los patrones con 5 o más trabajadores están obligados a autodeterminarse usando el Sistema, la que puede efectuarse con apoyo en la información que por medio del proceso de emisión le proporcione el IMSS; o, en su caso, apoyados en su sistema de nómina, así como en la información comprobatoria de los movimientos e incidencias que afectan a los trabajadores. La operación del Sistema cubre funciones específicas para la información que maneja el mismo, como la validación automática de datos en captura o por importación.

⁵¹ Disponible para consulta en: <http://www.imss.gob.mx/patrones/sipare>

⁵² Sistema que ofrece a los trabajadores información sobre el número de semanas cotizadas por año y antecedentes de cotización de los cinco patrones más recientes. Disponible para consulta en: www.imss.gob.mx

Capítulo 3
Costo y costo social



3.1. El costo

Sepúlveda (1995), define al costo como *la medida de lo que se debe dar o sacrificar para obtener o producir algo*. Para las organizaciones, el costo consiste en el valor de los insumos y factores productivos requeridos en determinada producción de un bien o servicio. Contablemente, el costo es el total de los gastos propios del giro por unidad de producto. Así, en general, es posible concluir que el costo se refiere al precio que se debe pagar por un artículo de cualquier índole y, por lo tanto, su concepto puede variar de una situación a otra dependiendo de la cifra de costo que vaya a utilizarse o del producto a consumir.

Miller (1986), por su parte, afirma que el capital que adquiere el Estado como organismo público —tributación de impuestos, COP, etc.— es un ingreso gratuito, lo que no deja de ser un error dado que el capital retenido en una empresa privada o el que paga cualquier individuo como tributo, se destina por ley al gasto público o al bien común —cuotas de seguridad social, por ejemplo—, idea que aparece expuesta en el artículo 31 de la *Constitución Política de México*⁵³, que a la letra, dice:

Son obligaciones de los mexicanos (...) contribuir para los gastos públicos, así de la Federación, como del Distrito Federal o del Estado y Municipio en que residan, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes.

Siguiendo a Miller (1986), puede afirmarse que la recaudación no está libre de costos, pues son numerosos los casos en que se incurre en ellos y, frecuentemente, en demasía cuando el Estado recurre a la coacción como medio de cobro de las obligaciones en materia de impuestos. El dinero privado no es diferente, genera un costo para el inversor aun cuando dicho costo, a la larga, genere un beneficio — las ganancias— y, con él, la obligación moral de reinvertirlo adecuadamente para que pueda proporcionar nuevos beneficios a la sociedad. Al respecto, Fabrycky (1988), aporta que los criterios con los cuales la empresa privada mide los resultados obtenidos y evalúa sus actividades son marcadamente diferentes de los aplicados en la evaluación de las actividades públicas o sociales, dado que la empresa privada evalúa en términos simples —enfocada

⁵³ Disponible para consulta en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>

en las ganancias—mientras los criterios de las entidades públicas se evalúan con base en el bienestar general y en su expresión colectiva. De acuerdo a ello, sería preciso matizar nuevos criterios capaces de explicar por qué en la evaluación de las actividades públicas se atiende prioritariamente a unos rubros y no a otros. Hayek (1952), menciona el enfoque subjetivo de los conceptos y afirma que el costo debe considerarse en primer lugar un concepto subjetivo y, posteriormente, objetivo, dado que los elementos de la elección individual dependen de las alternativas imaginadas y evaluadas como dignas de consideración de acuerdo a la percepción de la persona que toma las decisiones, dado que la elección efectuada depende de sus preferencias.

Por su parte, Littlechild (1978), describe el costo como aquello a lo que la persona que toma las decisiones renuncia o sacrifica cuando elige una alternativa; debido a ello, cada costo tiene su propia evaluación anticipada, misma de la que puede desprenderse algún tipo de utilidad, pero también la privación de ciertas características a las que habrá de renunciar como resultado de dicha elección, misma que puede ser entendida como costo-oportunidad y en la que pueden señalarse algunas particularidades específicas del costo:

- Debe ser asumido exclusivamente por quien toma las decisiones, sin que sea posible transferirlo o imponerlo a otros. Así, en referencia a la RSE, aun cuando sea el empresario quien toma la decisión de incumplir sus obligaciones con frecuencia es el trabajador o la propia sociedad quien absorbe el costo social de su decisión.
- Es subjetivo, es decir, lo que para un empresario —en determinado tiempo y lugar— significa una responsabilidad, para otro pudiera significar un gasto innecesario.
- Se fundamenta en anticipaciones, lo que significa que no existe ganancia alguna sino se anticipa un costo.
- Sólo puede ser medido por quien tomó la decisión. Dado que no existe manera de observar directamente la experiencia mental subjetiva. Solo quien decide tiene la certeza del valor propio asignado a lo que obtendrá y a lo que renuncia, valor que difiere en función de los criterios de quien elige.

Obviamente, el costo en una La situación de una empresa privada difiere del de las entidades públicas, dado que de acuerdo a Fabrycky (1988), los empresarios privados ofrecen servicios al público, quien se convierte en juez de dicho servicio al estimar si vale o no su costo. Debido a ello, las empresas privadas deben procurarse, cuando menos, un balance óptimo entre sus ingresos y costos, ya que las ganancias son su objetivo primordial, un escenario muy alejado de la RSE, a la que no consideran objetivo prioritario a menos que sirva para incrementar su posición competitiva y económica. Por otra parte, en la percepción de los objetivos de las actividades gubernamentales tiende a percibirse que dichos propósitos sean de naturaleza social, si bien es de consenso general la importancia de los factores económicos que proporcionan sustento a dicho gobierno. Cabe señalar, que en lo que respecta a la instauración de programas gubernamentales son los mismos actores por parte del gobierno, quienes propusieron, implementaron y juzgaron su propio implemento. De igual modo, es incorrecto concluir que todo el universo de actividades realizadas en una sociedad esté encaminado a la obtención de ganancias económicas; al respecto, Fabrycky (1988), menciona la existencia de instalaciones de asistencia social dirigidas a personas que cuentan con el apoyo de mucha gente que realiza tareas sociales por convicción propia, sin que sus beneficiarios tengan necesidad de aportar nada por la ayuda recibida; caso similar son las actividades públicas dirigidas a la conservación de la naturaleza para beneficio de las generaciones futuras, en lo que se refiere a mejoras ambientales, culturales, etc.

3.2. El costo social

Sepúlveda (1995), señala que el costo social se compone de un costo alternativo de los recursos usados en la producción de determinado bien, más cualquier pérdida del bienestar de la sociedad o del incremento para producir dicho bien. Así, a modo de ejemplo, afirma que el costo social para la producción de petróleo de un país, será la cantidad de otros bienes que se dejan de producir con esos mismos recursos, incrementado con los costos que eventualmente se puedan originar —contaminación y demás daños colaterales, por ejemplo—. Ahora bien, no siempre es posible que los costos privados coincidan con los costos sociales, dadas las diferencias existentes entre su naturaleza, origen y destino. Para Sepúlveda (1995), el costo social se obtiene

multiplicando las cantidades de recursos utilizados por el precio social que costarán. En la misma línea, Makean (1978), denomina a dichos costos *precios sombra o sociales*, afirmando que están implícitos en los intercambios que deberían hacerse para maximizar una función o un objetivo particular, un efecto similar al que sucede en la exploración de una serie de posibilidades de producción combinadas —el máximo de Y por cada cantidad de X que se produzca—. Marx (1976), por su parte, afirma que en el valor de las mercancías está contenido su propio costo, ya sea de carácter común o social y, por ende, el resultado del intercambio entre los que obtienen ganancias extraordinarias y los que pierden, repartido entre todos los participantes, será igual a la suma del trabajo socialmente incorporado en su totalidad. De acuerdo a ello, el costo social podría definirse como la suma de la pérdida de los que dejan de hacer o de cumplir más el beneficio de quienes sí cumplen, dividido entre la totalidad de los integrantes de una sociedad. Littlechild (1978), amplía lo anterior al señalar lo extraordinariamente evasivo del costo social.

Sintetizando lo hasta ahora expuesto, es posible definir al costo social como el costo total que debe pagar una sociedad cuando se realizan actividades donde se utiliza un recurso que le pertenece a esa misma comunidad. En otros términos, el costo social producido por el manejo de un auto, es igual a todos los costos que deben de soportar el dueño del auto —en su carácter de bien privado— sumado a cualquier otro costo adicional que surja para la sociedad, incluyendo la contaminación del aire y el congestionamiento del tránsito vehicular. Extrapolando dicha teoría al tema del que se ocupa este estudio, el costo social que genera el empresario al desviar los recursos de la SS de sus trabajadores hacia cualquier otro destino sería igual a todos los costos que estos trabajadores, instituciones y familiares deban pagar por una mala atención médica o una educación deficiente. De tal suerte que los problemas relacionados con el medioambiente, educación, seguridad social, empleo y demás factores de una sociedad son costos sociales y, de igual manera, dichos costos superan los costos a pagar normalmente.

Aunque los empresarios señalan frecuentemente que los costos sociales no pueden ser percibidos por las personas o empresas que los generan, Sepúlveda (1995) rebate dicha afirmación cuando indica que existen situaciones en las que los beneficios

sociales permean tanto para agentes internos como externos de las empresas públicas y privadas, así como para la sociedad en general. Debido a ello, es de suma importancia concientizar al empresario de que los beneficios por el cumplimiento social responsable recaen básicamente en la entidad que decide provocar este valor. La sociedad no efectúa un pago directo por recibir estos beneficios —alumbrados, parques, banquetas, calles, etc.— pero una vez implementados goza directa o indirectamente de ellos.

3.2.1 Análisis beneficio-costo

Como se ha indicado previamente, la percepción del empresario influye en su decisión de desviar los recursos disponibles para actividades sociales hacia otros rubros de su interés; por el contrario, el gobierno, prevé dirigirlos hacia la adquisición de beneficios sociales, por lo que se esfuerza en mejorar la eficacia de los programas y proyectos que aborda. Fabrycky (1988), propone un método para decidir sobre la justificación económica de un proyecto público al determinar la relación beneficio-costo: costos y beneficios son cantidades anuales, en valor presente, siempre considerando el valor del dinero. La relación beneficio-costo sería igual a los beneficios equivalentes en pesos para el público usuario entre el costo equivalente en pesos para quien patrocina, en este caso, el gobierno. Si esta relación es igual a 1, los beneficios y los costos equivalentes son iguales, representando la justificación mínima del gasto de una entidad pública. El esquema mencionado puede expresarse en la siguiente ecuación:

$$BC = \frac{\text{Beneficios equivalentes para el público}}{\text{Costos equivalentes para el patrocinador}}$$

La aplicación del análisis anterior a la medida en que un proyecto de gobierno aporta al beneficio social se expresa en términos de los beneficios de la población receptora pero, como todo proyecto, para poder delimitar el alcance y el éxito, el resultado debe indicar que los beneficios son superiores a los costos. De lo contrario, la unidad gubernamental será responsable de aplicar recursos públicos que producirán una disminución neta del bienestar general de los ciudadanos, es decir, habrá un costo social. Con frecuencia, el método más fácil para que determinar la factibilidad de un proyecto es delimitar al receptor de sus beneficios y al de sus costos, debido a que el análisis beneficio-costo intenta ayudar en la asignación de recursos con el propósito de promover

el bienestar general reflejándolo en los numerosos objetivos de la sociedad —mejora económica de la población, aire sin contaminantes, agua limpia, paisajes agradables, seguridad personal y seguridad social, entre otros—. Debido a ello, el costo social debe referenciarse forzosamente como un criterio para medir la acción por parte de la organización empresarial —sea privada o pública—, con el fin de sustentar su decisiones priorizando el bienestar de la población, de sus trabajadores o gobernados.

3.3. La crisis pensionaria, un costo social para México

Bravo (2011), afirma que el *problema pensionario es un gigantesco boquete que debe ser resuelto si no queremos enfrentar graves consecuencias para el país*, una opinión que, a la fecha, comparte buena parte de la literatura (Robles, 2011; Castañón, 2015; Albarrán, 2015, 2016), que reconoce que a pesar de sus esfuerzos sanear su déficit financiero, el IMSS vive una de las etapas más delicadas de su historia a causa de la carga que representa el RJP, que tan sólo en 2015 significó un costo de 64 mil millones de pesos (Castañón, 2015). Así mismo, los expertos reconocen que aun cuando se han creado diferentes mecanismos para evitar que los fondos de pensiones se quede sin recursos, el crecimiento en la población que se pensiona o jubila ha sufrido un incremento mayor que el de las reservas destinadas a enfrentar la demanda económica que implica el hecho de que *en algunos casos el número de jubilados es casi de uno a cuatro frente a los trabajadores en activo* (Robles, 2011). La propia Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR, 2015), afirma que las tasas de dependencia⁵⁴ y el envejecimiento poblacional han generado importantes retos para los esquemas de pensiones:

En un sistema de reparto y beneficio definido, conforme avanza la transición demográfica, hay cada vez menos contribuciones de trabajadores activos para financiar las pensiones de los jubilados. En 2010 por cada 100 personas en edad de trabajar había 9 dependientes mayores (individuos de 65 años y más); para 2050 la relación aumentará a 25 dependientes mayores (CONSAR, 2015).

⁵⁴ Tasa de dependencia: Índice demográfico que expresa, en forma de tasa y en porcentaje, la relación existente entre la población dependiente y la población productiva, de la que aquella depende. En las estadísticas internacionales se suele simplificar la definición de ambas poblaciones en términos de edad, obviando el hecho de que una parte importante de la población en edad laboral no es población activa (es decir, no está incorporada al mercado de trabajo por una u otra razón).

Albarrán (2015), define el problema en términos simples al señalar un déficit actuarial en el sistema de pensiones: lo que tienen entre reservas y aportaciones futuras es menor que lo que tienen que pagar en beneficios y, al igual que la CONSAR (2015), enfatiza la problemática derivada de las tasas de dependencia y el progresivo envejecimiento de la población.

La población de adultos mayores actualmente representa 6% del total, pero en el 2050 esta proporción será de 16%, mientras que en 1973 había 14 trabajadores por cada pensionado, esta cifra disminuyó a cinco en el 2012.

Así mismo, los expertos coinciden en señalar lo perentorio de estructurar la planeación y regulación de un sistema de pensiones que cumpla con el objetivo de proteger a la población adulta mayor, que sea financieramente sostenible y que proporcione pensiones adecuadas (CONSAR, 2015; Castañón, 2015; Robles, 2011; Albarrán, 2016). En este contexto, Castañón (2015), enfatiza que para que Sistema de RJP no se considere una carga fiscal es necesario diseñar e implementar soluciones que permitan que el gravamen en beneficio del trabajador pueda ser deducido por la empresa, y que el gobierno destine esos recursos a fortalecer el ahorro de largo plazo. Idea similar a la expuesta por Robles (2011).

[... *Es preciso encontrar*] Una fórmula para que no aparezca nuevamente la solicitud del gobierno de volver a usar los fondos de los trabajadores en el Seguro Social, para cubrir los huecos que irresponsablemente se han ido generando en el pasado, y que tienen en crisis financiera a esa [...] institución.

Por otra parte, Albarrán (2016) citando a Alejandro Turner⁵⁵, comenta que el incremento demográfico aunado al alza de la esperanza de vida obligará al gobierno a esforzarse considerablemente para asegurar el financiamiento de las pensiones mínimas garantizadas. Igualmente, señala la preocupación de los expertos por el futuro de quienes no cumplan con los parámetros requeridos para tener derecho a pensión⁵⁶, pues lo

⁵⁵ Alejandro Turner, es presidente de la Asociación Mexicana de Actuarios y autor del libro *Aspectos relevantes de los sistemas públicos de pensiones: El caso de México*.

⁵⁶ En el caso del IMSS, por ejemplo, la Ley estableció que los trabajadores que cotizaron durante menos de 500 semanas no tienen derecho a pensión alguna, pero una vez que han cotizado por un periodo igual o mayor a éste adquieren el derecho a una pensión mínima de por lo menos un salario mínimo vigente en el Distrito Federal (Novelo, 2010).

ahorrado en su afore, no alcanzará para cubrir el tiempo total de su esperanza de vida, con el consiguiente empobrecimiento de la sociedad. Citando a nuevamente a Turner, señala:

Hay un contrasentido, porque el sistema de pensiones se diseñó para tener una pensión mensual para evitar la pobreza en la vejez, pero lo que va a pasar es que no van a tener ese recurso, y vamos a tener una sociedad de pobres de edad mayor. [...] Otro problema [...] son los saldos que se obtendrán del sistema de afores, ya que en promedio la gente a la hora de jubilarse solo percibirá 30% de su último salario, el cual posiblemente le dure tres años y viva sólo de la pensión mínima garantizada por el Estado.

Lo que coincide con lo señalado por Castañón (2015).

El monto de pensión que alcanzarán estos trabajadores al final de su vida laboral será de sólo el 28.5% de sus últimos ingresos, lo que es claramente insuficiente, si se compara con el promedio de la pensión de los países de la OCDE del 67.9% de sus últimos ingresos (Castañón, 2015).

Otro problema considerar es la baja cobertura, ya que actualmente el 52% de la población ocupada y asalariada no está adscrita al Sistema de Ahorro para el Retiro; el 66.3% de las personas mayores de 65 años nunca ha cotizado en los sistemas de seguridad social y sólo el 25.7% recibe algún tipo de pensión o jubilación (Albarrán, 2016; Robles, 2011; Castañón, 2015).

Creemos que en los próximos 25 años, tendremos fuera del mercado laboral a millones de mexicanos, que solamente en 20% tendrán cobertura de pensiones y otro 80% quedará lamentablemente a la deriva. Esto no lo debe permitir el Estado (Robles, 2011).

Por último, Castañón indica otro gran contingente poblacional, el del trabajo informal, que pese a no contribuir con el pago de las COP a la seguridad *social tarde o temprano van a demandar servicios de salud o pensión, pese a que no cotizan ni contribuyen al erario en la actualidad.*

En síntesis, la situación pensionaria semeja una bomba de tiempo que, en algún momento va a detonar obligando al IMSS, y al resto de los sistemas pensionarios del país, a recortar pensiones y jubilaciones o a incrementar los impuestos para mantenerlas, desestabilizando, en cualquiera de ambos casos, la estructura social. En este contexto, el impago de las COP al Instituto es una clara amenaza al saneamiento financiero de la entidad, dado el incremento exponencial que sufren las tasas de dependencia y el hecho de que actualmente las pensiones se sufragan con las contribuciones de quienes cotizan en este momento y, estos trabajadores esperan que las generaciones venideras hagan lo mismo con ellos. Al respecto, Lomelí (2010), señala:

De mantenerse esta tendencia en 2030, 43% de los ingresos totales del Instituto tendrá que ser gastado en el Régimen de Jubilaciones y Pensiones del propio Instituto, o sea que las dos quintas partes de sus ingresos totales solamente alcanzarán para cubrir las obligaciones del Instituto con sus propios pensionados.

Lo hasta ahora descrito permite percibir escenarios futuros que sólo pueden describirse como precarios en el caso particular del IMSS y, en general, del resto de las instituciones de seguridad social. Evidentemente, las fórmulas utilizadas hasta el momento no han aportado los resultados esperados, puesto que la justicia social — orientada al bien común— no debe subordinarse a las causas económicas debido a que la relación beneficio-costos relativa a los aportes de RS se desvía constantemente de las causas sociales más perentorias, sin que las aportaciones realizadas en la aplicación de servicios e infraestructura de seguridad social se vean reflejadas en un incremento de la calidad de vida y la tranquilidad futura de los trabajadores.

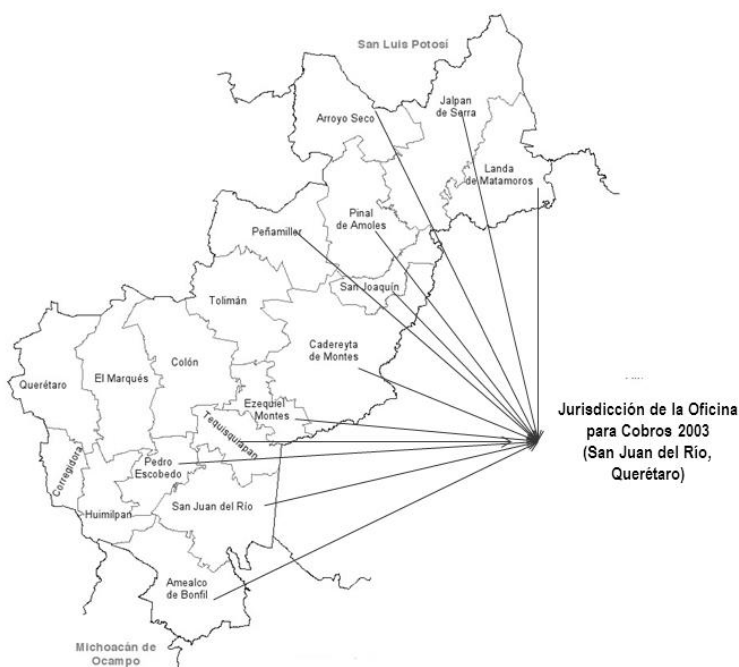
Capítulo 4
La oficina para cobros 2303



4.1 La oficina para cobros 2303 del IMSS

La oficina para cobros 2303 del IMSS, ubicada en San Juan del Río, es una de las de mayor extensión territorial en la Delegación Querétaro, e igualmente, una de las de mayor importancia recaudatoria a nivel nacional, debido a su ubicación en uno de los corredores industriales más desarrollados del país, con gran número de patrones afiliados al IMSS y, por ende, una enorme cantidad de trabajadores asegurados con derecho a la seguridad social. De acuerdo al *Manual de Organización de las Subdelegaciones del IMSS* (IMSS, 2012), la Oficina para Cobros 2303, se define como una subdelegación de tipo B, cuya estructura administrativa puede apreciarse en la figura 5 (p.49).

Figura 6. Jurisdicción territorial de la oficina para cobros 2303 SJR, Qro.



Fuente: Elaboración propia (2015). Mapa de Querétaro y jurisdicción territorial de la Oficina para Cobros 2303 del IMSS, en San Juan del Río, Qro. De acuerdo al *Reglamento Interior del IMSS*, (DOF, 2006), capítulo tercero, sección tercera, fracción XXII. Inciso b).

La figura 6 indica la jurisdicción territorial de la oficina objeto de este estudio, tal y como aparece descrita en el DOF del 18 de septiembre de 2006⁵⁷, en su capítulo 3º, De

⁵⁷ Disponible para consulta en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n323.pdf>

los órganos operativos, Sección tercera de la circunscripción territorial de las Oficinas para Cobros, fracción XXII, inciso b):

Subdelegación y Oficina para Cobros del Instituto Mexicano del Seguro Social: San Juan del Río. Jurisdicción: Los Municipios de Amealco de Bonfil, Arroyo Seco, Cadereyta de Montes, Ezequiel Montes, Jalpan de Serra, Landa de Matamoros, Pedro Escobedo, Peña Miller, Pinal de Amoles, San Joaquín, San Juan del Río y Tequisquiapan. (DOF, 2006). (v. figura 6).

Clasificada como de tipo B, cuenta con tres departamentos —afiliación y vigencia, cobranza y pensiones— además de una oficina de apoyo administrativo y otra auxiliar de afiliación y cobranza. El departamento de afiliación y vigencia, a su vez, se divide en oficina de afiliación, oficina de vigencia de derechos y oficina de clasificación de empresas. El departamento de cobranza cuenta con oficina de emisión y pago oportuno, oficina de registro y control de cartera, y oficina para cobros del IMSS; es, dentro de este departamento, que se localizan las oficinas para cobros que, a su vez, se estructura en cuatro subáreas internas: notificación y embargo —con cinco ejecutores y cuatro empleados—; grandes contribuyentes —con dos empleados—; afiliación —con seis empleados—; y cobro coactivo e intervención — con cuatro interventores y dos empleados—. Cabe señalar que la oficina para cobros departamento clave para lograr la sustentabilidad y el logro recaudatorio y sus funciones sustantivas aparecen recogidas en la tabla 11.

Tabla 11. Funciones sustantivas de las oficinas para cobros del IMSS.

| MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LAS SUBDELEGACIONES DEL IMSS Funciones Sustantivas de las Oficinas para Cobros del IMSS |
|--|
| Hacer efectivos los créditos fiscales por concepto de cuotas, capitales constitutivos, actualización, recargos, multas, gastos de ejecución, así como los gastos realizados por el Instituto por inscripciones improcedentes y los que tenga derecho a exigir de las personas no derechohabientes, mediante la aplicación del procedimiento administrativo de ejecución. |
| Autorizar los mandamientos de ejecución que emite la Oficina de Registro y Control de la Cartera. |
| Determinar el monto de actualización, recargos y gastos de ejecución generados por la aplicación del procedimiento administrativo de ejecución, conforme lo establece el Código Fiscal de la Federación. |
| Emitir los requerimientos que procedan para que los patrones presenten las documentales que conlleven a constituir garantías del interés fiscal, así como la actualización de estas últimas. |
| Ordenar la práctica de avalúos periciales cuando la base para la enajenación o venta de los bienes embargados, no se fije de común acuerdo con el embargado, así como revisar y aprobar el dictamen pericial. |
| Vigilar que los bienes embargados sean suficientes para garantizar el interés fiscal y que sean de fácil comercialización, ordenando en su caso, las ampliaciones de embargo necesarias. |
| Custodiar, administrar y conservar los bienes embargados en depositaría del IMSS, así como mantener actualizado el inventario físico correspondiente, de conformidad con los procedimientos normativos aplicables publicados en intranet |
| Calificar las garantías del interés fiscal y vigilar que se lleve a cabo su resguardo; así como dictar los acuerdos para su aceptación, sustitución, modificación o rechazo |
| Vigilar el resguardo de las pólizas de fianza en la caja fuerte de la Subdelegación. |
| Calificar la garantía del interés fiscal consistente en la póliza de fianza, para lo cual deberá constatar en los portales de las Afianzadoras que aparecen en la página de AFIANZA que el número de la póliza fue efectivamente emitido por ellas. |
| Nombrar y remover a depositarios de bienes embargados, interventores con cargo a la caja o administradores. |
| Elaborar y controlar las órdenes de ingreso y comprobantes de pago provisional, resultado de la aplicación del procedimiento administrativo de ejecución. |
| Participar en el levantamiento del inventario físico de créditos fiscales. |
| Tramitar las solicitudes presentadas por los patrones y demás sujetos obligados, relativas a la autorización de la prórroga para el pago a plazo, ya sea en forma diferida o en parcialidades, de los créditos fiscales a favor del Instituto. |
| Realizar los trámites para la formalización de la autorización de prórroga de pago a plazo, de créditos fiscales a favor del Instituto, mediante convenio de reconocimiento de adeudos, correspondientes tanto a los Seguros de Riesgos de Trabajo, de Enfermedades y Maternidad, de Invalidez y Vida, y de Guarderías y Prestaciones Sociales como al Seguro de Retiro, Cesantía en Edad Avanzada y Vejez (RCV), así como la constitución suficiente de las garantías, vigilando su cumplimiento. |

Fuente: Medina (2012).

Fuentes discrecionales de la propia oficina ofrecieron al autor las cifras de afiliación presentadas en la tabla 12.

Tabla 12. Cifras de aseguramiento al IMSS. Oficina para Cobros 2303

| Cifras de la Oficina para Cobros 2303 | |
|---|-----------------------------------|
| Número de patronos afiliados | 3,775 |
| Número de trabajadores | 240,000 |
| Número de trabajadores asegurados | 64,532 |
| Recaudación mensual de COP | \$ 2,000,000 |
| Número de empresarios que cubren las COP en tiempo y forma | 2,225 |
| Número de empresarios que no cubren las COP en tiempo y forma | 1,500 |
| Ingresos por recursos de persecución —requerimientos de pago o embargo— | Entre \$ 6,000,000 y \$ 7,000,000 |

Fuente. Elaboración propia (2016) a partir de una fuente que no desea ser identificada de la Oficina para Cobros 2303.

Tal y como muestra la tabla 12, el 39.73% de los patronos afiliados no cumplen debidamente en tiempo y forma con el pago de las COP, por lo que la Oficina se ha visto obligada a implementar los procedimientos de intervención fiscal que por ley le corresponden, con el propósito de recuperar los adeudos devengados por los patronos morosos. Estrella (2011), indica que hasta finales de la década pasada esta Oficina, al igual que muchas otras en el país, enfrentaba numerosas dificultades en sus procesos de recaudación debido a la percepción de los empresarios afiliados en relación a los procesos de fiscalización, entendidos como lesivos de sus intereses. Imagen que, siempre a juicio de Estrella (2011), derivaba de un contexto excesivamente tradicional construido frecuentemente a partir de ideas preconcebidas y, en otros casos, carente de conocimiento respecto al propio proceso que, era considerado por los empresarios como un *mal necesario*. Sin embargo, la compleja situación financiera del IMSS y su perentoria necesidad de saneamiento obligó a la entidad a emitir instrucciones a todas las oficinas de cobro respecto a la urgencia de incrementar la recaudación de las COP, abocó a la Oficina 2303 a reconocer la necesidad de reenfocar la gestión de sus procesos de fiscalización e intervención sobre morosos, con el propósito de cambiar la percepción de los patronos sobre ellos y facilitar la labor conferida por el Estado para garantizar esquemas de seguridad social que favorezcan el incremento de la calidad de vida de los derechohabientes, por lo que la recuperación de las COP evadidas o aludidas no sólo es vital para cubrir las expectativas de los asegurados sino, también, para el cabal cumplimiento de los planes estratégicos del IMSS.

Como otras oficinas similares, la Oficina 2303 ha venido afrontando dificultades numerosas en sus procedimientos de intervención y recuperación de las COP, consiguiendo siempre recaudaciones inferiores a los estándares proyectados por las autoridades del Instituto, lo que contribuye a incrementar su precariedad financiera. Fenómeno recrudecido a partir de 2008 debido, en primer término, a juicio de los empresarios, al recrudecimiento de la crisis económica que atraviesa el país; y, en segundo lugar, a las cada vez mayores discrepancias entre el valor económico de la COP y el de los servicios que el IMSS otorga por ella. Tal situación, indica Estrella (2011), incomoda en grados diversos tanto a los patronos como a los asegurados, ya que impacta negativamente en el entero de estas obligaciones que por ley deben de ser sufragadas pagadas oportunamente. Debido a ello, la Oficina 2303 ha redoblado sus esfuerzos por aplicar todas y cada una de las herramientas descritas en el capítulo 2 para facilitar tanto el pago oportuno de las COP como la recaudación atrasada de los empresarios morosos⁵⁸.

Esfuerzos, los descritos anteriormente, que han permitido a la Oficina 2303 incrementar sus niveles de recaudación gracias a la integración tecnológica, al trabajo colaborativo y a la implementación de procedimientos rápidos que estimulan y agilizan la labor recaudatoria, ejerciendo una mayor presión hacia los empresarios, mismos que en ocasiones al desconocer los procesos de la institución toman decisiones apresuradas y, con frecuencia, desacertadas. Igualmente, se han ido implementando de modo paulatino estrategias para promover una cultura de eficiencia y servicio entre el personal de la dependencia en cuanto a procesos técnicos, administrativos y de servicio al usuario, enfatizando la capacidad de compromiso de los servidores públicos que en ella laboran con los objetivos tanto del Instituto como de la propia oficina, con el propósito de implementar *procedimientos expeditos que estimulen, fomenten y desarrollen el crecimiento de la labor recaudatoria en la búsqueda de mejora continua* (Estrella, 2011). De acuerdo a la opinión del personal líder de la Oficina, se ha podido observar la existencia de una percepción empresarial muy tenue en cuanto al significado de los aportes de las COP al IMSS, de su conformación y, sobre todo, de su función social; ello

⁵⁸ Esfuerzos detallados en el punto 2.5.2: *Nuevo modelo de fiscalización* (62 ss.) del presente trabajo.

demuestra, una vez más, la necesidad de reflexionar sobre esta temática, dado que únicamente la propia percepción de los empresarios podrá ayudarles a comprender las razones que hacen necesario el cumplimiento —o su falta— de las obligaciones sociales para con el Instituto (Estrella, 2011).

Capítulo 5
Marco metodológico



5.1 Planteamiento y justificación del problema

La contratación de trabajadores contribuye a incrementar los beneficios económicos de los empresarios, por lo que éstos deben retribuir dicho beneficio a la sociedad propiciando escenarios de contratación favorables y buenas condiciones de trabajo que incluyan el cumplimiento en tiempo y forma de las contribuciones sociales que la ley exige para asegurar a sus empleados las prestaciones sociales que son su derecho ineludible. Las COP son las aportaciones económicas que realizan tanto el patrón como el trabajador para garantizar el goce de seguridad social y la posibilidad de generar ahorros para su vejez. Por tanto, su evasión o elusión genera un costo social que ni el IMSS ni la población mexicana podrán permitirse a largo plazo.

Por otra parte, y aun cuando el país ha experimentado un importante crecimiento económico durante la última década, acompañado por mejoras ostensibles en los principales indicadores socioeconómicos, México muestra un elevado nivel de informalidad en el mercado laboral, que se transforma en un ámbito de reproducción de la pobreza y expansión de la desigualdad, al mantenerse grandes porciones de los trabajadores y sus familias sin la adecuada protección a los riesgos de la vejez, salud, desempleo y otros que conforman el sistema de seguridad social. Para evitarlo, el Estado subsidia programas sociales tendentes a cubrir dichas carencias. En ese contexto las políticas encaminadas a facilitar el tránsito hacia la formalización laboral, que garantizaría la ampliación de la cobertura de beneficios sociales a través del pago oportuno de las COP, adquieren una importancia crucial.

En este contexto, el IMSS, pese a sus constantes esfuerzos por sanear su situación financiera a través de mecanismos de supervisión, fiscalización y recaudación a morosos, sigue lidiando con numerosas limitaciones a la hora de ofrecer cobertura de calidad a aquellos trabajadores que financian la seguridad social con un porcentaje de sus salarios. Limitaciones que las nuevas estructuras demográficas irán ampliando los próximos años. Sin embargo, pese a los efectos negativos que el incumplimiento en el pago de las COP genera tanto en la entidad como en el país y su población, el estudio de la evasión de las contribuciones sociales no ha recibido hasta el momento suficiente atención por parte de los gobiernos ni de la literatura, tanto en términos de discusión conceptual como de la medición de su magnitud.

A diferencia de la evasión de otros impuestos, que representa un costo fiscal equivalente a los recursos no recibidos, en el caso de las COP, además del costo fiscal que significa la carencia de recursos destinados a financiar las prestaciones que el Estado deberá brindar a quienes evaden, incluye un elevado costo social cuyas consecuencias, de acuerdo a las proyecciones previstas, serán catastróficas de no tomarse medidas urgentes. Por tanto, es perentorio que el IMSS incremente la recaudación de las COP, reduciendo los niveles de evasión contributiva, además de controlar adecuadamente las modalidades de tercerización que eluden su pago, lo que redundaría en la mejora de los esquemas contributivos, al incrementar el financiamiento y cobertura de los seguros de pensiones y salud. Adicionalmente, también favorecería las perspectivas de los esquemas no contributivos, al reducirse la proporción de población que deba ser atendida con recursos de rentas generales.

Debido a ello, es no sólo necesario, sino imprescindible, entender el proceso decisorio que lleva a los empresarios a incumplir con sus obligaciones sociales y, por ende, el papel que juega en dicho proceso su percepción de la realidad, de las propias contribuciones, de los beneficios que de ellas derivan y del costo social que su impago genera. Se trata de un primer acercamiento al tema cuyos resultados deberán contrastarse en investigaciones posteriores, lo que permitirá dar mayor seguimiento a la problemática tratada y, en la medida de lo posible, aumentar la calidad de las bases de información sobre las rutinas de percepción y estimación de la evasión de las contribuciones sociales.

5.2 Objetivos de la investigación

5.2.1 Objetivo general

El objetivo general de la presente investigación consiste en:

Conocer la percepción de los empresarios afiliados a la Oficina 2303 del IMSS, en San Juan del Río, Qro., en cuanto a su decisión sobre el cumplimiento u omisión de las obligaciones de las cuotas obrero patronales a favor del Instituto, así como identificar los motivos, causas y factores que alientan al incumplimiento de la responsabilidad social empresarial, con el consiguiente costo social.

5.2.2 Objetivos específicos

Para complementar el objetivo general de la investigación que aquí se presenta se identificaron los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar los factores, causas y justificaciones que motivan al empresario a decidir la evasión o elusión de las cuotas obrero patronales en tiempo y forma.
2. Identificar el costo social derivado del incumplimiento del pago de las cuotas obrero patronales al IMSS.
3. Identificar si existe en la percepción del empresario la conciencia del costo social que se origina a partir del incumplimiento de sus obligaciones sociales.
4. Identificar si existe en la percepción del empresario la conciencia del beneficio que se genera en la sociedad cuando cumple con sus obligaciones en materia de seguridad social y RSE.

5.3 Preguntas de investigación

5.3.1. Preguntas principales

1. ¿Impacta la percepción del empresario en la toma de decisiones relativa al cumplimiento/incumplimiento de las cuotas obrero patronales en tiempo y forma?
2. ¿Es consciente el empresario de que su decisión de omitir su responsabilidad social empresarial mediante la evasión o elusión de las contribuciones sociales al IMSS origina un costo social?

5.3.2 Preguntas secundarias

1. ¿De qué manera impacta en la sociedad la falta de responsabilidad social empresarial?
2. ¿Incorre el empresario en costos sociales al omitir el pago de cuotas del IMSS?
3. Si existe, ¿Cuál es el costo social que supone el impago de las cuotas obrero patronales al IMSS?
4. ¿Qué otros costos, además del social, debe asumir el empresario cuando decide evadir o eludir el pago de las cuotas obrero patronales al IMSS?

5.4. Hipótesis de investigación

La hipótesis de investigación se construye a partir de las preguntas de investigación y de los objetivos a alcanzar, de modo que responda a las proposiciones planteadas. De acuerdo a ello, la hipótesis correspondiente al presente trabajo es la que a continuación se presenta:

La percepción del empresario a la hora de decidir evadir/eludir —o no— el pago de las cuotas obrero patronales al IMSS y cumplir con su responsabilidad social empresarial —con el consiguiente beneficio económico o costo social— se ve afectada por su percepción de la realidad y otros factores subjetivos.

5.5. Metodología de la investigación

La investigación es un proceso dinámico que requiere de la construcción e interpretación de datos, con el propósito de construir mejores estructuras de conocimiento de la realidad objeto de estudio, por lo que el proceso metodológico que sostiene el trabajo del investigador debe proporcionar a éste un modelo de verificación que permita el contraste entre los constructos teóricos del conocimiento y la realidad en que se ubica el fenómeno a estudiar. En este contexto, de la Mota (1988), subraya que toda tarea emprendida por el individuo —sea o no una investigación— requiere de un método que le permita afrontar organizadamente la ejecución de un plan dirigido a alcanzar los objetivos fijados o las conclusiones esperadas. De acuerdo a ello, el trabajo que aquí se presenta, pretende explicar la construcción de los procesos subjetivos de la percepción de los empresarios afiliados a la oficina para cobros del IMSS 2303, de San Juan del Río, Querétaro, con respecto a la decisión del pago o el impago de las COP al Instituto y, por ello, considera de vital importancia lo expuesto por Robbins (2011), cuando señala que los procesos subjetivos o percepciones emanadas de las sensaciones, no remiten a cuestiones irracionales, ilógicas o sin sentido, sino a impresiones sensoriales a las que cada actor otorga un sentido propio que puede distinguirse radicalmente de una realidad objetiva.

5.5.1 Enfoque de la investigación

Considerando que la presente investigación pertenece al área económico- social, se optó por un enfoque cualitativo, centrado en la explicación de las razones de los diferentes aspectos del porqué y el cómo de la toma de decisiones de los empresarios ante la RSE,

expresada a través del cumplimiento o incumplimiento en tiempo y forma de las contribuciones sociales ante el IMSS. Se consideró que el enfoque cualitativo, debido a que no estudia la realidad en sí misma sino el modo en que ésta se construye con el propósito de comprenderla (Herrera, 2008), soporta mejor que los otros enfoques la observación de grupos poblacionales reducidos, como el aquí se analiza. Así mismo, se muestra como un enfoque particularmente apto en las áreas de las ciencias sociales, al centrarse en cortes metodológicos sustentados por la fenomenología, la hermenéutica o la interacción social, con técnicas de recolección cuyo propósito consiste en explorar las relaciones sociales para describir la realidad tal como la experimentan los actores sociales, privilegiando el discurso, las percepciones y las conductas de los individuos. Ello, debido a las características propias de este tipo de enfoque, completamente adecuadas a las características particulares del presente trabajo: a) diseño flexible y elástico; b) tendencia holística; c) enfoque en la comprensión del fenómeno; d) tendencia a la construcción de modelos de lo instruido en el ambiente social y, e) descripciones profundas del fenómeno objeto de estudio.

Adicionalmente, siguiendo a Herrera (2008), se seleccionó de entre los diferentes métodos de investigación cualitativa la tendencia fenomenológica, por considerarla la más adecuada a la materia a tratar, ya que este tipo de análisis, centrado en la investigación sistemática de la subjetividad, busca conocer los significados que los individuos construyen a través de su experiencia, por lo que se esfuerza en entender el proceso por el que los individuos definen su mundo y, a partir de él, sus decisiones y actuaciones. Por último, es preciso indicar que si bien se ha optado por el enfoque cualitativo para llevar a cabo esta investigación, no se descarta el uso de un enfoque cuantitativo en líneas de investigación posteriores, en función de los datos que puedan surgir a partir de los hallazgos establecidos.

Dentro del esquema cualitativo se seleccionó el estudio de caso porque, de acuerdo a lo expuesto por Mills (2010), implica la exploración intensa de una única unidad de estudio —una persona, una familia, un municipio, una comunidad, o una institución en particular, entre otros—, que corresponde perfectamente con el objeto de esta investigación: patrones de la Oficina para Cobros 2303 del IMSS. Así mismo, se recuperaron las propuestas de Yin (1993), mismas que se recogen en la tabla 13.

Tabla 13. Tipos de estudio de caso en la investigación.

| Tipo | ¿Por qué se usa en la investigación? |
|------------------------------|--|
| Exploratorio [Preludio] | Se considera que la sociedad —y con ella los empresarios— percibe un gran costo social en el impago de las COP aun cuando éste no sea declarado como tal, por lo que de alguna forma tratan de evadirlo. |
| Explicativo [Causa] | Se pretende descubrir las causas por las que los patrones incumplen sus obligaciones en materia de responsabilidad social. |
| Descriptivo [Descripción] | Elaboración de un marco teórico. |

Fuente: Elaboración propia (2015). Basado en Yin (2009).

La técnica utilizada fue la entrevista individual semiestructurada a profundidad con grabación de audio, misma que Hernández (2010), define como un intercambio conversacional en forma oral, entre dos personas —empresario e investigador— con la finalidad de obtener información, datos, hechos, percepciones, sentimientos, etc. Adicionalmente, se utilizó el método de observación, consistente en observar detenidamente el objeto de estudio en un intento de asimilar su naturaleza a partir del comportamiento del fenómeno.

De modo paralelo, se realizó una revisión del estado del arte, donde se consideraron textos⁵⁹ y opiniones de expertos sobre temas relacionados con la RSE, la toma de decisiones de los empresarios en relación a la percepción, el cumplimiento de contribuciones al IMSS, entre otros alusivos a la materia tratada. Las conclusiones de esta revisión permitieron establecer criterios importantes para la definición del marco de referencia sobre el que sustentar el trabajo que aquí se presenta. Así mismo, se analizó el archivo de la Oficina para Cobros 2303, con el fin de entender a profundidad el modo en que se lleva a cabo el proceso de cumplimiento de las organizaciones estudiadas.

⁵⁹ Recuperación de análisis estadísticos, información periodística relevante y otros documentos oficiales relacionados con el incumplimiento empresarial y, por ende, con el costo social generado por dicho incumplimiento.

Al tratarse de una investigación de corte cualitativo, se utilizaron variables discretas, formulación de cuestiones abiertas poco estructuradas (Ruiz, 1999), además de una orientación holística en un intento de captar información flexible y desestructurada y de reconstruir significados mediante procedimientos más inductivos que deductivos, a partir de los cuales pudo analizarse la concepción de los actores objeto de estudio —historia, desarrollo, potencialidad y discurso empresarial de las organizaciones—, así como los factores que inciden en la percepción del empresario a la hora de decidir si cumple, o no, con sus obligaciones sociales.

5.5.2 Universo

Para el presente estudio de caso, se consideró el universo de empresas registradas como afiliadas en el Instituto Mexicano del Seguro Social, ubicadas en el Municipio de San Juan del Río, Querétaro y adscritas a la Oficina para Cobros 2303. En la investigación se incluyó el rango de organizaciones medianas y grandes por su importancia relativa en proporción a la cantidad de dinero sufragado al IMSS, ya que la carga social de pagos en COP de las pequeñas empresas se consideró irrelevante para este estudio⁶⁰. Cabe señalar que el conjunto de organizaciones afiliadas a la oficina cuenta con una administración liderada ya sea por los propios dueños, ya por administradores profesionales, encargados de gestionar el cumplimiento de las contribuciones a la Oficina para Cobros 2303 del IMSS.

De catorce empresas a las que se les solicitó participar en el estudio sólo ocho aceptaron. Las seis restantes argumentaron exceso de trabajo del personal calificado para llevar a cabo la entrevista o bien cambiaron reiteradamente la fecha acordada para, finalmente, dejar de contestar a la solicitud.

5.5.3 Instrumento y proceso de recolección de datos

En la entrevista semiestructurada el entrevistador despliega una estrategia mixta que alterna preguntas estructuradas y espontáneas, de modo que la parte estructurada le permite centrarse en aspectos previamente seleccionados y, la no estructurada,

⁶⁰ Las pequeñas empresas contrata un promedio de entre dos y tres empleados, por lo que sus aportaciones al IMSS son muy pequeñas.

profundizar en características específicas que vayan surgiendo a lo largo del proceso, ofreciendo al investigador mayor libertad y flexibilidad en la obtención de información.

Paralelamente a cada entrevista se llevó a cabo en cada empresa un ejercicio de *focus group*, con el propósito de elaborar una guía de observación enfocada en la captación de símbolos verbales y visuales capaces de denotar argumentos de tipo cognitivo, evaluativo, sentimental, estético y de razonamiento cotidiano. Ambos procedimientos fueron grabados en audio y puntualmente transcritos a formato Word⁶¹. El proceso de trabajo de campo inició el día 29 de octubre de 2013, con la primera de las entrevistas concertadas, y concluyó con la última observación de grupo el 28 de septiembre de 2014.

Con apoyo discrecional del Departamento de Cobranza de la Oficina 2303 del IMSS, se obtuvo la información del padrón de organizaciones de los diferentes giros empresariales, sectores y cargas sociales por número de trabajadores, del que se extrajo una muestra homogénea y representativa de acuerdo a los importes a pagar mensualmente a la citada oficina.

Tras negociar con los empresarios su participación en el estudio y una vez obtenida la aceptación formal de los mismos, se acudió a su domicilio social para entregar el oficio formal de solicitud con la fecha y hora pactada previamente. Las entrevistas se llevaron a cabo en las instalaciones de la empresa y, cuando el empresario lo solicitó, fuera de las mismas. Los trabajos de *focus group* se integraron en su totalidad en las instalaciones empresariales.

Las entrevistas iniciaron con una conversación simple e informal como herramienta para la introducción paulatina del guión previamente elaborado. Con una duración de entre veintidós y treinta minutos, las entrevistas transcurrieron en un ambiente de absoluta cordialidad.

⁶¹ v. anexo

5.5.4 Interpretación, validez y confiabilidad

El análisis de la información arrojada por el trabajo de campo se efectuó a través de la interpretación, por considerar dicho método acorde tanto a los objetivos del proyecto al perfil de los entrevistados. De acuerdo a Mayz (2009), la acción interpretativa reviste particular importancia en estudios con un alto componente de subjetividad en los datos puesto que se caracteriza como:

Un proceso que desarrolla la explicación y comprensión de la vida social y el mundo desde una perspectiva cultural e histórica. Es de naturaleza dinámica y simbólica en cuanto a todos los procesos sociales involucrados, incluidos los de investigación. Se asume el contexto como un factor constituido de los significados sociales. El objeto de la investigación es la acción humana (por oposición a la conducta humana), y las causas de esas acciones residen en el significado interpretado que tiene para las personas que las realizan, antes que en la similitud de las conductas observadas.

En este contexto, siempre siguiendo a Mayz (2009), la interpretación se constituye como un proceso activo y sistemático orientado a la comprensión en profundidad de fenómenos con el propósito de conducir a la transformación de prácticas y escenarios, a la toma de decisiones y a la producción del conocimiento. Sin embargo, de acuerdo a Moral (2006), se requiere del investigador ser especialmente cuidadoso a la hora de interpretar los datos para evitar introducir sesgos personales que pudieran afectar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos. Para resolver el posible problema de sesgo en los resultados y poder validarlos en la medida de lo posible, además de la recopilación y análisis de multitud de documentos empíricos alusivos al objeto de estudio desde diferentes posiciones y perspectivas, con el objeto de obtener una panorámica amplia y precisa de la temática a tratar, se ha seguido lo sugerido por Moral (2006):

Cualquier investigador/a interesado/a en realizar un trabajo de investigación cualitativa, debería plantearse las posibilidades de realizar una validación de su investigación mediante la aplicación de procesos de cristalización.

Entendiendo el proceso de cristalización como un autoexamen riguroso de intenciones, percepciones y métodos a través de una serie de cuestionamientos básicos,

que aseguren el rigor esperado en cualquier investigación académica. Dicho proceso es el que se recoge en la tabla 14.

Tabla 14. Proceso de cristalización aplicado a la investigación.

| | |
|-----|--|
| 1. | ¿Qué paradigma sustenta la investigación? El incumplimiento de las contribuciones al IMSS genera un costo social. |
| 2. | ¿Desde qué perspectiva se ha planteado dicho paradigma en la investigación? Desde la perspectiva del empresario. |
| 3. | ¿Qué método de recogida de datos se utilizó para reflejar el hecho social estudiado? La entrevista semiestructurada, la observación, la recopilación de materiales teóricos. |
| 4. | ¿Qué método de análisis de datos se utilizó para reflejar el hecho social estudiado? La interpretación. |
| 5. | ¿Cómo evitar sesgos en el análisis de resultados? Mediante la validación del proceso interpretativo: ejercicio de cristalización. |
| 6. | ¿Cómo situó su trabajo histórica y culturalmente? Mediante la construcción de un marco de referencia: Revisión de materiales teóricos. |
| 7. | ¿Hasta dónde va a llegar el proceso de inclusión de la identidad del investigador dentro del proceso de investigación? El investigador se considera únicamente el relator de las diferentes perspectivas surgidas en el ámbito de la investigación. Su identidad, por tanto, no debería evidenciarse en modo alguno a lo largo del trabajo. |
| 8. | ¿Cómo impedir que aparezca únicamente la voz del investigador en la interpretación de los resultados? Mediante la aplicación de mecanismos lingüísticos que provoquen efectos de distanciamiento. |
| 9. | ¿Cómo va a incluir las voces múltiples de todos los participantes en la investigación para que aparezca una variedad de puntos de vista sin pretender encontrar una coherencia integral, impuesta o forzada? Mediante la aplicación de mecanismos lingüísticos que faciliten el contraste de contenidos y perspectivas. |
| 10. | ¿Cómo va a tratar el investigador su propia voz, dentro de los planteamientos de «voces múltiples»? ¿Una voz entre otras muchas o una voz privilegiada en la interpretación y la construcción final de la representación del hecho social? La voz del investigador no posee otra función que la de un narrador en tercera persona, encargado de recoger y transcribir las percepciones y perspectivas de los sujetos implicados en la investigación. |
| 11. | ¿Qué procedimiento de representación va a utilizar? Procedimientos textuales formales y representaciones distribuidas para ubicar todas las voces. |
| 12. | ¿Hasta qué punto el informe de investigación permite analizar, calibrar y tomar juicios sobre los problemas sociales? El trabajo de investigación analiza y calibra el problema social objeto de estudio, evitando en la medida de lo posible caer en cualquier tipo de juicio de valor. |
| 13. | ¿Hasta qué punto el informe de investigación se dirige a la transformación de la sociedad, hacia su cambio y mejora? Se espera que la lectura del informe avoque a los implicados en el problema tratado a reflexionar sobre él, analizando sus decisiones y actitudes. Por tanto es deseable esperar que dicho análisis genere el inicio de un proceso de transformación del proceso decisorio que, a su vez, impacte positivamente en el ámbito social. |
| 14. | Hasta qué punto desarrolla en el informe de investigación una crítica moral del problema social que analiza. |

Se ha evitado cuidadosamente caer en cualquier juicio o crítica moral del problema analizado.

Fuente. Elaboración propia (2016). Basado en Moral (2006).

La respuesta a estas preguntas alusivas a problemas de interpretación, voz, reflexividad, representación, criterios de verdad, acción y transformación social son las que en la actualidad permiten validar investigaciones cualitativas capaces de reflejar la realidad social con propósitos transformacionales, ya que tal y como señala Moral (2006):

Los planteamientos actuales para realizar la investigación cualitativa no se centran tanto en la problemática relativa acerca de si la «realidad» o la «validez» son absolutas, pues a lo largo de la historia de investigación cualitativa se ha demostrado que estos aspectos se derivan del consenso de una comunidad para referirse a lo que es «real», lo que es útil y lo que es significativo.

Es decir, la consistencia de este tipo de trabajos se centra en el planteamiento de los procedimientos más adecuados para dar significado de las acciones, decisiones y actitudes de los grupos sociales para, a partir de tales procedimientos de significación, construir mecanismos de transformación y mejora. En este contexto, el presente trabajo presenta un alto nivel de validez en la medida en que sus resultados reflejan una imagen lo más completa posible, clara y representativa de los significados de la realidad estudiada.

Incluso tras someter los resultados de la investigación a criterios de validez, cualquier resultado puede ser cuestionado, por lo que será preciso, de acuerdo a Kerlinger (1988), establecer pautas de confiabilidad, requisito que deberá ser entendido como *la ausencia relativa de errores de medición en un instrumento*. Lo que, en una investigación cualitativa deberá entenderse la posibilidad de replicar los resultados de la investigación para asegurar que el análisis *es seguro, congruente, igual así mismo en diferentes tiempos y previsible para el futuro* (Martínez, 2006), la naturaleza compleja de la investigación cualitativa es el mayor obstáculo a la hora de demostrarla. En sentido estricto es imposible repetir exactamente el mismo estudio con el mismo método sin que se alteren los resultados debido a que la percepción del fenómeno puede variar y, por ende, lo harían también los resultados. De acuerdo a Martínez

(2006), en la investigación cualitativa actual el nivel de confiabilidad se orienta hacia el nivel de concordancia interpretativa entre diferentes observadores, evaluadores o jueces del mismo fenómeno. En este sentido, el marco de referencia construido muestra un elevado nivel de acuerdo con los resultados derivados del trabajo de campo, por lo que puede asumirse la presente investigación como sólida y confiable.

Por último, cabe señalar que si se define la investigación como un proceso crítico consistente en vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos⁶², con el fin de obtener observaciones clasificadas, confiables, válidas y objetivas, dichos requisitos han de considerarse de modo integral, ya que el análisis no sería útil si faltara cualquiera de ellos. Así mismo, la validez y la confiabilidad no deben asumirse sino probarse, por lo que la validación y confiabilidad del trabajo que aquí se presenta se sometió a las cinco etapas de validez de Maxwell (2005), mismas que se recogen en la tabla 15.

Tabla 15. Etapas de validez de Maxwell.

| Etapa | Descripción |
|----------------------|---|
| Etapa descriptiva. | Compilación de los datos de la investigación. |
| Etapa interpretativa | Reconocimiento de los hallazgos de la investigación. |
| Etapa teórica: | Construcción del marco teórico que defina la interpretación de los datos. |
| Etapa evaluativa | Aplicación de parámetros de valuación. |
| Etapa general | Aceptación de los resultados en un consenso general. |

Fuente. Maxwell (2005).

⁶² En términos simples, el proceso de medición permite establecer correspondencias entre el mundo conceptual y el mundo real.

Capítulo 6
Análisis de resultados



6.1. Niveles de análisis

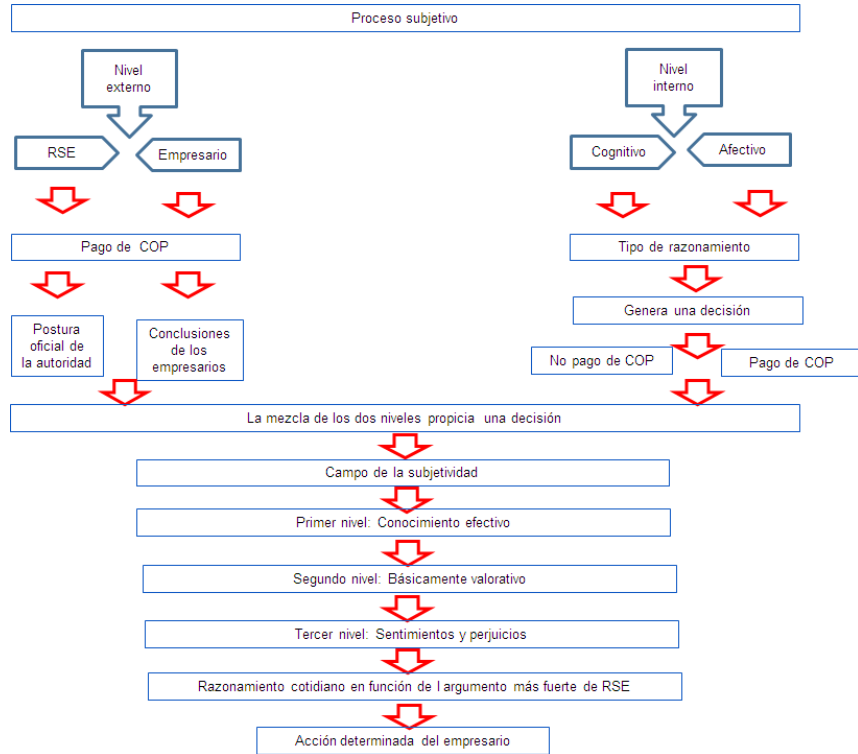
Carrillo (2007), afirma que la percepción dota de significado y sentido a las diferentes situaciones que debe afrontar un individuo, partiendo de la relación del sujeto con su entorno y con otros sujetos. Funciona como un nexo sintetizador entre el funcionamiento psíquico del individuo y su contexto social, articulando espacio, tiempo, historia y cultura, a través de los diferentes niveles de análisis que recogen la tabla 16 y la figura 7. De acuerdo a ello, el proceso de percepción del empresario se ve influido por las circunstancias históricas, políticas o culturales que le rodean, mismas que él significa y sobre las que construye su propia valoración del mundo que, a su vez, influirá de manera notable en sus procesos decisorios. Por el contrario, el conocimiento efectivo, condiciona y aborda las causas del razonamiento científico aplicado a una determinada circunstancia. La actitud valorativa de lo que se aborda, predispone al sujeto a la ejecución, percepción y dirección de conceptos que tienen una significación de sentimiento —ya sea positivo o negativo, bueno o malo— o de la concepción de un prejuicio que pueda mostrar un rechazo sobre algo que fue preconcebido sin razón aparente. En este punto, el razonamiento cotidiano involucra la toma de decisiones con respecto a los actos de la vida diaria —planeación, compromisos y responsabilidades— basados en modelos situacionales preconcebidos a partir de los cuales se establecen conclusiones, se toman decisiones o se encuentran soluciones a los problemas como el cumplimiento en tiempo y forma de las contribuciones al IMSS, entendido como un acto de RSE. Incluso tras conocer el carácter legal y obligatorio de dicho concepto, su cumplimiento requiere, además de sentimientos y prejuicios, una conducta moral y ética apegada a la normatividad, la misma que propone un cumplimiento que va más allá del marco regulatorio dado que nace de la voluntad propia del individuo sin necesidad de una coacción externa. (Schvarstein, 2006).

Tabla 16. Niveles de análisis aplicados a los resultados

| | |
|-----------------------------------|---|
| Proceso subjetivo | Koref y Santibáñez (1986), consideran que el proceso subjetivo de un individuo es el resultado de la interacción entre su cerebro y los medios que lo rodean —externo o extracutáneo; interno o intercutáneo e intracerebral o subjetivo—. El cerebro procesa e integra información sensorial, transformándola en un fenómeno de conciencia que interioriza refiriéndolo a sí mismo y apropiándose de él hasta convertirlo en propio. |
| Subjetividad | Santibáñez (1976), describe la subjetividad como una <i>neurofunción categorial e integrativa, así como lo son la creatividad y el aprendizaje</i> , resultado de la actividad de la materia viviente, que surge de la actividad neuronal de los individuos, elementos y medios concretos que interactúan —objetos, procesos, fenómenos, etc.— y, por tanto, están influidos por los intereses y deseos particulares del mismo, donde la información que proviene de estos medios, es adecuada para activar un conjunto de áreas receptoras que se codifican en distintos niveles en el sistema mental de cada individuo. |
| Subjetividad vs proceso subjetivo | Santibáñez (2002) afirma mientras que la función de la subjetividad, es un fenómeno psicológico de carácter histórico que es capaz de absorber imágenes y percepciones para luego, reproducirlas en sus propias percepciones mediante una permanente dinámica que va desde la realidad a la fantasía, también es capaz de generar estímulos inhibitorios o excitatorios que pueden influir sobre el sistema neuroendocrino, donde recaen los procesos subjetivos, y su interacción con el medio externo e interno. |
| Percepción | Describe tanto a la acción como la consecuencia de recibir a través de los sentidos los sentidos, imágenes, impresiones o sensaciones externas a través de los sentidos. McKay (1978), la describe como un fenómeno subjetivo sencillo, dado que se trata de una hipótesis que se establece a partir de la información sensorial que actúa sobre el sistema neuroendocrino de cada individuo o, en otros términos, de un proceso en el cuál se encuentran representadas las ciertas propiedades del objeto percibido que el individuo asimila y, de acuerdo a Vargas (1994), interpreta dotándolas de significado de acuerdo a su cultura e ideología específica para, posteriormente, seleccionar, organizar y orientar dichas sensaciones en pro de la satisfacción de sus necesidades. De acuerdo a ello, en la percepción se conjugan una serie de procesos en constante interacción, donde el individuo y la sociedad juegan un papel de carácter activo en la conformación de lo que percibe cada ser humano. |
| Conocimiento efectivo | Según el <i>Diccionario Manual de la Lengua Española</i> (2007), el conocimiento efectivo es la capacidad del ser humano para comprender por medio de la razón, facultades sensoriales, cualidades, relación con las cosas, datos e ideas, acerca de algo especial, de una materia o de una ciencia. Por su parte, Venzin, von Krogh y Roos (1998), señalan al conocimiento efectivo como un recurso altamente valioso para la gestión empresarial de las organizaciones dado que: a) implica una heterogénea distribución de los recursos, ya que una estrategia basada en el conocimiento es más probable que permita una ventaja competitiva sostenible; b) cambia la naturaleza de las decisiones de inversión de recursos; c) cambia la naturaleza del trabajo y de la propiedad permitiendo el desarrollo de nuevas relaciones de trabajo y, d) enfatiza el contexto social, lo que facilita dinámicas para compartir experiencias y conocimientos con otros empresarios y otros trabajadores. |
| Actitud valorativa | De acuerdo a Newcomb (1964), la actitud valorativa está más presente en el individuo frente a algo de lo que tiene predisposición a ejecutar, percibir, pensar, sentir relación y direccionalidad hacia objetos y conceptos cargados de significación para él. |
| Sentimiento | Rojas (1993), define este término como un estado subjetivo difuso con una tonalidad positiva o negativa. Lo considera un estado subjetivo, asegurando que es difuso, porque su percepción no es muy clara ni muy específica, sin que exista un ápice de neutralidad, dado que oscilan entre lo agradable o desagradable, y desde lo positivo a lo negativo. |
| Prejuicio | De acuerdo al <i>Diccionario Manual de la Lengua Española</i> (2007) el prejuicio es: un juicio u opinión preconcebida que muestra rechazo hacia un individuo, un grupo o una actitud social, esta opinión en general es negativa sobre algo, y está formada sin motivo o conocimiento. |
| Razonamiento cotidiano | Involucra el pensamiento cotidiano —planear, hacer compromisos, evaluar argumentos— en relación con el descubrimiento de reglas y principios, donde la información relevante para el problema se presenta y se recupera, tomando contacto con los hechos importantes de la memoria a largo plazo. Este razonamiento parte de una información incierta probabilística y se basa en la construcción de modelos situacionales para generar argumentos. Este proceso de solución de problemas implica un razonamiento inductivo para la evaluación de datos y evidencias a partir de los cuales, se establecen conclusiones y se toman decisiones. |

Fuente. Elaboración propia (2015).

Figura 7 Proceso subjetivo de aplicación en la investigación.



Fuente: Elaboración propia (2015). Basado en Koref, S. y Santibáñez H. (1986).

6.2. Análisis descriptivo de la aplicación del instrumento

La aplicación del instrumento metodológico permitió la elaboración de un perfil general de los actores involucrados en cuanto a sus formas de pensamiento y actuación, proporcionando, adicionalmente, elementos suficientes para dotar de sentido y significado a la percepción particular de cada uno de los sujetos entrevistados en materia de cumplimiento/incumplimiento de las COP. Es decir, en general, se obtuvieron datos suficientes para rescatar valores y significados sociales en relación a su actividad productiva y, de modo particular, al modo en que perciben y asumen la RSE en lo que respecta al pago/impago de contribuciones al IMSS. Adicionalmente, pudieron también establecerse: sus antecedentes de formación académica, el grado de compromiso con la actividad que desarrolla y su percepción de la administración pública, sus leyes y funcionarios, lo que permitió delimitar los factores determinantes en el cumplimiento/incumplimiento del empresario en relación a sus obligaciones tributarias.

En general, pudo observarse gran disposición y seriedad de los sujetos de la muestra ante la aplicación del instrumento, incluida la imagen formal en cuanto a código de vestimenta. Por lo que respecta a la descripción del procedimiento en sí mismo, inició con un preámbulo formal de bienvenida —algo más laxo en los casos en que la entrevista fue realizada fuera de las oficinas de la empresa— para continuar con una conversación ligera, destinada a relajar el procedimiento, antes de comenzar a aplicar la entrevista en forma. Aunque la mayoría de los sujetos se condujeron con soltura y tranquilidad, exponiendo sus opiniones sin ningún tipo de censura, su lenguaje corporal cambió radicalmente en el momento de exponer la grabadora, pudiendo percibirse un mayor nivel de rigidez en su postura —mayor verticalidad—, lenguaje —exclusión de términos altisonantes— e insistencia en el anonimato tanto de sí mismo como de la empresa en que labora. Así mismo, pudo percibirse un incremento del tiempo entre el momento en que se formuló la pregunta y el inicio de la respuesta ante cuestionamientos directos referidos a percepción de gobierno y a políticas impositivas, incluyendo también, mayor cautela y, en determinados casos, cierto nerviosismo —reacomodo de la postura, disminución de tono de voz— a la hora de expresar sus opiniones. En general, puede concluirse que la totalidad de los sujetos entrevistados considera de utilidad pública tanto el aparato burocrático como el pago de impuestos, por lo que accedieron a formar parte de la investigación con una actitud sumamente responsable dado su evidente deseo de que sus opiniones fueran escuchadas.

Cabe señalar que si bien las primeras tres entrevistas se realizaron sin contratiempos en las oficinas de los empresarios, la evaluación del comportamiento de los sujetos ante el uso de la grabadora —previamente solicitado y autorizado por los mismos sujetos— llevó al investigador a realizar las siguientes cinco aplicaciones en lugares públicos, con el fin de relajar la tensión ambiental de modo que los sujetos pudieran expresarse con mayor libertad, confianza y fluidez lejos de su entorno laboral. Ello debido, en opinión de los citados sujetos, a la censura gubernamental contra quienes se expresan libremente respecto al estado, sus dirigentes, políticas impositivas, generación, creación e incremento de impuestos, especialmente cuando se trata de opiniones críticas a las líneas de actuación gubernamental. Temores, por otra parte, acrecentados debido a la inestabilidad social que atraviesa el país y a los problemas derivados del crimen

organizado, cuya actuación violenta —de acuerdo siempre a la opinión de los sujetos entrevistados— está en contubernio con diferentes esferas gubernamentales, por lo que los empresarios deben mantener un perfil bajo con el fin de evitar riesgos y dificultades.

Los aspectos fundamentales a tratar durante la aplicación del instrumento se centraron en los factores que determinan la percepción y el conocimiento de los empresarios a cerca de: a) en materia de políticas impositivas: a1) la percepción del empresario respecto a las medidas regulatorias; a2) el modo en que dichas medidas afectan a la empresa y, a3) las causas de cumplimiento/incumplimiento de las mismas; b) en materia de conocimiento efectivo sobre legislación fiscal del sector económico de su organización: análisis de las bases de conocimiento real sobre el marco jurídico, fiscal y financiero que encuadra al empresario en sus diferentes sectores; c) en materia de percepción del empresario respecto a los funcionarios y el pago de impuestos: c1) percepción del empresario en relación al desempeño del trabajador del gobierno y, c2) percepción del empresario en relación al pago de tributos y su aplicación al bien común; d) en materia de RSE entendida como una responsabilidad de obligado cumplimiento en los ámbitos laboral, social y medioambiental: percepción del empresario respecto a cumplimientos cuyas consecuencias traspasan el rubro de su beneficio económico en pro de la sustentabilidad social; e) en materia de pago de las CP al IMSS: e1) factores determinantes en relación al cumplimiento/incumplimiento de las misas.

6.3. Características del entorno y de los sujetos entrevistados

San Juan del Río, Qro., forma parte del conocido Corredor Industrial del Bajío, mismo que inicia en este municipio, continúa en Querétaro capital y diversas ciudades del Estado de Guanajuato para finalizar en Guadalajara, Jalisco. La localidad de San Juan del Río cuenta con dos parques industriales: el Parque Industrial Nuevo San Juan y el Parque Industrial Valle de Oro, ambos con numerosas empresas de importancia. Igualmente, se ha desarrollado una importante actividad comercial en sus cuatro mercados públicos, a los en breve se unirá una central de abastos regional —actualmente en construcción— que beneficiará, además, a diversos municipios de los Estados de México e Hidalgo. Cuenta, así mismo, con una gran variedad de tiendas departamentales y de autoservicio que, en su conjunto, representan fuertes ingresos anuales para el Estado (v. tabla 17).

Tabla 17. Empresarios afiliados a la oficina 2003 en San Juan del Río (Qro.), por sectores.

| Sector | Porcentaje | Nº de afiliados |
|-----------------------------------|------------|-----------------|
| Industria y manufactura | 38.76% | 1,463 |
| Comercio | 24.56% | 927 |
| Construcción | 2.10% | 79 |
| Servicios privados no financieros | 20.73% | 783 |
| Transporte y comunicaciones | 10.78% | 406 |
| Electricidad y agua | 3.03% | 114 |
| Minería y pesca | 0.03% | 3 |

Fuente. Elaboración propia (2015). Con datos proporcionados de forma discrecional por la Oficina 2003 de San Juan del Río, Qro., en diciembre de 2013.

Las ventajas ofrecidas por la diversidad de sectores industriales y comerciales radicados en la localidad constituyen un valor agregado que ha propiciado que empresas de diferente tamaño y giro multipliquen el potencial de sus actividades y, por ende, cooperen en el desarrollo productivo de la región. En relación a ello, cabe señalar que los numerosos empresarios radicados en la zona, además de atender la demanda de productos y servicios que la región requiere, enfocan sus esfuerzos en la mejora de sus sistemas productivos con el propósito de acceder a nuevos mercados. Es decir, se centran en la satisfacción de sus necesidades particulares inmediatas —crecimiento de la empresa, apertura de filiales, ampliación de la gama de productos/servicios, incremento de beneficios..., etc. —, por lo que, con frecuencia, el cumplimiento de sus obligaciones de RSE —impuestos, seguridad social— queda relegado al último lugar de su lista de prioridades, dado que no lo perciben como destinado al bien común. Así, a modo de ejemplo, el sujeto número seis, señaló:

El impuesto es algo que ya por el nombre es obligatorio (...) es impositivo (...). Yo creo que en general el concepto de impuesto es bueno; en general creo que es algo que te sirve para mejorar como país, (...). Cuando dices que el impuesto es bien aprovechado hay iluminación, hay seguridad, hay muchos, muchos servicios viales, desarrollo en general, infraestructura; creo que hasta que es un poquito menos doloroso, por así decirlo, el pagar impuestos; sin embargo, cuando ves que las cosas se mantienen o empeoran y cada vez que el impuesto es más, pues como que te desilusionas y tienes esa actitud renuente.

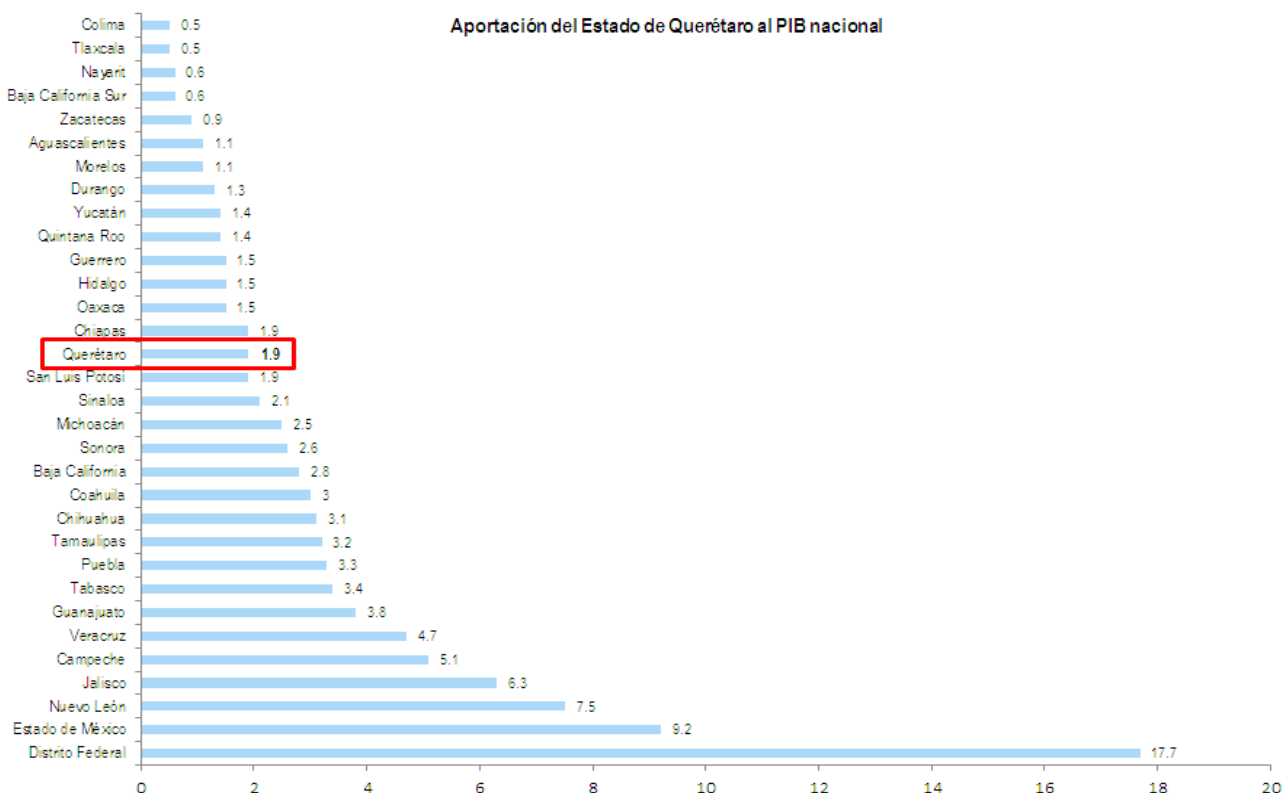
Ante el mismo cuestionamiento, el sujeto número ocho, afirmó:

Necesario, pero mal administrado por la misma autoridad; y, sobre todo, no hay un beneficio muchas veces para la gente, al menos no en proporción al cumplimiento y a la cantidad de impuestos que se pagan.

Por otra parte, el INEGI (2013a) señala el buen desempeño del Estado de Querétaro (v. figura 7 y tabla 18) con respecto al comportamiento del producto interno bruto a nivel nacional, desarrollo al que han contribuido, en buena medida, las empresas y empresarios de San Juan del Río. La localidad, siempre de acuerdo al INEGI (2013b) cuenta con más de 56, 345 unidades económicas, mismas que representan el 1.5 % del PIB país; dichas unidades emplean más de 382, 688 personas, el 1.9 % de todo el personal ocupado de México⁶³, distinguiéndose como un estado que reporta un crecimiento constante en este indicador a precios constantes desde el año 2008 —4.6% en 2012 y, 5.4%, en 2013—; igualmente, en el rubro de remuneraciones percibidas por los trabajadores, el Estado de Querétaro supera la media del país con \$99,169.00 trabajador/año frente a los \$99,114.00 trabajador/año de promedio nacional. Por otra parte, la fuerza laboral de San Juan del Río es variada y suficiente y, debido a la gran cantidad de rancherías ubicadas en el municipio, la localidad cuenta con abastecimiento regular de materias primas. Además, la ubicación de la urbe —en el centro del país—, la garantía de amplias extensiones de terreno en el que desarrollar sus actividades y el suministro constante de agua de excelente calidad, han favorecido, igualmente, el crecimiento empresarial. Adicionalmente, sin embargo, es preciso reconocer que empresas y empresarios han permanecido, durante largo tiempo, alejados de las autoridades municipales, y federales, dado que entienden que éstas carecen de la logística suficiente efectuar la ampliación en el padrón de contribuyentes y comprobar la veracidad de lo declarado por los mismos a las entidades recaudatorias, lo que facilita la evasión —por parte de los empresarios— de sus obligaciones fiscales.

⁶³ Datos de 2010.

Figura 7. Aportación del Estado de Querétaro al PIB nacional.



Fuente. Elaboración propia. Basado en INEGI (2013d)

Tabla 18. Comportamiento PIB por entidad federativa 2013, por actividades económicas

| Estado | Actividades | | | | Estado | Actividades | | | |
|-----------------------|-------------|------------|-------------|------------|-----------------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| | Total | Primarias | Secundarias | Terciarias | | Total | Primarias | Secundarias | Terciarias |
| Total nacional | 3.9 | 8.3 | 2.6 | 4.5 | Total nacional | 3.9 | 8.3 | 2.6 | 4.5 |
| Aguascalientes | 3.9 | 5.8 | 2.0 | 5.4 | Morelos | 4.6 | 4.2 | 4.9 | 4.4 |
| Baja California | 4.2 | 6.9 | 5.2 | 3.5 | Nayarit | 1.4 | 3.9 | 1.8 | 1.0 |
| Baja California Sur | 3.1 | 10.5 | (-) 3.3 | 4.9 | Nuevo León | 4.5 | (-) 1.6 | 2.8 | 5.6 |
| Campeche | (-) 1.0 | (-) 1.1 | (-) 1.7 | 4.9 | Oaxaca | 3.3 | 5.6 | 4.1 | 2.7 |
| Coahuila | 5.3 | 0.5 | 5.9 | 4.9 | Puebla | 6.8 | 14.9 | 9.8 | 4.6 |
| Colima | 3.9 | (-) 10.7 | 5.0 | 4.7 | Querétaro | 5.4 | 14.4 | 6.1 | 4.6 |
| Chiapas | 2.6 | (-) 3.5 | 1.2 | 4.1 | Quintana Roo | 6.8 | (-) 10.1 | 9.7 | 6.6 |
| Chihuahua | 5.9 | 7.7 | 10.0 | 3.6 | San Luis Potosí | 6.2 | 4.5 | 9.5 | 3.6 |
| Distrito Federal | 4.3 | (-2.3) | 1.7 | 4.7 | Sinaloa | 4.5 | 27.7 | (-) 2.8 | 4.0 |
| Durango | 2.8 | 12.7 | 1.7 | 2.1 | Sonora | 5.6 | 14.1 | 6.0 | 4.3 |
| Estado de México | 3.4 | 16.4 | 0.4 | 4.8 | Tabasco | 2.5 | 11.1 | 1.2 | 5.4 |
| Guanajuato | 5.4 | 1.8 | 6.7 | 4.8 | Tamaulipas | 3.2 | 7.5 | 1.2 | 4.3 |
| Guerrero | 1.2 | (-) 2.5 | 1.1 | 2.1 | Tlaxcala | 4.1 | 57.7 | 0.6 | 3.7 |
| Hidalgo | 2.9 | 15.5 | 0.9 | 3.5 | Veracruz | 3.9 | 5.0 | 3.5 | 4.1 |
| Jalisco | 3.5 | 4.4 | 1.4 | 4.5 | Yucatán | 4.2 | 1.3 | 1.7 | 5.6 |
| Michoacán | 2.1 | 6.7 | 4.0 | 3.8 | Zacatecas | 5.0 | 29.0 | 2.4 | 3.9 |

Fuente. Elaboración propia. Basado en INEGI (2013d)

6.3.1 Consideraciones sociodemográficas

Tal y como se ha expuesto previamente, se consideró para esta investigación una muestra homogénea representativa del universo empresarial de la localidad objeto de estudio, considerando factores tales como giro, tamaño, número de trabajadores —entre 55 y 1200— y carga social —importe a pagar al IMSS—. De acuerdo a ello, fueron seleccionados 14 empresarios, de los cuales únicamente ocho se avinieron a participar en la investigación.

De modo general, la muestra se compuso de un sujeto de sexo femenino (12.5%) y 7 de sexo masculino (87.5%). El 87.5% de los cuales se encuentra entre los 36 y los 49 años mientras, el 12.5% restante supera los 60. Aunque la totalidad de los sujetos encuestados reside en San Juan del Río, el 75% de ellos proviene del Estado de Querétaro, mientras el resto nació en los Estados de Hidalgo (12.5%) y Distrito Federal (12.5%). El 50% de los empresarios entrevistados es propietario de la empresa y, el 50% restante, ocupa puestos directivos de alto nivel con más de 12 años de experiencia en su trabajo. Asimismo, el 50% de los sujetos son iniciadores de sus negocios aunque, de ellos, sólo el 12.5% cuenta con más de 30 años de experiencia como líder empresarial en su giro. En cuanto a sus antecedentes académicos, el 75% cursaron estudios de licenciatura y, de ellos, el 33.3% cuenta con un posgrado; del resto, el 12.5% realizó estudios técnicos y, otro 12.5% únicamente cursó la primaria. El 100% de los encuestados posee algún conocimiento sobre políticas impositivas e, igualmente, la totalidad de los mismos afirma conocer la importancia de la RSE y estar comprometidos tanto con su entorno como con su país (v. tablas 19 y 20).

De lo anterior fue posible extraer algunas conclusiones: a) respecto a la incidencia de la escolaridad del empresario en el conocimiento de la RSE, puede afirmarse que éste aumenta a medida que aumenta el nivel de académico; b) respecto a la incidencia de la edad en el conocimiento de la RSE, éste se incrementa a medida que lo hace la edad del empresario.

Tabla 19. Perfil de los empresarios encuestados.

| Nº | Fecha de entrevista | Sexo | Edad | Lugar de nacimiento | Nivel de estudios | Antigüedad en la empresa | Cargo en la empresa |
|----|-------------------------|-----------|------|------------------------|--------------------------------------|--------------------------|---------------------------|
| 1 | 29 de octubre de 2013 | Masculino | 66 | Ixmiquilpan, Hgo. | Primaria | 35 años | Socio mayoritario y dueño |
| 2 | 31 de octubre de 2013 | Masculino | 44 | San Juan del Río, Qro. | Maestría en finanzas | 11 años | Gerente administrativo |
| 3 | 5 de noviembre de 2013 | Masculino | 52 | San Juan del Río, Qro. | Ingeniería industrial | 25 años | Socio mayoritario y dueño |
| 4 | 18 de noviembre de 2013 | Femenino | 36 | San Juan del Río, Qro. | Contador privado | 16 años | Socio mayoritario y dueño |
| 5 | 3 de enero de 2014 | Masculino | 46 | San Juan del Río, Qro. | Maestría en impuestos | 15 años | Socio mayoritario y dueño |
| 6 | 31 de enero de 2014 | Masculino | 35 | Distrito Federal | Lic. contabilidad pública y finanzas | 7 años | Socio y gerente general |
| 7 | 6 de febrero de 2014 | Masculino | 46 | San Juan del Río, Qro. | Licenciatura en contabilidad pública | 8 años | Contador general |
| 8 | 6 de febrero de 2014 | Masculino | 45 | San Juan del Río, Qro. | Lic. en administración de empresas | 24 años | Gerente administrativo |

Fuente. Elaboración propia (2015).

Tabla 20. Características de las empresas. Aportación bimestral por número de trabajadores

| Nº | Denominación de la empresa | Antigüedad | Tamaño empresa | Sector empresarial | Producto o servicio | Número de trabajadores | COP Pago bimestral |
|--------------|------------------------------------|------------|----------------|--------------------|---|------------------------|-----------------------|
| 1 | BS, SA de CV | 35 años | Mediana | Terciario | Restaurante (comida típica) | 128 | \$245,552.64 |
| 2 | Champimex, SA de CV | 30 Años | Grande | Primario | Producción de champiñones | 620 | \$1,189,395.60 |
| 3 | Abuelita Pizza, SA de CV | 25 años | Mediana | Terciario | Restaurante (pizza) | 60 | \$115,102.80 |
| 4 | Tiga SA de CV | 16 años | Mediana | Terciario | Transporte federal (tráilers) | 120 | \$230,205.60 |
| 5 | CAC SA de CV | 15 años | Mediana | Secundario | Construcción (infraestructura federal) | 120 | \$230,205.60 |
| 6 | Gasolinera TX SA de CV | 10 años | Mediana | Terciario | Gasolina y derivados del petróleo | 55 | \$105,510.90 |
| 7 | Invernaderos hidropónicos SA de CV | 8 años | Mediana | Primario | Mantenimiento/logística de invernaderos | 1200 | \$2,302,056.00 |
| 8 | Harada Industries SA de CV | 35 años | Grande | Secundario | Manufactura de equipos electrónicos | 800 | \$1,534,704.00 |
| Total | | | | | | 3103 | \$5,952,733.14 |

Fuente. Elaboración propia (2015). Información extraída de los estados financieros y órdenes de liquidación de las empresas objeto de estudio, correspondiente al año 2013 y calculada en base al promedio de tres salarios mínimos integrados por el número de trabajadores de cada empresa. Importes bimestrales de COP.

6.4. Percepción de los empresarios

6.4.1 Percepción sobre políticas impositivas del gobierno

Pregunta. ¿Está de acuerdo con la política impositiva del gobierno mexicano?

Respuestas significativas

Empresario 1

Es bueno pagar impuestos, desgraciadamente siento que los gobernantes o las personas que se encargan de poner las, ¿cómo le llaman?, las reformas hacendarias, voltean a ver países desarrollados, a ver sus sistemas y quieren aplicarlo aquí en México y en México estamos a 20 años atrás de esos países. Entonces las ideas son buenas, el esquema es bueno, desgraciadamente no estamos listos para que apliquen esos esquemas aquí en México [...] Todos los países deben de pagar impuestos y todos debemos pagar impuestos, aquí lo malo que yo lo veo de pagar impuestos, veo que los impuestos no se aplican al país como se deberían de aplicar, en lo demás es bueno pagar impuestos, debemos pagar impuestos todos

Empresario 2

Yo creo que en términos impositivos, es quizás donde se le está cargando la mano es a los trabajadores. Creo que son los más vulnerables, son los que menos se pueden quejar y es donde les están cargando mucho la tasa y si hay mucho sector informal que quizás es ahí donde se debería de inclinar un poquito la balanza para equilibrarlo. No dejar de percibir el gasto público pero sí que no se perciba en su mayoría de los más vulnerables.

Empresario 3

Es que para serte sincero, trato de todas esas regulaciones, se las dejo a mi contadora porque si no yo me voy a detener un poco en mi crecimiento. Si yo me empiezo a bloquear con varias de las leyes, como ahorita lo que están haciendo de impuestos aquí, impuestos allá, los dejo que trabajen, que hagan su trabajo, pero que no me detengan a mí.

Empresario 4

No.

Empresario 6

Yo creo que si los impuestos fueran mejor aprovechados estaríamos hablando de otro país, no nada más de otra cosa, sino de otro país literal, sin embargo yo creo que las contribuciones las cargas impositivas e inclusive las reformas, no nada más esta del dos mil catorce, sino muchas anteriores van hacia el mismo renglón hacia los contribuyentes cautivos, hacia los contribuyentes que ya estamos en hacienda pagamos impuestos y no hacia los grandes contribuyentes que estamos hablando de clubes deportivos, de clubes de futbol, televisoras, librerías, esas personas morales al contrario tienen hasta devoluciones, y nosotros como clase media como Pymes, estamos pague y pague y pague y cada vez la carga impositiva es mayor, que ahora, por ejemplo[....] ya no hay pequeños contribuyentes ya va a ser este sistema de integración para que sean contribuyentes cautivos también, que quizá por ese lado, la secretaria de hacienda está pasando por alto, yo creo que lo justo, sería yo creo, cobrarle más a los que más tienen, y aquí no es así, a los que más tienen muchas veces hay que devolverles o compensarles impuestos y a los que estamos subsistiendo y rascándole diario y viviendo al día, somos a los que cárgales más, cárgales más, cargarles más [...] y a los grandes, grandes pues siguen igual, siguen allá arriba intocables.

Pregunta. ¿Qué dice la normatividad de la política impositiva del gobierno?

Respuestas significativas

Empresario 3

Trato de todas esas regulaciones, se las dejo a mi contadora porque si no yo me voy a detener un poco en mi crecimiento. Si yo me empiezo a bloquear con varias de las leyes, como ahorita lo que están haciendo de impuestos aquí, impuestos allá..., los dejo que trabajen, que hagan su trabajo, pero que no me detengan a mí.

Empresario 4

Pues no hay. ¿Cuáles? A lo mejor no las conozco.

Empresario 5

En este momento están vigentes algunas leyes que, en su defecto, a lo mejor no son muy buenas, no son muy gratas para nosotros para el pago de los impuestos a nadie nos gusta pagar impuestos, pero existen en estos momentos y hay que sujetarnos a ellas.

Nivel de análisis: **Ámbito de la subjetividad**

| | |
|------------------------|--|
| Nivel de conocimiento | La mayor parte de los sujetos entrevistados no conoce a fondo la política impositiva, incluso los que han recibido instrucción en materia impositiva apenas conocen de modo general lo que atañe al pago de sus obligaciones. Igualmente, aunque comprenden la necesidad del pago de contribuciones, consideran que el gobierno desconoce la verdadera situación del gobernado —empresario—, por lo que dispone leyes que no encajan en la realidad. En el caso de los sujetos expertos en la materia es posible que se expresen con conocimiento y firmeza respecto al pago de sus obligaciones aunque reconocen tener dificultades en materia fiscal. En general, consideran que el gobierno explota impositivamente a sus clientes cautivos mientras que el sector informal evade toda obligación fiscal. |
| Valoración | Para los sujetos entrevistados el nivel de valoración de los <i>gobernantes</i> —administradores de los recursos— es muy pesimista, dado que consideran que desconocen la verdadera situación del empresario en el campo de trabajo, además de que los recursos tributarios no se destinan a proporcionar una contraprestación igual o mejor para los trabajadores, ni mucho menos a un propósito verdadero, que ayude al país. |
| Sentimiento | En general, los sujetos entrevistados, muestran molestia y enojo al ser cuestionados en la materia, posteriormente entran en resignación por la política impositiva del gobierno federal y demuestran decepción respecto a los gobernantes desubicados del contexto real de sus contribuyentes. En otros casos se percibe resignación, pena e impotencia del empresario, por quienes pagan más ganando menos; la molestia se acentúa al referirse al sector informal. |
| Razonamiento cotidiano | Dentro del esquema de razonamiento cotidiano —planeación en orden de importancia de compromisos y obligaciones— de los sujetos entrevistados, es posible percibir que el pago de impuestos no es una obligación trascendental y, únicamente, lo consideran una obligación legal. Ello, debido a la mala percepción que dichos sujetos tienen de los gobernantes —falta de aplicación de los impuestos a prioridades económicas y de infraestructura—, por lo que percibe que puede pagar de modo extemporáneo con el fin de priorizar otras necesidades más inmediatas o, en su caso, omitir el pago hasta que haya algún requerimiento legal. El razonamiento cotidiano exige, en alguna forma, que se nivele la falta de mayor número de contribuyentes en pro de la equidad y la justicia. La renuencia gubernamental a tomar medidas en dicho ámbito se percibe como una conducta normal cuando se ven afectados en sus negocios, ingresos y patrimonio. |

De lo anterior, es posible concluir que si bien los empresarios comprenden la necesidad de las cargas impositivas y entienden la obligación legal de sufragarlas, encuentran inadecuadas e inequitativas su aplicación y distribución, dado que la carga tributaria recae en su mayor parte sobre los trabajadores y los medianos empresarios, en tanto que las grandes organizaciones y el sector informal —aunque por motivos diferentes— permanecen intocables. Los empresarios parecen desconocer u olvidar que, tal y como señala Ayala (1999), si tradicionalmente la función de los impuestos consistía en incrementar el erario público, en la actualidad remiten a otros propósitos: a) redistribuir el ingreso con el fin de regresar recursos en favor de un sector o grupo social reduciendo el

impacto negativo de los mercados en la economía; b) redistribuir el ingreso aplicando tasas progresivas a través del impuesto sobre la renta; c) mejorar la eficiencia económica corrigiendo las fallas del mercado; d) apoyar a sectores importantes de la nación con cualidades endebles con el fin de incentivar el fomento y desarrollo económico.

Por otra parte, los empresarios parecen convenir con Schettino (2002) en la falta de equidad de las políticas públicas, que castigan a la clase trabajadora *dándole menos y quitándole más*, circunstancia que sólo podrá ser corregida con la implementación de mecanismos efectivos de desarrollo, la creación de mejores empleos y mejores salarios y, finalmente, con medidas impositivas menos lesivas para los sectores más vulnerables. O, en términos de Vargas (2006), mediante el desarrollo de proyectos conjuntos con un verdadero interés común, sin partir de la premisa de beneficios económicos dirigidos únicamente al empresario o al gobierno. Sin embargo, lo complejo, y en ocasiones confuso, de la política fiscal mexicana obliga a numerosos empresarios a delegar la responsabilidad de su administración a especialistas contables, ya que a su juicio, intentar conocer y comprender la citada legislación es una pérdida de tiempo y de dinero desde el momento en que ni los colegios profesionales ni los especialistas en la materia logran consensuar en materia fiscal.

Por lo que respecta al ámbito de la subjetividad es importante recuperar lo expuesto por Schvarstein (2006), respecto a la obligatoriedad/voluntariedad de las prácticas de RSE, al precisar que su cumplimiento requiere de una conducta moral que, además de apegarse a lo estipulado por la ley, se acompañe de una conducta ética de cumplimiento voluntario ajena a cualquier tipo de coacción externa, algo que a la vista de los resultados, no han entendido aún los empresarios entrevistados.

6.4.2 Conocimiento sobre legislación fiscal del sector económico del sujeto

Pregunta. ¿Conoce las políticas actuales que el gobierno instrumenta en el sector productivo en el que su empresa se encuentra? ¿Puede mencionar alguna?

Respuestas significativas

Empresario 1⁶⁴.

Pues a lo mejor perjudicando un poco, porque nuestra materia prima con la que vamos a trabajar en este negocio se extrae de gente de campo [...] y salvo que he sabido se está poniendo un poquito más difíciles a las personas del campo, porque nosotros al pagar los impuestos también requerimos que nuestros proveedores también comprueben que están pagando ellos impuestos y lo que veo que es gente de campo, gente humilde se le está complicando mucho la parte de la facturación y todo tipo de códigos

Empresario 3

No, no las conozco a fondo.

Empresario 4⁶⁵

Pues elevaron impuestos e impuestos. ISR, el Impuesto sobre nómina, bueno y hay más, muchísimos más impuestos.

Empresario 8.

No de fondo, pero si... Preferiría decir que no.

Empresario 6

Los que tienen que ver con nuestro giro, claro que sí. Por darte algún ejemplo, nosotros somos una empresa del sector primario que tenemos el beneficio por ejemplo del crédito de diésel, que a nosotros como empresa pues nos genera un beneficio el poder estar generando esos flujos, a través de esa deducibilidad del IEPS [...] Sabemos que somos objeto de pagar el impuesto de la renta por las utilidades, el impuesto del valor agregado por el consumo, el IETU, hacer las retenciones, definitivamente estamos conscientes de toda la carga tributaria que tenemos.

Nivel de análisis: Ámbito de la subjetividad

Nivel de conocimiento

La mitad de los sujetos entrevistados apenas conocen el sector en que se ubica su empresa empresarios y, de modo particular, desconocen las regulaciones legales que atañen a dicho sector. Se obtuvieron respuestas cortas, negativas y, en varios casos, tajantes, cuando se les solicitó mencionar leyes concretas. El resto de los sujetos entrevistados, sin embargo, conoce la legislación vigente con suficiente detalle como para mencionar leyes específicas y expresar opiniones en cuanto a su aplicación, ventajas y perjuicios. En lo que respecta a este último punto, los perjuicios, coinciden con lo apuntado por Ruiz (2014) en cuanto lo injusto de la base de contribuyentes cautivos frente a la economía informal.

Valoración

Más allá de su nivel de conocimiento en materia de lineamientos legales, los sujetos entrevistados valoran enormemente su campo de trabajo, dado que de él provienen los ingresos necesarios para continuar con su actividad económica. Así mismo, se percibe nuevamente, que el cumplimiento de sus obligaciones tributarias se lleva a cabo por imposición legal y no por convencimiento voluntario, coincidiendo con lo expresado por Schvarstein (2006) —el sujeto contributivo sólo hace frente a obligaciones de naturaleza obligatoria—, y con Domínguez (2005) cuando señalan su inclinación diaria a buscar circunstancias legales, procedimientos, atajos o cualquier otro procedimiento que les permita ahorrar en materia fiscal.

⁶⁴ El empresario 1, afirmó tener dificultades de comprensión con la pregunta para, posteriormente, ofrecer una respuesta genérica, sin precisar una política gubernamental específica en su sector.

⁶⁵ Los empresarios 4, 8 y 3, fueron incapaces de precisar una respuesta adecuada al cuestionamiento mencionado.

Sentimiento

A la hora de comentar las políticas gubernamentales e, independientemente del grado de conocimiento en materia de lineamientos legales, los sujetos entrevistados reaccionan con molestia y desagrado y, en algunos casos, con enojo e impotencia; actitudes que confirman lo señalado por Musgrave (1995) cuando afirma que, en esta tesitura, los sujetos pueden suprimir discrecionalmente su punto de vista con una sola expresión: *No, no las conozco*.

Razonamiento cotidiano

Dentro del esquema de razonamiento cotidiano —prever decisiones inmediatas o compromisos a futuro— los sujetos entrevistados coinciden en la necesidad de un entorno que brinde la oportunidad de implementar estrategias en las organizaciones en pro de su mejor desarrollo, porque, en la actualidad, el hostigamiento gubernamental los obliga a llevar a cabo procedimientos que favorezcan el ahorro con el propósito de fortalecer a la empresa, entre los cuales destacan las acciones dirigidas a disminuir —o en su caso postergar— el pago de contribuciones, arriesgándose a afrontar costos financieros diferibles y posibles costos sociales, tal y como señala Domínguez (2005).

Los sujetos entrevistados 1, 3, 4, 8 y 9, muestran un claro desconocimiento, de desinterés incluso, en materia de legislación fiscal, en tanto que los sujetos 2, 5, 6 y 7, responden puntualmente al cuestionamiento, mostrando puntos de coincidencia en la materia al tiempo que precisan conceptos clave que denotan su conocimiento de la misma.

Por otra parte, los empresarios mexicanos, independientemente de su nivel de conocimiento de las políticas fiscales, son conscientes de que las actuales medidas impositivas⁶⁶ afectan a todos los sectores económicos y a su fuerza productiva de modos muy diversos —delimitación de la deducción de los salarios, afectaciones particulares a los sectores de minería, transporte, vivienda o maquila, entre otros—, e impactan profunda y negativamente en rubros como el de gastos de nómina o recuperación de inversiones. En la misma línea, y a modo de ejemplo, Ojeda & Peña (2014), recogen la declaración de Arturo Pérez Bher⁶⁷ sobre los efectos negativos de la homologación del IVA en la frontera.

Aunque es un impuesto deducible, afecta el flujo de las empresas comercializadoras, pues deben considerar el pago adicional de 5%, mismo que no contemplaron para sus presupuestos el año pasado, el pago de IVA a las importaciones definitivas, es inmediato en la aduana.

Este pago, aunado a los gastos de transporte y logística, es absorbido por los consumidores finales, quienes prefieren cruzar la frontera para adquirir en Estados Unidos

⁶⁶ Incluidas las de la Reforma Fiscal del 2014.

⁶⁷ Vicepresidente de la Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (ANIERM),

los mismos productos a menor precio. La homologación del impuesto —siempre según Pérez Bher— impacta negativamente en los sectores de la maquila y la vivienda, lo que demuestra que en vez de incentivar la economía del país contribuye a reducir los ingresos de las empresas. Lo mismo sucede, de acuerdo a Ojeda & Peña (2014), respecto al impacto de la reforma hacendaria en el sector de laminería, el transporte y la vivienda, tanto en materia de prestaciones como en el de consolidación fiscal. Por su parte, Hernández⁶⁸ (2013), señala:

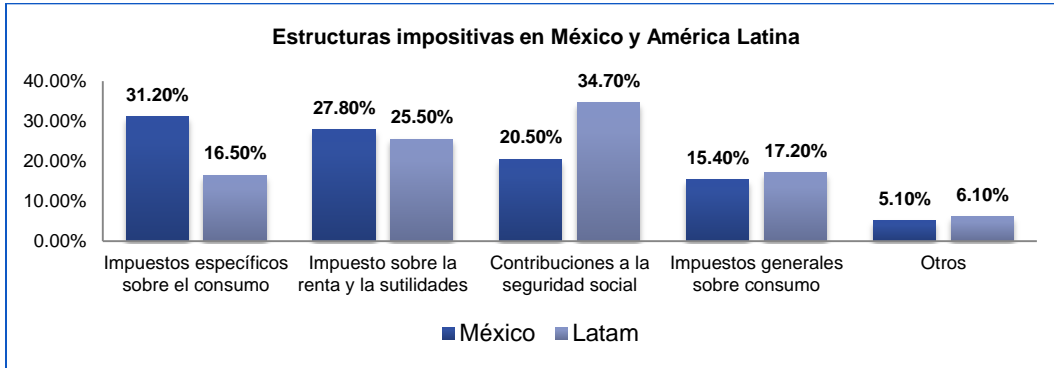
Con las modificaciones del régimen maquilador y de empresas (Immex), que elimina la obligación de retener el IVA que les trasladen sus proveedores nacionales y la supresión de la exención del mismo impuesto en la importación temporal de bienes, permanece el riesgo latente, de que deje de llegar industria maquiladora al país [...] Esto tendría un impacto secundario en los parques industriales, porque la gran mayoría de las empresas en nuestro país son maquiladoras, y eso impactaría a su vez en los Fideicomisos de Inversión en Bienes Raíces [...] Hay zonas donde no hay internet y la economía se basa en pequeños negocios, que si bien tienen una fuerza económica muy importante dentro de la economía nacional, son las que carecen de una capacidad administrativa importante.

En general, los sujetos entrevistados consideran que la reforma fiscal implica grandes riesgos para la economía formal y el patrimonio de las familias mexicanas, dado que las nuevas cargas impositivas parecen enfocadas a financiar programas con objetivos y alcances indefinidos que se sostienen a costa de los sectores productivos del país. Ello es especialmente preocupante en un momento como el actual, con la economía en etapa de recesión, es decir, con una caída sostenida en la mayor parte de los sectores de la actividad económica (INEGI, 2013a), y un crecimiento notablemente inferior a lo esperado en materia de creación de nuevas empresas. Lo anterior, coincide con el señalamiento de Ruiz (2014), cuando afirma que los lineamientos impositivos del gobierno mexicano atentan contra la economía formal e inducen a la informalidad mientras arriesgan la estabilidad financiera de miles de empresarios legales y, en consecuencia, promueven un déficit fiscal funesto. En opinión de los sujetos entrevistados, debilitar la economía formal en el momento en que requiere de mayor apoyo con estructuras impositivas férreas e

⁶⁸ Socio IMMEX de la firma KPMG

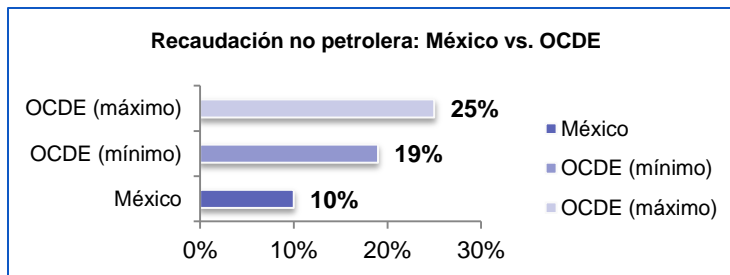
ingresos provenientes de la recaudación no petrolera mínimos, provocará, en un futuro cercano, un elevado costo social, tal y como muestran de modo gráfico las figuras 9 y 10.

Figura 9. Estructuras impositivas en México y en América Latina.



Fuente: Elaboración propia (2015). Extraído de Ojeda y Peña (2014).

Figura 10. Recaudación no petrolera: México vs. OCDE



Fuente: Elaboración propia (2015). Extraído de Ojeda y Peña (2014).

6.4.3 Percepción de los funcionarios y del pago de impuestos

Pregunta. ¿Qué opina de los funcionarios públicos y del pago de impuestos?

Respuestas significativas [respecto a los funcionarios]

Empresario 1

Se aprovechan un poco de su posición, para meter un poco de provecho de lo que es, no este, ellos yo los considero como unos empleados que van, entran en su trabajo, cumplen con sus horas que tienen que hacer y nada más, no siento que den el esfuerzo de algo como para que este país cambie. [...] Nosotros que trabajamos en la empresa privada y pues no somos consentidores [.....] percibimos un poco que en el ámbito gobierno no es así, que a veces el estado de ánimo de los funcionarios públicos se visualiza al momento de realizar alguna gestión ante alguna dependencia a través de maltrato, entonces no puedo generalizar pero creo que no está tan bien definida la línea o no están bien los rangos establecidos para decir este es tu comportamiento hacia terceros y eres un servidor público.

Empresario 2

A veces el estado de ánimo de los funcionarios públicos se visualiza al momento de realizar alguna gestión ante alguna dependencia a través de maltrato.

Empresario 3

Ayer precisamente iba sobre la autopista México-Querétaro, y veo un joven que ahí está en un cartelón y voy con mi hijo, otro joven de 18 años y le digo mira, ese tipo de jóvenes que no tiene toda la capacidad, están yendo nada más por puestos donde les generan muchísimo ingreso, no tienen, desde mi punto de vista, la capacidad. [...] Que no llevan bien y no hacen bien su trabajo. Y creo que también la realidad muchos funcionarios están en sus puestos por esfuerzo propio y algunos, la verdad es que también seamos realistas, y llegan por nepotismos, compromisos cuenta que, uno al tratar con ellos que ni siquiera están suficientemente calificados para desempeñar ese puesto y sin embargo allí están entonces ellos tienen autoridad y al final del día nosotros como empresarios, como contribuyentes y como sujetos a régimen legislativo pues hay que de alguna manera respetar esa jerarquía. Sí, es un cartel político solamente para beneficio propio, vuelvo a lo mismo, estoy enojado con eso.

Empresario 5

Son personas *muy respetables*, además que considero que su labor es útil para el bien común.

Respuestas significativas [respecto a los impuestos]

Empresario 9

Pues, como lo digo, siempre es bueno pagar impuestos desgraciadamente siento que los gobernantes o las personas que se encargan de poner las, ¿cómo le llaman? Las reformas hacendarias. Voltean a ver países desarrollados, voltean a ver sus sistemas de países desarrollados y quieren aplicarlo aquí en México y en México estamos a 20 años atrás de esos países. Entonces las ideas son buenas, el esquema es bueno, desgraciadamente no estamos listos para que apliquen esos esquemas aquí en México.

Respuestas significativas [indicios de ocultación]

Empresario 1

No de fondo, pero si... preferiría decir que no

Empresario 5

Mmm, sí estoy, mmm, aunque no estemos de acuerdo sabemos que tenemos que estar dentro porque finalmente es la forma de trabajar y tenemos que trabajar bajo las leyes de nuestro estado.

Empresario 6

Eeeh, creo que también la realidad muchos funcionarios están en sus puestos por esfuerzo propio y algunos, la verdad es que también seamos realistas, y llegan por nepotismos, compromisos favoritismos, entonces también ahí hay un poquito de bache, e inclusive algunos se dan cuenta que, uno al tratar con ellos que no están calificados para desempeñar ese puesto y sin embargo allí están entonces ellos tienen autoridad y al final del día nosotros como empresarios, como contribuyentes y como sujetos a régimen legislativo pues hay que respetar esa jerarquía.

Empresario 7

Mira, yo quisiera omitir, pues obviamente porque nos conocen y ante las autoridades y preferiría dejarlo, ahora sí, en puntos suspensivos...

Nivel de análisis: Ámbito de la subjetividad

| | |
|-----------------------|--|
| Nivel de conocimiento | La mayor parte de los sujetos entrevistados desconocen los fundamentos legales básicos en materia impositiva, así como los relativos a las facultades y obligaciones de los servidores públicos, por lo que únicamente apuntaron consignas acusatorias respecto a la labor de los funcionarios e ideas muy generales en cuanto a las contribuciones, respaldados por la escasa información captada en los medios de comunicación. El escaso conocimiento de la materia aunado a la obligatoriedad de cumplir debidamente con los impuestos, es la causante de la mala percepción de los empresarios. A lo interior, convendría añadir que el hecho de considerar al conocimiento efectivo como un factor de impacto en el desarrollo de las organizaciones, contribuye, de acuerdo a Venzin, Von Krogh y Ross (1998), a mutar la naturaleza de las percepciones, las ideas y las decisiones de inversión de recursos de los empresarios. |
| Valoración | Los sujetos entrevistados valoran de modo negativo la impunidad de los funcionarios que cometen actos de corrupción, cohecho, soborno, malversación de fondos, mal desempeño, nepotismo etc. Se trata de un cúmulo de información proporcionada por su entorno exterior y que, por asociación, los induce a considerar de mayor importancia fortalecer a la empresa a costa de evadir o postergar sus obligaciones impositivas, ya que dichas acciones no implican repercusiones. |
| Sentimiento | La percepción de todos los sujetos entrevistados se caracteriza por la desconfianza y la molestia respecto a la aplicación de los impuestos. Pudo observarse un sentimiento ya entendido —y hasta cierto punto consentido— respecto a lo incierto del destino de las contribuciones tributarias que, habitualmente, no alcanzan su propósito, tal y como señala Bravo (2011). La misma percepción —unánime y preocupante— aparece en las referencias de los sujetos a la labor de los funcionarios gubernamentales sin distinción de rango. Indican también que, los estados de ánimo de los funcionarios se visualizan en el momento de realizar alguna gestión y, con frecuencia, incluyen mal trato a los usuarios. |

El razonamiento sobre las contribuciones y quienes tienen el encargo legal de administrarlas, aporta una percepción significativamente mala, que esto exagera los ánimos del contribuyente haciéndolo cada vez más renuente, evasivo y disidente en materia impositiva porque, ¿cómo obligar al gobernado a realizar aquello que el gobernante no está dispuesto a llevar a cabo?

Todos los empresarios, a excepción del número 5, con una trayectoria profesional previa de funcionario público, sostienen opiniones negativas respecto a la labor de los servidores públicos. Sin embargo, en el caso de los empresarios 3, 4 y 6, el nivel de enojo es muy superior al manifestado por los empresarios 1, 2, 7 y 8. Cabe señalar que dichas opiniones contradicen expresamente lo estipulado por la *Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos*⁶⁹ (2002), —Título segundo, capítulo I, artículo 8— estipula:

Será responsabilidad de los sujetos de la Ley ajustarse, en el desempeño de sus empleos, cargos o comisiones, a las obligaciones previstas en ésta, a fin de salvaguardar los principios de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que rigen en el servicio público.

Sin embargo, pese a lo prolijidad de la ley en cuanto al comportamiento laboral de los funcionarios públicos, las respuestas de los sujetos entrevistados no permite percibir su cumplimiento en ningún nivel jerárquico, aun cuando por razones ético-morales debieran de esforzarse en acatarla con mayor interés que el común de los ciudadanos. Así lo define la OCDE (2000), cuando se refiere a la RSE como un marco de referencia práctico para impulsar desde el gobierno una conducta responsable, misma que debería ser ejemplificada por los funcionarios públicos en su labor supervisar el cumplimiento de las leyes. Actitud ejemplificadora que, nuevamente, no es percibida por los empresarios dado que no otorgan ningún grado de credibilidad moral a los servidores públicos, con independencia de su rango. En otros términos, puesto que incumplen las leyes carecen de cualquier autoridad moral para exigir a otros su cumplimiento. Lo que, además de suponer un efecto violatorio en todos los niveles de la legalidad, aboca a los empresarios a un segundo nivel de razonamiento: si quienes están obligados por penas agravantes a cumplir la ley no lo hacen porque dichas penas

⁶⁹ Disponible para consulta en: http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/fe27ab92-1e15-4cc0-b36b-1eb2af344f06/ley_fed_resp_admvas_serv_pub.pdf. Corresponde a la última reforma publicada DOF 14-07-2014).

no se aplican, debiera ser posible que si el resto de los ciudadanos incumple la ley tampoco reciban sanción alguna por su proceder.

En cuanto a la percepción de los sujetos entrevistados sobre los impuestos, admiten en su totalidad la necesidad de los mismos, su obligatoriedad legal e, incluso, un componente benéfico. Más que en la carga impositiva per se, el problema radica en la inequidad de su distribución y en la labor no excesivamente honesta de quienes se encargan de su reparto. Así mismo, manifiestan un profundo descontento y una enorme desconfianza en lo relativo a su costo, aplicación, administración. En otros términos, los impuestos obtendrían una mejor aceptación con un mejor manejo, por lo que inciden reiteradamente en la inequidad de la base de contribuyentes —pocos pagan, muchos evaden— que, de manera perentoria, requiere ser ampliada. Planteamiento similar al de Ruiz (2014), cuando señala que la base de contribuyentes obligados a pagar es muy pequeña frente a la gran cantidad de *posibles contribuyentes* no sujetos a ningún gravamen. Ello pese a que la Constitución, en su artículo 31⁷⁰, establece que todos los mexicanos, obligatoriamente, deben contribuir con el gasto público, de modo proporcional y equitativo. Sin embargo, los sujetos entrevistados no perciben ni la proporción ni la equidad, únicamente la obligatoriedad para unos cuantos, los que constituyen la base de contribuyentes de un padrón obsoleto y estrecho, de acuerdo al cual, en términos de PRODECON (s/f), siempre son los mismos contribuyentes quienes pagan impuestos y sostienen la economía nacional, en tanto que las empresas informales evaden sistemáticamente sus obligaciones.

Por último, cabe señalar que en las respuestas a este rubro pudo detectarse un mayor grado de titubeos, cambios de tono y comportamiento esquivo, que en otros rubros. Factores que, de acuerdo a Livingstone⁷¹ (2005), indican una actitud de ocultación de la verdad por medio de la evasión y a través de respuestas simples, sutiles, diplomáticas o de mero protocolo, sin más responsabilidad que la que obedece a la sumisión propia del sujeto pasivo en una relación de gobierno-gobernado, con una finalidad protectora y, en ningún caso, expresión sincera de su pensamiento.

⁷⁰ Disponible para consulta en: <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/9/32.htm?s=>

⁷¹ Livingstone señala que el hombre miente para acoplarse al sistema social al que pertenece y alcanzar un fin determinado —lograr el éxito, destacar, diferenciarse, protegerse o proteger a otros, mantener promesas y secretos, o por temor a las posibles consecuencias de la verdad—.

6.5. Percepción de la RSE

Pregunta. ¿Qué percepción tiene con respecto a la RSE? ¿Hasta dónde debe llegar la RSE de la empresa? ¿El pagar impuestos hace socialmente responsable a tu empresa?

Respuestas significativas

Empresario 3

Yo creo que debo ser responsable social hasta cubrir todo el alcance de mi personal. Que ellos estén satisfechos que estén contentos, con lo que el gobierno, ya sea el Seguro Social, ya sea la Secretaría de Hacienda, ya sea el municipio y que ellos realmente, toda esa gama de leyes, los cubran satisfactoriamente [...] De hecho ahorita tengo por ejemplo en barranca de cocheros, que es un ranchito, y ahí tengo trabajando unas diez personas y uno de ellos está, por ejemplo, una señorita. Está en la preparatoria del Tecnológico de Monterrey en línea y entonces yo veo que todos los jóvenes tienen muchísima capacidad, me he dado muchísima cuenta de eso y me gustaría que las empresas voltearan a ver ese grupo de gente que es la que va a dirigir el país con métodos más honestos.

Empresario 4

Pues hasta donde llegue la del gobierno, que nos cobra

Empresario 5

Todos tenemos que aportar y proteger al empleado, cuidar a tu gente, cuidar tu país con métodos de trabajo, con disciplinas, educando a tu personal.

Empresario 7

La responsabilidad empresarial está dentro de lo que la Ley exige y hay que cumplirla como cualquier Ley y como cualquier ciudadano hay que afrontarla hasta cumplir al 100% lo que establecen las cuotas obrero-patronales y estar ejecutándolas pagándolas en tiempo, nada más o sea, insisto, si en el algún momento se reformara la legislación o el reglamento o los reglamentos, se debería, de pues, obviamente si se adecuan algunas cuotas nosotros tendríamos que seguir cooperando en ese sentido.

Nivel de análisis: **Ámbito de la subjetividad**

Nivel
de
conocimiento

El empresario carece de conocimiento explícito tanto de lo que es verdaderamente RSE como de las prácticas empresariales que pueden apoyar tanto al entorno como a la sociedad, por lo que es suficiente con cumplir únicamente lo que la ley exige. Así mismo, tampoco reconoce la diferencia entre COP e impuestos, por lo que generaliza todas las aportaciones en este segundo concepto. de acuerdo a Venzin, Von Krogh y Ross (1998), a mutar la naturaleza de las percepciones, las ideas y las decisiones de inversión de recursos de los empresarios

| | |
|-------------------------------|--|
| Valoración | Los sujetos entrevistados valoran significativamente que el hecho de pagar sus impuestos revaloriza su responsabilidad como ciudadano y su integración, como elemento importante, a la sociedad de la que forma parte. Sin embargo, confiere mayor valor a la falta de reciprocidad entre el pago de impuestos y el beneficio que debiera redituarse a él y sus trabajadores. Destaca, en este contexto, el empresario número 3, quien otorga mayor valor a contratar un médico adicional para su empresa, a pesar de haber cubierto puntualmente sus cuotas al IMSS. Dicha perspectiva coincide con lo aportado por Fabrycky (1988), al señalar que, a partir de la suma de los criterios de los ciudadanos tomados particularmente y de la expresión percibida de una determinada actividad, es posible evaluar y calificar el resultado de la gestión del gobierno. |
| Sentimiento | Los sujetos entrevistados muestran sentimientos patrióticos hacia su país, interés en el bienestar común y compromiso hacia su propio concepto de RSE —puntualidad, buena imagen, esfuerzo en el trabajo—, mismo que desean que sus trabajadores adopten. Perspectiva coincidente con las teorías de Rojas (1993) sobre la inexistencia de la neutralidad en el nivel de los sentimientos, especialmente, porque las respuestas de los sujetos entrevistados permiten observar sentimientos de impotencia que la RSE que, desde su punto de vista, él asume y cumple, termina en derroche y mala administración gubernamental. |
| Razonamiento cotidiano | Los sujetos entrevistados consideran, con la debida importancia, el cumplimiento de sus obligaciones fiscales aun cuando creen que dichas contribuciones debieran aplicarse para solventar las verdaderas necesidades del país. Razonamiento que obedece a lo que han observado en el paso del tiempo y que, de ningún modo, se ajusta a su escenario ideal. Santibáñez (2002), explica este tipo de razonamiento al señalar que los procesos subjetivos del individuo se generan a partir de la interacción de su sistema neuroendocrino con el medio externo e interno, alimentado por factores históricos de las imágenes vistas para, posteriormente, traducir dicha interacción en percepciones que impactan su toma de decisiones. De acuerdo a ello, los empresarios postergan o evaden el cumplimiento de sus obligaciones fiscales como una repetición de sus escenarios cotidianos, al considerar que cumplir con las contribuciones no agrega valor a su empresa ni a su persona. En ese contexto, es incapaz de asumir la importancia del cumplimiento fiscal en la construcción de un sistema económico más equitativo en cuanto a la redistribución del ingreso a la sociedad. |

La totalidad de los sujetos entrevistados considera que el hecho mismo de pagar sus impuestos implica el ejercicio de la RSE, dado que sus aportaciones, de alguna manera, contribuyen al bien común. Todos ellos, a excepción del empresario número 3, afirman que dicho ejercicio de RSE debe detenerse en el límite exigido por la ley. El empresario número 7, señala lo complejo que resulta afrontar la RSE debido al cúmulo de impuestos por cubrir y al escaso apoyo gubernamental a las empresas. Por otra parte, los empresarios 3, 4, 5 y 6, coinciden en su preocupación por los trabajadores, sus familias e, incluso, por ellos mismos. Por último, únicamente, el empresario 3 aporta alguna acción que traspasa el límite de los requerimientos exigidos por la ley, inclinándose hacia la línea de pensamiento que incluye factores éticos en el ejercicio de la RSE:

El compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas

económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común”. (AliaRSE, 2003).

Un concepto que, de acuerdo a Castillo (1986), si bien no es novedoso sí ha adquirido un enorme auge en los últimos años, dado el incremento del número de empresarios que distinguen a la RSE como un problema social, lo que ha contribuido a sensibilizar al público general sobre ella. Pese a ello, los sujetos entrevistados no perciben dicha perspectiva, sino que conciben a la RSE como una ley más que cumplir, sin que exista una verdadera conciencia social y ética nacida del deseo de aportar a la sociedad. Olvidan, también, que tal como indican Porter & Van der Linde (1995), la RSE es una ventaja competitiva para aquellas organizaciones que la practican. Al respecto, es preciso enfatizar que sin la existencia de una verdadera conciencia de la práctica y los efectos de la RSE, cualquier iniciativa será una acción aislada, sin misión, visión, valores, ni estrategia empresarial responsable. Por ello, a partir de las respuestas analizadas, puede deducirse que si bien la aplicación de la RSE ha experimentado grandes avances en México durante los últimos años, aún se mantiene un gran nivel de desconocimiento entre los empresarios, que, una y otra vez, inciden en que la RSE sólo debe limitarse a lo que la ley estipula y no existe ninguna necesidad de traspasar dichos límites. Sin embargo, Schvarstein (2006), contradice esta simplista línea de pensamiento cuando afirma que cuando los empresarios van más allá de lo que la ley exige, elevando la RSE —y a través de ella la necesidad social— al mismo nivel que la necesidad económica, política o tecnológica, ejerciendo así una real y verdadera RSE; lo opuesto sería, únicamente, un cumplimiento legal que, al menos, debería aplicarse en tiempo y forma.

6.6. Percepción sobre el pago de las COP al IMSS

Pregunta. ¿Qué percepción tiene con respecto al pago de las COP al IMSS?

Respuestas significativas

Empresario 1

Que son buenas, debemos proteger nuestros trabajadores o sea, es bueno.

Empresario 2

La calidad de servicio en las gentes es adecuada pero actualmente realmente todo lo estamos haciendo prácticamente desde de la banca, a través de pagos electrónicos entonces el hecho de estar cumpliendo en tiempos creo que hemos dejado de percibir últimamente el tipo de atención de esta dependencia porque el estar cumpliendo en tiempos no nos ha llevado a tener requerimientos o algo que nos lleve a estar en contacto con esta oficina.

Empresario 3

Veo que es como para mí, para mi grupo de gente, es como echarlo en este momento a la basura, pero creo que el Seguro Social, pues tiene también ¿cómo se llama? Hay muchísima gente que tiene que ella mantener, ¿no? Y ya la gente que ya es ¿cómo se le llama?, jubilados, veo que ellos tienen que ver alguna manera de que a todos los que estamos pagando nuestro impuesto nos pueda hacer, dar un mejor servicio mínimo, un mejor servicio al usuario, creo que el Seguro Social, pues tiene también ¿cómo se llama? Hay muchísima gente que tiene que ella mantener. [...]. Me da un poco de tristeza que mis trabajadores, específicamente o mis colaboradores, no reciban ese beneficio que de la fracción económica que yo le pago al Seguro Social.

Empresario 6

Las cuotas si fueran muy aprovechadas, si la atención en las clínicas fuera la que una espera yo creo que no nos pesaría, bueno nos pesa un poquito te da un poquito de coraje cuando un trabajador llega y te dice que saque mi cita, me duele el estómago desde hace mucho, tengo una gastritis crónica y me dieron mi cita para mis estudios dentro de tres meses, entonces ahí dices, a caray pues en tres meses, pues, toquemos madera, pero a lo mejor ya ni estas, entonces muchas veces el mismo trabajador, con sus recursos limitados y con su tiempo limitado dice prefiere ir a un particular para que me diagnostique a tiempo y ver qué puedo hacer o esperarme tres veces a que me saquen una hernia no por ejemplo.

Empresario 7

Que la carga social es demasiado elevada para poder cumplir, y tener a todos los trabajadores con seguro, entonces la verdad, es que, esto nos ha orillados a estar más apretados y a no tener más dentro, la verdad es que nos pesa mucho, por lo que mencionaba, por lo pésimo en los servicios, lo caro y oneroso que es.

Respuestas significativas [demeritan el significado de las COP]

Empresario 3

Para mí, para mi grupo de gente, es como echarlo en este momento a la basura.

Empresario 5⁷²

⁷² Cabe señalar que, dicho sujeto, cuenta con un servicio médico privado para atender tanto a sus trabajadores como al propio empresario y su familia.

Este, bueno, finalmente uno como empresario cumple con pagar las cuotas, desafortunadamente los trabajadores son los que de repente no reciben el servicio que requieren y es ahí cuando uno este... se pone, este... un cuanto escéptico para efectuar el pago porque no es lo mismo que se recibe con lo que se paga según los trabajadores, entonces algunos trabajadores pues prefieren que les pagas el doctor por particular que ir a la oficina a recibir servicio médico.

Nivel de análisis: Ámbito de la subjetividad

| | |
|-----------------------|---|
| Nivel de conocimiento | <p>Derivado del análisis de las respuestas pudo percibirse que la mayor parte de los sujetos entrevistados no cuenta con gran conocimiento acerca de las COP ni de sus funciones; tampoco distinguen entre impuestos y COP, incluyendo a las últimas dentro de los primeros. Igualmente, desconocen el concepto y las funciones de la RSE integral, por lo que consideran que el cumplimiento estricto de la ley los convierte en socialmente responsables, además de evitar el acoso de la autoridad. Sólo dos de los empresarios entrevistados muestran conocimiento específico acerca de las COP, sus ramas de aseguramiento, sus efectos en la empresa y en los derechos de los trabajadores, y el costo social derivado de su incumplimiento. Todo lo anterior coincide con lo expuesto por Hayek (1952), respecto a que el enfoque subjetivo de los conceptos de cada empresario determina la elección individual de la toma de decisiones de acuerdo a su percepción personal, misma que depende más de sus preferencias que del conocimiento real. Lo que, en el contexto de las COP, significa que el empresario —independientemente de su nivel de conocimiento— cumple con ellas porque la ley lo exige y no por convencimiento.</p> |
| Valoración | <p>La mayor parte de los sujetos entrevistados demeritan el pago de las COP al IMSS, coincidiendo con Hernández (2012:3), cuando anota que el hecho de gobernar implica la obligación del Estado de cubrir la insuficiencia de los recursos tributarios sin forzar únicamente a quienes han sido contribuyentes cautivos todo el tiempo. Los empresarios no perciben una reactivación económica —fuentes de trabajo, ingresos, educación, seguridad, hospitales, pensiones y jubilaciones aseguradas, entre otras— generada por sus impuestos y, debido a ello, el empresario considera que cada peso que se aporta al IMSS carece de valor y propósito social, por lo que es de algún modo dinero desperdiciado.</p> |
| Sentimiento | <p>El pago de las COP despierta en los sujetos entrevistados molestia, descontento, agravio y resentimiento al considerar que sus trabajadores no reciben la protección a que tienen derecho por el pago de la contribución. En este contexto, aparece un sentimiento de solidaridad con el que menos tiene y, en contrapartida, se incrementa el sentimiento de rechazo hacia la autoridad que abusa de los trabajadores al no retribuirles aquello que les corresponde. Pese a ello, el sentimiento de RSE avanza en la línea de Perdiguer (2005), quien liga la RSE con las relaciones de la empresa y sus grupos de interés, así como con el desarrollo social de la organización —creación y mantenimiento de empleos, estricto respeto a la legislación— que avanza gracias a la actitud responsable y honesta del empresario en la creación de condiciones sostenibles para el conjunto de la sociedad</p> |

Razonamiento cotidiano

Los empresarios, en su razonamiento diario de toma de decisiones evocan todos los abusos, atropellos y faltas de quienes gobiernan el país —más impuestos, mayores cuotas, menos trabajo, menor nivel adquisitivo, menos hospitales, menor crecimiento—, convirtiéndose en un factor determinante que impacta en su decisión de cumplir o incumplir con el pago de las COP. Adicionalmente, las respuestas obtenidas permiten concluir que si bien los empresarios aportan las COP por exigencias legales, ninguno de ellos tiene la seguridad de que sus contribuciones apoyen procesos de RSE o de bienestar para el país. A pesar de ello, los sujetos entrevistados no pueden sino seguir adelante a pesar de su percepción negativa y de las contingencias a que se enfrenta cada día en su gestión empresarial. Ello en sintonía con la definición de Cooper (2005) del empresario como aquel individuo que toma a su cargo la iniciativa y la responsabilidad de reunir los diversos factores de la producción para el establecimiento y operación de una compañía y acepta el riesgo de su éxito o fracaso.

Los empresarios 1, 2, 4 y 8, son conscientes de los beneficios de las COP y, por ende, de su necesidad. Por su parte, los empresarios 5, 3 y 7, consideran que son excesivas y que requieren de un mayor nivel de difusión para que trabajadores y patrones puedan tomar conciencia de la importancia de sus aportaciones mensuales en los rubros de retiro, cesantía y vejez. Insisten, además, en la necesidad de generalizar el cobro de las mismas a todos los empresarios —formales e informales—. Los empresarios 3, 5 y 6 muestran una abierta decepción ante el hecho de que sus trabajadores no reciben los beneficios del IMSS de manera recíproca. Se encuentran, también, algunas respuestas que demeritan el concepto de las COP.

Al respecto, el artículo 15, fracción III, de la *Ley del Seguro Social*⁷³ (2012), señala la obligación patronal de determinar las COP a su cargo y entregar su importe al IMSS, a más tardar el 17 del mes inmediato siguiente a aquel al que corresponda el pago. En cuanto a la definición de las COP, el *Código Fiscal de la Federación*⁷⁴ (2015), en su artículo segundo, inciso ii, describe a las COP como:

Aportaciones de seguridad social son las contribuciones establecidas en ley a cargo de personas que son sustituidas por el estado en el cumplimiento de obligaciones fijadas por la ley en materia de seguridad social o a las personas que se benefician en forma especial por servicios de seguridad social proporcionados por el mismo estado.

⁷³ Disponible para consulta en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/92.pdf>

⁷⁴ Disponible para consulta en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/8_070115.pdf

De acuerdo a lo expuesto, la Ley del IMSS (2012), establece la obligación irrestricta al patrón de retener y pagar los impuestos, en tiempo y forma, para el sostenimiento de las ramas de seguros que protege, como institución social —seguro de vida, maternidad, riesgo de trabajo, retiro, vejez...—, con el propósito de que dichos seguros alcancen con la calidad debida a quienes más los necesitan, es decir, a los trabajadores. Idea que se explicita en el CFF, al señalar que las citadas aportaciones contribuyen al gasto público social de prevención y ayuda para los más necesitados.

El incumplimiento a la hora de aplicar las COP genera en los sujetos entrevistados un fuerte descontento al considerar que ni ellos ni su trabajadores obtienen lo que la ley estipula a cambio del pago de las COP. A ello se aúna el hecho de sólo algunas de las empresas analizadas cuentan con finanzas lo suficientemente fuertes para afrontar dichos pasivos con la debida reserva, lo que los lleva a creer firmemente que el gobierno no tiene derecho a molestarlos si cumplen fielmente las leyes y, por ende, tampoco puede exigirles que traspasen los límites de las mismas en materia de RSE, tal y como lo señala el empresario número 2.

Capítulo 7
Conclusiones



7.1. Conclusiones derivadas del marco teórico

Puede afirmarse, en conclusión, el reconocimiento de la RSE como una estrategia empresarial que, a partir de un conjunto de técnicas, prácticas y sistemas de gestión, proporciona un nuevo equilibrio en la relación establecida entre las dimensiones sociales, ambientales y económicas. Una mirada retrospectiva hacia el modo en que ha evolucionado el concepto, destaca su conversión desde una necesidad de apoyo a los derechos de los sectores socialmente vulnerables al actual fenómeno multifacético detonador de valores y factor de impacto en la consecución del equilibrio entre los beneficios económicos y el bienestar social, en pro de la construcción de una sociedad justa y equitativa. Esta nueva concepción de la RSE supone para los empresarios la asunción de decisiones de negocio que impactan profundamente su entorno social y, de modo particular, a los grupos vulnerables del mismo.

De acuerdo a ello, debería esperarse de dichos empresarios un adecuado conocimiento de las prácticas de RSE, ya sea por solidaridad con los grupos deprimidos, ya por intereses económicos; conocimiento efectivo e integral del que, a juzgar por los resultados del análisis presentado en esta investigación, carecen. Por el contrario, pudo percibirse entre los sujetos encuestados una fuerte tendencia a equiparar las prácticas de RSE con el cumplimiento irrestricto de lo exigido por la ley, sin percibir que deben sobrepasar la exigencia legal en pro del mejor desarrollo del entorno, del capital humano de la empresa y de las relaciones establecidas entre ésta y sus grupos de interés. Confusión y conocimiento parcial que, en las presentes circunstancias económicas, debería ser fuente de preocupación tanto para los grupos de interés ligados a las organizaciones empresariales como para la propia sociedad, dado que la carencia de bases conceptuales repercute directamente en la toma de decisiones del empresario en materia de desarrollo sustentable más allá del ordenamiento legal.

Son numerosas las evidencias que permiten concluir que las prácticas de RSE provocan actitudes y comportamientos positivos de los grupos de interés hacia las empresas que las practican, lo que contribuye fortalecer el desempeño comercial y el desarrollo económico de las organizaciones al impactar positivamente en sus rubros

financieros, incrementando sus resultados en la medida en que se robustece la imagen organizacional y, por ende, su credibilidad y utilidades.

Por lo que respecta a la seguridad social, a juicio de la literatura, debe considerarse, tanto un derecho humano como un derecho social irrenunciable e imprescriptible, capaz de cubrir la totalidad de las áreas relacionadas con prestaciones en efectivo o en especie, procurando a los trabajadores la debida protección. Cuando eso no sucede debido al incumplimiento de las acciones de RSE o a la desviación de los recursos inicialmente destinados a ella, se genera un costo social elevado cuyas consecuencias se traducen en complejas problemáticas medioambientales, de salud, educación o seguridad, entre otras.

Por último, cabe señalar que el proceso psicológico de la percepción humana se estructura a partir de la recepción sensorial de imágenes o sensaciones externas que, transformadas posteriormente en ideas, son decodificadas con apoyo de la memoria, el aprendizaje y la cultura propia de cada individuo para, finalmente, constituirse en factores determinantes para la percepción de los hechos y de la toma de decisiones. Sin embargo, los individuos seleccionan únicamente una parte de los estímulos sensoriales para ser procesados, algunos de ellos de forma inconsciente, sin que lleguen a alcanzar un nivel real de conciencia.

En síntesis, puede concluirse que, dado que los empresarios carecen tanto de conocimiento efectivo como de actividad neuronal en abstracto en relación a la RSE, mientras se encuentran bajo la influencia de diversos y variados factores que inciden subjetivamente en sus decisiones mediante una dinámica permanente de generación de estímulos cerebrales, inhibitorios o excitatorios, que van de la realidad a la fantasía y, posteriormente, se reproducen en las percepciones de los empresarios para actuar como factor de impacto en sus decisiones.

7.2. Conclusiones derivadas del análisis de resultados

El 50% de los sujetos entrevistados demostró una notable sensibilidad respecto a los aspectos sociales derivados de su actividad laboral, estableciendo una clara preocupación por cumplir en tiempo y forma con el pago de las COP. Igualmente,

reconocen tanto su preocupación por el futuro de los trabajadores y sus dependientes, como la incertidumbre de los mismos para enfrentar la vejez cuando no se cumplen cabalmente las obligaciones debidas al IMSS. Pese a ello, los resultados permiten concluir que únicamente el 20% de los sujetos realizan las citadas aportaciones en tiempo y forma y, ello, debido a que sus empresas están sujetas a certificaciones que exigen obligatoriedad de cumplimiento en materia de seguridad social y penan, ante el incumplimiento, con la ruptura de relaciones comerciales entre la empresa y sus grupos de interés.

Existe, por otra parte, una tendencia general de los sujetos entrevistados a atribuir a las COP mayor jerarquía que al resto de las contribuciones, debido a que consideran necesario cumplir con el IMSS en pro del bien común y del desarrollo nacional. Ello indica que aun cuando no poseen un conocimiento integral y efectivo de dicha contribución, sí la perciben como un impuesto destinado a la clase trabajadora, siempre necesitada de apoyo, solidaridad y seguridad social. En la misma línea, el 62% de los empresarios no distingue la diferencia entre COP e impuestos que gravan el ingreso o el consumo —ISR, IVA— y que, evidentemente, poseen diferente naturaleza y tratamiento. El mismo porcentaje de empresarios desconoce si las citadas aportaciones son de carácter federal, estatal o local, y bajo qué ley se reglamentan. Igualmente, desconocen la naturaleza de las COP, en el sentido de que del total de las contribuciones aportadas al IMSS sólo una parte proviene de dinero empresarial mientras que, el resto, se deduce del salario de los trabajadores. Ello, permite concluir que el empresario que no cumple en tiempo y forma sus obligaciones con el IMSS carece de una percepción objetiva del hecho, ya que la omisión de estos conceptos sociales no sólo retrasa el entero de los importes a las ramas de seguros del trabajador, deteniendo la contraprestación social, sino que implica, por parte del empresario, el uso indebido de recursos que no le pertenecen y que fueron retenidos anticipadamente del salario de sus empleados. Los resultados de la investigación demostraron que los empresarios que evaden o eluden el pago de COP ignoran que dicha acción no encaja en la práctica de la RSE, dado que generan costos sociales como atrasos en la seguridad social del entorno; igualmente, desconocen que

dicho impago u omisión aparece en el supuesto jurídico denominado defraudación fiscal, tal como lo manifiesta el artículo 108 del CFF⁷⁵.

Por lo que respecta a la percepción de los sujetos entrevistados respecto del pago de las COP, puede concluirse la prevalencia del temor a revisiones o auditorías en la empresa en caso de incumplimiento, por lo que sólo en un muy bajo grado se percibe sensibilidad hacia el impacto social derivado de dichas aportaciones. Cabe señalar que la mayor regularidad en los pagos a la SHCP —IVA, ISR— se debe a que, en este caso, las auditorías empresariales en caso de impago son ejecutadas por la propia SHCP, a través del SAT, en tanto que las relativas al impago de las COP, son ejecutadas por el IMSS, con medios menos expeditivos. Al respecto, cabe hacer notar que dado el desconocimiento de los artículos legales que plasman la obligación de contribuir al IMSS, su ubicación en la ley e incluso de la misma ley que es aplicable, también le son desconocidas las consecuencias legales y económicas específicas derivadas de la omisión del pago de las COP, cuyo pago se fue modelando únicamente en razón de los requerimientos forzosos que en su momento ha exigido la autoridad en la materia. De ello se deriva una variable hasta ahora no contemplada en la literatura pese a que se pondera como factor determinante en la percepción de los empresarios respecto a la decisión del cumplimiento/incumplimiento de las COP: la exigencia coactiva. Es decir, el pago de las COP se incrementa cuando la autoridad incrementa de manera forzada —multas, recargos, requerimientos, embargos— su cumplimiento, dado que el empresario ante la posibilidad de problemas con la autoridad confiere a la percepción del pago de COP el rango de impostergable, realiza sus pagos con prontitud.

En un contexto paralelo, es significativo que el 100% de los sujetos entrevistados consideren onerosos en exceso los impuestos sociales, además de definir como inadecuada su aplicación. Pese a ello, sólo el 37.5% puede detallar el coste de aseguramiento de un trabajador y a qué ramas aseguradas se aplican sus COP en el momento de pagarlas, por lo que es posible concluir que el desconocimiento de la materia alienta la percepción patronal hacia valoraciones negativas del pago, aplicación y objeto de las COP.

⁷⁵ Disponible para consulta en: <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/6/203.htm?s=>

Por otra parte, la evidencia encontrada en el análisis de resultados indica que el 100% de los sujetos entrevistados muestra un marcado sentimiento de disgusto respecto a la conducta de los funcionarios encargados de recibir el pago de las COP. Percepción negativa que aparece, igualmente, al tratar el tema de la calidad de los servicios ofrecidos por el IMSS, muy inferior a la que debería esperarse en cuanto a cobertura de necesidades sociales de los derechohabientes. Al respecto, conviene aclarar que la percepción mental de los citados sujetos proviene de fuentes de comunicación informal de su entorno, de fuentes indirectas o de la experiencia de sus trabajadores con respecto a la utilidad de los servicios de seguridad social y del trato recibido, por lo que las percepciones de los empresarios presentan diversos sesgos de subjetividad que las inclinan negativamente hacia la materia. Lo anterior confirma la tesis de la presente investigación desde el momento en que el 62.5% de los sujetos entrevistados nunca han acudido personalmente a realizar trámites en las oficinas de cobro del IMSS, mientras, el 100% de los mismos, nunca ha requerido servicios médicos, de hospitalización o apoyo de medicamentos del IMSS ni, mucho menos, esperan recurrir a él para obtener su jubilación o solicitar una pensión, ya que su situación económica no sólo les permite contratar personal para realizar los trámites administrativos sino que les ayuda a ver su futuro con mayor certidumbre.

Por lo que respecta a la Oficina de Cobros 2003, el 100% de los sujetos entrevistados la consideran, únicamente, funcional, sin otorgarle ninguna otra cualidad que suponga una percepción de utilidad para los empresarios a excepción de la de cobrar. Lo que ratifica, una vez más, el desconocimiento del empresario sobre el carácter, modo de operación y funciones de la dependencia. Tampoco asumen que dicha oficina y su gestión deben su existencia a la reiterada omisión empresarial del pago de COP por quienes tienen la obligación de retener y cumplir con las citadas contribuciones en tiempo y forma.

Los resultados de la investigación demuestran que ninguno de los sujetos entrevistados percibe con certeza si su cumplimiento con el IMSS impacta realmente en el bien común, es decir, carecen de referente tácito sobre el destino de las COP en relación a la sociedad y/o los trabajadores; así mismo, desconocen por completo la aplicación y

distribución de dichas cuotas aun cuando puede observarse una mayoritaria percepción ligada a la insuficiencia y mala calidad del servicio, además tiempos de espera prolongados que, de acuerdo al 75% de los sujetos entrevistados, obligan a los trabajadores a seleccionar servicios médicos privados en lugar de acudir al IMSS para recibir atención médica. Además, el 12.5% de dichos sujetos, a pesar de cubrir puntualmente sus obligaciones sociales con el IMSS, cuenta con un contrato de servicio médico privado al que dirige a sus trabajadores cuando éstos requieren atención médica.

Con respecto al concepto de RSE de los sujetos entrevistados, el 100% de los mismos, considera que el hecho de cumplir con las COP, aunado a procesos de ahorro de energía y combustible, son acciones suficientes para considerar su gestión organizacional como socialmente responsable. En la investigación no se encontró evidencia que demostrase la presencia de estrategias claras, coherentes y sólidas en materia de la aplicación de RSE, entendida en sentido integral. Adicionalmente, afirman que no siempre es posible cumplir con dichas obligaciones en tiempo y forma, dada la gran cantidad de necesidades inesperadas que pueden surgir en el quehacer cotidiano de la empresa y a las que se debe hacer frente de modo inmediato, por lo que con frecuencia presentan mayor prioridad que las COP. Necesidades que, por otra parte, proporcionan cierto grado de subjetividad a la hora de decidir el cumplimiento/incumplimiento de las obligaciones con el IMSS

De acuerdo a lo hasta ahora expuesto, puede observarse que los factores económicos y de temporalización poseen un peso específico en la percepción general de la mayor parte de los sujetos entrevistados respecto al pago de las COP. Sin embargo, tanto la percepción como la opinión de los citados sujetos, pueden originarse a partir de una variable no considerada en este estudio: la necesidad de los empresarios de incrementar los rendimientos de su empresa al más bajo costo posible en función de los siguientes factores: a) el registro del empresario de falta de calidad de los servicios ofrecidos por el IMSS le obliga a contratar, adicionalmente, un servicio médico privado; b) cuando los trabajadores acuden al IMSS, este organismo se ve obligado a actualizar el grado de riesgo de accidentes de cada empresa, acción que repercute en el cálculo de la cuota a pagar —a mayor riesgo labora, mayor COP— y en el ajuste empresarial de los salarios de los trabajadores que, a su vez, impacta en el incremento de los impuestos; c)

la contratación de un servicio médico privado garantiza al empresario que sus trabajadores, una vez atendidos, regresarán al trabajo en el menor tiempo posible, disminuyendo los días de incapacidad.

Es sencillo comprobar, entonces, la influencia de los factores económicos en la percepción del empresario con respecto al costo-beneficio derivado de la afiliación de sus trabajadores al IMSS y, adicionalmente, ligarla al deseo patronal de incrementar los beneficios de su organización.

En relación al objetivo general de este estudio —conocer y explicar la percepción de los empresarios, respecto al pago de COP al IMSS, en San Juan del Río, Qro— es posible afirmar una percepción patronal negativa derivada de diferentes rasgos subjetivos: a) observación diaria en un entorno cambiante y económicamente inestable; b) falta de certeza social y de seguridad; c) exigencia férrea y coactiva de la autoridad; d) necesidades inmediatas del propio negocio, entre otros. Factores que son catalogados de diversas maneras en función del constructo mental y, por ende, de la percepción particular de cada empresario; debido a lo cual cada individuo les confiere una categoría personal de validez, importancia o urgencia a partir de la valoración de sus propias prioridades, incidiendo en su decisión de postergar u omitir el pago de las COP al no percibir ningún reflejo de sus aportaciones en el bien común. Igualmente, el empresario es consciente de que el marco impositivo se acrecienta de modo constante con la consecuente disminución de sus ganancias y del sometimiento de la clase trabajadora a condiciones precarias de calidad de vida.

En cuanto a la identificación de factores, causas y justificaciones, válidas o no, que motivan la decisión del empresario respecto al pago/impago de las COP en relación a los costos sociales que puede generar su cumplimiento/incumplimiento, fue posible aislar —tal y como se ha demostrado— dichos factores que conducen de manera subjetiva a la toma de decisiones. Igualmente, pudo demostrarse que dichos factores no son fruto del conocimiento efectivo del empresario, ni del estricto cumplimiento legal ni, por supuesto, de algún tipo de estrategia corporativa de RSE. Al respecto, cabe señalar que las decisiones del empresario en relación a omitir/postergar el pago de las COP se sustenta en la volubilidad tanto de la ley como de los funcionarios encargados de su cumplimiento,

quienes permiten que el pago sea postergado siempre y cuando se cubra, posteriormente, con un pago mayor que incluye una sanción por cumplimiento extemporáneo, lo que aprovecha el empresario para cubrir otras necesidades de la empresa de carácter perentorio. Adicionalmente, es preciso anotar que el 100% de los sujetos entrevistados carece de conciencia respecto al costo social derivado de la omisión o postergación de las cuotas al IMSS, únicamente reconocen que el desvío de dichos recursos para atender otras necesidades generará, en algún momento, una sanción. En otros términos, si bien pueden considerar las consecuencias pecuniarias provenientes del incumplimiento no alcanzar a vislumbrar los problemas sociales derivados de dicho impago en relación a los rubros de medioambiente, educación, seguridad, atención médica, pensiones, entre otros. Por último, es posible concluir en todos los casos que tanto el incumplimiento como las causas que, desde la perspectiva patronal lo justifica, son válidas desde la percepción del empresario aun cuando la ley, la sociedad y la propia RSE contravengan dicha validez.

En síntesis, a pesar de su importancia en la sociedad contemporánea, la RSE es un concepto apenas reconocido entre los empresarios y, su ejercicio, no nos e considera relevante a la hora de cumplir con sus responsabilidades hacia el IMSS. El pago/impago de COP más que por acciones propias de la RSE está motivado por la percepción de las exigencias cotidianas del empresario. Por último, es preciso reiterar que no se encontró evidencia en el análisis de resultados que aclare las estrategias de la autoridad en materia de difusión de los beneficios de la RSE, por lo que los dirigentes organizacionales no son capaces de concebir formas de gestión de su patrimonio para capitalizar, en ganancias y beneficios sociales, el ejercicio de la RSE.

6.3. Recomendaciones

Dado que de acuerdo a los resultados de la presente investigación el concepto de RSE no se conoce de modo profundo ni preciso, es imperativo implementar procesos de difusión y concienciación en los cuadros altos del sector empresarial, en pro del desarrollo de una cultura de RSE en el interior de las organizaciones. Dicha cultura debe, por otra parte, extrapolarse al entorno de dichas organizaciones e incluir a todos los grupos de interés con los que se relaciona, incluyendo los sectores gubernamental y educativo.

En la misma línea, se requiere un cambio de percepción respecto a que el ejercicio de la RSE impacta únicamente en una imagen positiva del empresario; es preciso que comience a ser percibida como una estrategia que agregue valor económico a la empresa, satisfaga los requerimientos legales y favorezca la calidad de vida de modo sustentable.

Para ello, es indispensable diseñar e implementar estrategias de comunicación en el conjunto de los ámbitos sociales, lo que sólo podrá ser puesto en práctica cuando la autoridad demuestre notoriamente su apego a dichos criterios de RSE, de modo que dicho apego pueda ser percibido por la totalidad de la población.

Bibliografía

- Agüero, F. (2002). *La responsabilidad social empresarial en América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú*. Miami: Escuela de Estudios Internacionales de la Universidad de Miami.
- Albarrán, E. (18 de Febrero de 2015). El sistema de pensiones es insostenible, ASF. *El economista*, pág. Sistema financiero.
- Albarrán, E. (3 de febrero de 2016). Pensiones, con déficit actuarial. *El Economista*, pág. Sistema Financiero.
- Amnistía Internacional. (2004). *Las Normas de Derechos Humanos de la ONU para Empresas: Amnistía Internacional*. Londres: Amnistía Internacional.
- Andrade, S. (2005). *Diccionario de economía*. México: Ed. Andrade.
- Ardiles, J. (abril de 2005). *Manual de gestión para el fortalecimiento de organizaciones de responsabilidad social empresarial*. Recuperado el 2015 de enero de 29, de Sitio web de Fórum Empresa: http://www.empresa.org/doc/MANUAL_GESTION_ORG_RSE.pdf
- Arenas, F. (2009). Retórica y formación de competencias comunicativas en la educación para el desarrollo. En F. C. Arenas, *tica del desarrollo y justicia global. Instituciones y ciudadanos responsables ante el reto de la pobreza*. (págs. 9-14). Valencia: Asociación Internacional de Ética del Desarrollo/Generalitat de Valencia.
- Argandoña, A. (2012). Otra definición de responsabilidad social. *Cátedra "La Caixa" de responsabilidad social y gobierno corporativo* (págs. 1-2). Deusto: IESE-Universidad de Navarra.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA). (2004). *La semántica de la responsabilidad corporativa*. Madrid: AECA.
- Ayala, M. (1999). *El sector público de la economía mexicana*. México, D.F.: UNAM/Facultad de Economía.
- Barragán, J. &. (2008). *Responsabilidad social empresarial: Teorías y experiencias*. Caracas: Velea.
- Bauer, B. K. (2005). International Evidence on Ethical Mutual Fund Performance and Investment Style, Financial Economic. *Journal of Banking & Finance*, 29, 1751-1767.
- Bestratén, M. &. (Sin fecha). *Responsabilidad social de las empresas (I). Conceptos generales: Instituto Nacional de Seguridad Social e Higiene en el Trabajo*. Recuperado el 23 de

- noviembre de 2013, de Sitio web del Instituto Nacional de Seguridad Social e Higiene en el Trabajo:
http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_644.pdf
- Beveridge, E. (1942). *Informe Beveridge: sitio web de ajugartodos.org*. Recuperado el julio de 8 de 2015, de Sitio web de ajugartodos.org: http://www.ajugartodos.org/maquina-del-tiempo/documentos/plan_beveridge.pdf
- Bravo, T. (3 de julio de 2011). El estado benefactor se acabó desde hace rato. *Periódico mural de la Universidad de Guadalajara*, pág. 12.
- Brito, O. (23 de abril de 2013). Reforma a la Ley de Seguridad Social mejorará atención médica: IMSS. *Milenio*, pág. 2 (política).
- Buján, R. (24 de agosto de 2013). *¿Qué consecuencias acarrea el impago de cuotas a la seguridad social?: Pymes y Autónomos.com*. Recuperado el 19 de abril de 2016, de Sitio web de Pymes y Autónomos.com: <http://www.pymesyautonomos.com/legalidad/que-consecuencias-acarrea-el-impago-de-cuotas-a-la-seguridad-social>
- Cajija, J. (2008). *Responsabilidad social empresarial*. México, D.F.: CEMEFI.
- Calvo, J. (s/f). *Principios de la seguridad social: Sitio web de la Biblioteca de Salud y Seguridad Social de Costa Rica*. Recuperado el 22 de mayo de 2016, de sitio web de la Biblioteca de Salud y Seguridad Social de Costa Rica:
<http://www.binasss.sa.cr/revistas/rjss/juridica8/art3.pdf>
- Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción. (2013). *Seguridad Social: Agenda e incidencia de la industria de la construcción en México*. México, D.F.: Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción.
- Capriotti, P. &. (2005 (16-18 de noviembre)). El tratamiento de la información sobre Ciudadanía Corporativa en las webs corporativas de las empresas del IBEX 35. *II Congreso Internacional de Investigación Y Relaciones Públicas*. Sevilla.
- Carrillo, M. (octubre-diciembre de 2012). Responsabilidad social universitaria. La opinión de profesores y alumnos. *Revista Educación y Desarrollo*(23), 25.
- Castañón, J. (29 de abril de 2015). Reestructurar el IMSS y fortalecer sistema de pensiones. *Yo influyo.com (en línea)*.
- Castillo, A. (1986). *La responsabilidad de la empresa en el contexto social: Su articulación, gestión y control*,. Tesis doctoral, Universidad de Málaga, Málaga.

Cázares. (2002). *Entorno socioeconómico y espíritu empresarial*. . Sevilla: Universidad de Sevilla.

Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. (16 de noviembre de 2004). *La seguridad social en México: Panorama reciente y costo social*. Sitio web de la Cámara de Diputados.

Recuperado el 2014 de abril de 12, de Sitio web de la Cámara de Diputados:

file:///C:/Users/ASUS/Downloads/FATSSS001%20Seguridad%20Social%20en%20Mexico-Panorama%20reciente%20y%20cos.pdf

Centro Mexicano para la Filantropía CEMEFI. (septiembre de 2006). *La responsabilidad social empresarial: CEMEFI*. Recuperado el 2014 de enero de 12, de Sitio web de CEMEFI.

Centrum Católica. (30 de abril de 2016). *La percepción y la toma individual de decisiones: Sitio web de es.calameo*. Recuperado el 8 de mayo de 2016, de Sitio web de es.calameo:

file:///C:/Users/ASUS/Downloads/capitulo%205%20editado.pdf

Cerutti, M. (2000). *Propietarios, empresarios y empresas en el norte de México: Monterrey, de 1848 a la globalización*. México, D.F.: Siglo XXI.

Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas: Lex. europea*. Recuperado el 2 de enero de 2014, de Sitio web de la Comunidad Económica Europea: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366>

Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro. (2015). *Disgnóstico del Sistema de Pensiones*. México, D.F.: CONSAR.

Confederación Sindical de Trabajadores de las Américas. (4 de febrero de 2011). *Gobierno Mexicano debe combatir tercerización: Sitio web de Boletín CILAS*. Recuperado el 2016 de abril de 21, de Sitio web de Boletín CILAS: <http://economaiinformal.csa-csi.org/2011/02/04/gobierno-mexicano-debe-combatir-tercerizacion/>

Congreso de la Unión. (2006). *Reglamento Interior del Instituto Mexicanos del Seguro Socia: sitio web de IMSS*. Recuperado el 23 de agosto de 2012, de Sitio web de IMSS: <http://www.imss.gob.mx/conoce-al-imss/marco-normativo/reglamentos>

Cooper, W. (2005). *Diccionario Kohler para contadores y administradores*. México, D.F.: Limusa.

COPARMEX. (s/f). *Ser empresario en México: Sitio web de la COPARMEX*. Recuperado el 2016 de abril de 28, de Sitio web de la COPARMEX:

http://www.coparmex.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=788:ser-empresario-en-mexico&catid=19:blo

Daft, R. (2004). *Administración*. México: Cengage Learning Editores.

- Davis, I. (26 de mayo de 2005). The biggest contract. *The Economist*.
- Deal, T. & Kennedy (1982). *Corporate cultura: The rites and rituals of corporate life*. Perseus Book Group: Washington.
- Delgado, R. (2 de diciembre de 2013). La ética, fundamento de la responsabilidad social. *El Financiero*, pág. Columna invitada.
- Díaz, M. (3 de mayo de 2014). *Va el IMSS contra elusión y evasión de patrones: Sitio web de ElMexicano.com*. Recuperado el 13 de abril de 2016, de Sitio web de ElMexicano.com: <http://www.el-mexicano.com.mx/informacion/noticias/1/3/estatal/2014/05/03/750464/va-imss-contra-elusion-y-evasion-de-patrones>
- Domínguez, F. (2005). *Instrumentos de la RSE: criterios de clasificación: Sitio web del Observatorio Laboral On Lline de CARL*. Recuperado el 2014 de noviembre de 24, de Sitio web del Observatorio Laboral On Lline de CARL: <http://www.asfaco.com/documentos/3InstrumentosRSE.pdf>
- Durán, A. (17 de abril de 2008). Alcanza 20% la evasión de cuotas patronales al IMSS. *El Sol de México*, pág. Finanzas.
- Económico, O. p. (2013). *Políticas clave para un desarrollo sostenible*. México: OCDE.
- Encabo, A. (2005). *La responsabilidad social de los empresarios y los nuevos desafíos de la gestión empresarial*. Valencia: Publicaciones de la Universidad de Valencia.
- Essautiyer, M. (2006). *Metodología de la investigación: Desarrollo de la inteligencia*. México: Thompson.
- Estrada, S. (22 de julio de 2015). *Evitan patrones pagar al IMSS 7.3 MDP por cuotas: UnicoDiario.com*. Recuperado el 19 de abril de 2016, de Siti web de UnicoDiario.com: <http://www.unicodiarionline.com/evaden-patrones-pagar-al-imss-7-3-mdp-por-cuotas/>
- Estrella, R. (2011). *La intervención fiscal una herramienta efectiva para la recuperación de adeudos para la oficina de cobros 2303 del IMSS*. tesis de maestría, Querétaro.
- Fabrycky, W. (1988). *Decisiones económicas: Análisis y proyectos*. México, D.F.: Prentice Hall.
- Federación del Empresariado Chihuahuense. . (s/f). *RSE: Instrumento de Autodiagnóstico para las empresas: Sitio web de FECHAC*. Recuperado el 6 de mayo de 2016, de Sitio web de FECHAC: http://www.fechac.org/pdf/instrumento_de_autodiagnostico_de_rse_para_las_empresas.pdf

- Ferrel, O. H. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. México: McGraw Hill.
- Flores, Z. (1 de julio de 2015). IMSS recibe 3,000 denuncias cada año por evasión de cuotas. *El Financiero*, pág. Economía.
- Fonseca, C. (s/f). Toma de decisión: ¿Teoría racional o de racionalidad limitada? *Kalathos (en línea)*.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. London: Pitman.
- Friedman, M. (. (13 de septiembre de 1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*.
- García Tapia, G. L. (2016). Implementación de Iniciativas de Responsabilidad Social en las Pequeñas y Medianas Empresas: Construcción de un Instrumento de Medición de RSE en las Pymes Mexicanas. *Revista Global de Negocios*, 4(16), 21-38.
- García, C. e. (Diciembre de 2009). RS Empresarial, Proceso de implementación en las PyME's,. *Revista PyMES. Adminístrate hoy*, 17, 36-42.
- Garriga, E. &. (agosto de 2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journakl of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71.
- Garzón, N. (2001). *Toma de decisiones éticas: Sitio web de unal*. Recuperado el 2 de mayo de 2016, de Sitio web de unal: http://www.bdigital.unal.edu.co/783/10/263_-_9_Capi_8.pdf
- Geertz, C. (1992). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.
- Gobierno del Estado de Querétaro. (20 de marzo de 2013). *Trabajadores asegurados al IMSS: Sitio web del Gobierno del Estado de Querétaro*. Recuperado el 20 de septiembre de 2013, de Sitio web del Gobierno del Estado de Querétaro: <http://www.queretaro.gob.mx/sedesu/contenido.aspx?q=ZOemFPPZPTKiulwrkRIGUm3tyrVpON4R>
- González, L. (1988). *Persuasión subliminal y sus técnicas*. Barcelona: Biblioteca Nueva.
- Grupo Farías. (2013). *Reforma hacendaria 2014. Propuesta al Congreso : Sitio web de Grupo Farías*. Recuperado el 21 de octubre de 2013, de Sitio web de Grupo Farías.: <http://www.grupofarias.com/esp/extras/44.php>
- Halme, M. &. (2009). Philantropy, integrazónn or innovation? Exploring the financial and societal outcomes of different types of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 325-339.
- Hayeck, F. (1952). *The counter-revolution of science*. Londres: The Free Press.

- Herbert, R. & Link (1989). In search of meaning of entrepreneurship. *Small Business Economics*(1), 41.
- Hernández, J. (enero-febrero de 2013). Consideraciones en torno a una reforma fiscal. *Economía Informa*(378), 1-13.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Herrera, J. (mayo de 2008). *La investigación cualitativa: sitio web de wordpress.com*. Recuperado el 5 de mayo de 2016, de Sitio web de wordpress.com:
<https://juanherrera.files.wordpress.com/2008/05/investigacion-cualitativa.pdf>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfam, P., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. London: Sage Publications.
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación . (2012). *Catálogo de Normas: IMNC*. Recuperado el 22 de febrero de 2015, de Sitio web del IMNC:
<http://www.imnc.org.mx/CATALOGO%20DE%20NORMAS%2010-06-2014.pdf>
- Instituto Mexicano del Seguro Social. (2013). *Informe al ejecutivo 2012-2013: Sitio web del IMSS*. Recuperado el 15 de abril de 2016, de Sitio web del IMSS:
<http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/informes/20122013/anexoB.pdf>
- Instituto Mexicano del Seguro Social. (2013). *Informe al Ejecutivo Federal y al Congreso de la Unión sobre la Situación Financiera y los riesgos del IMSS*. Recuperado el 2015 de julio de 23, de Sitio web del IMSS: <http://www.imss.gob.mx/instituto/informes/Pages/index.aspx>
- Instituto Mexicano del Seguro Social. (2014). *Informe al Ejecutivo y al Congreso de la Unión 2014-2015*. México D.F.: IMSS.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). (diciembre de 2013a). *Escala de aumento de personas morales en México: Sitio web del INEGI*. Recuperado el 26 de mayo de 2014, de Sitio web del INEGI.: www.inegi.org.mx
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (noviembre de 2013b). *Datos estadísticos: Querétaro y Municipios. Sitio web del INEGI*. Recuperado el 29 de mayo de 2014, de Sitio web del INEGI: www.inegi.org.mx
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (11 de diciembre de 2013c). Producto interno bruto por entidad federativa. *Boletín de prensa, 13(521), 2*.

- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2013d). *Sistema de Cuentas Nacionales de México: Producto Interno Bruto por Entidad Federativa 2013: Sitio web del INEGI*. Recuperado el 2014 de mayo de 25, de Sitio web del INEGI: www.inegi.org.mx
- Jiménez, J. (2005). *Dirección Estratégica y Viabilidad de Empresas*. México: Pirámide.
- Kerlinger, F. (1988). *Investigación del comportamiento*. México, D.F.: Interamericana.
- Koref, S. &. (1986). *Adaptation and individual adaptation. Introduction to the physiopathology of neurotic states*. Leipzig: Tieme Verlag.
- Leal, G. (13 de Octubre de 2012). IMSS. Outsourcing: evasión patronal y sindicatos de protección. *La Jornada*, pág. Opinión.
- Levy, S. (2008). *Política Social, Informalidad y Crecimiento Económico en México*. México, D.F.: Banco de México.
- Littlechild, S. (1978). *The problem of social cost*. Kansas City: Ed. Louis M. Spadaro Sheed Andrews and McMeel.
- Livingstone, D. (2005). Natural Born Liars. *Scientific American Mind*, 16(2), 66-72.
- Lomelí, E. (2010). La seguridad social en México. En F. &. Novelo, *Déficit social en México* (págs. 43-72). México D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Madrigal, B. (2005). *Liderazgo-enseñanza y aprendizaje*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Makean, R. (1978). *El empleo de los precios sombra en la obra "Análisis Costo Beneficio"*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Manucci, M. (junio de 2004). Azar e incertidumbre en el desarrollo de la estrategia corporativa. *Estrategia y Percepción*(1), 1-5.
- Martínez, R. (16 de abril de 2013). ¿Cómo afecta la cultura a nuestras decisiones? *El Financiero*, pág. Economía conductual.
- Martínez, R. (2 de septiembre de 2014). La influencia de la percepción del conocimiento en las decisiones de inversión. *El Financiero*, pág. Economía conductual.
- Marx, K. & Engels, F. (1976). *El capital*. México, D.F.: Siglo XXI.
- Maxwell, J. (2005). *Qualitative research design. An interactive approach*. USA: SAGE.
- Mayz, C. (2009). ¿Cómo desarrollar de una manera comprensiva el análisis cualitativo de los datos? *Educere*, 13(44), 55-66.

- McKay, D. (1978). The dynamic perception. Cerebral correlation of conscious experience. *INSERM Symposium*(6), 501-510.
- Medina, C. (julio de 2012). *Manual de Organizaciones de las Subdelegaciones del IMSS: Sitio web del IMSS*. Recuperado el 21 de mayo de 2015, de Sitio web del IMSS: <http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/manualesynormas/9000-002-002.pdf>
- Meza. (2011). *Indicadores sobre responsabilidad Social Corporativa: sitio web del ITAM*. Recuperado el 5 de mayo de 2016, de sitio web del ITAM: direccionestrategica.itam.mx/wpcontent/.../06/IndicadoresRSCOK.doc
- Miller, R. (1986). *Microeconomía moderna*. México, D.F.: Harla.
- Mills, A. &. (2010). *Encyclopedia of Case Study Research*. California: SAGE.
- Moral, C. d. (2006). Criterios de validez en la investigación cualitativa actual. *Revista de investigación educativa*, 24(1), 147-164.
- Morris, C. &. (2001). *Introducción a la psicología*. México: Pearson.
- Mota, I. d. (1988). *Diccionario de la comunicación*. Madrid: Paraninfo.
- Musgrave, R. (1995). *Hacienda pública, teórica y aplicada*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Navarro, F. (2012). *Responsabilidad social corporativa. Teoría y práctica*. Madrid: Ediciones ESIC.
- Newcomb, T. (1964). *Manual de psicología social*. Buenos Aires: EUDEBA.
- Novelo, F. (2010). La cuestión social mexicana. En F. &. Novelo, *Déficit social de México* (págs. 11-21). México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Ojeda, M. &. (19 de marzo de 2014). A dos meses y medio, empresas resienten la reforma hacendaria. *El Financiero*, págs. Economía, 3.
- Olea, M. (1983). *Instituciones de Seguridad Social*. Madrid: Civitas.
- Organización de las Naciones Unidas. (2000). *Pacto Mundial: Organización de las Naciones Unidas*. Recuperado el 16 de mayo de 2014, de Sitio web de la Organización de las Naciones Unidas: http://www.pactomundial.org.mx/home/?page_id=2
- Organización de Naciones unidas, (ONU). (1984). *Declaración Universal de Derechos Humanos: sitio web de sepiensa.org*. Recuperado el 3 de noviembre de 2013, de Sitio web de sepiensa.org: <http://://sepiensa.org.mx>
- Organización Internacional de Empleadores. (2003). *La responsabilidad social empresa. El enfoque de la OIE*. Ginebra: OIE.

- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2001). *Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social: OIT*. Recuperado el 24 de mayo de 2013, de Sitio web de la OIT:
<http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/normativeinstrument/kd00121es.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo, (. (1991). *Administración de la Seguridad Social*. Ginebra: OIT.
- Organización Mundial de la Salud, (OMS). (octubre de 1946). *Principios básicos de la Constitución de la OMS: Sitio web de la OMS*. Recuperado el 16 de mayo de 2015, de Sitio web de la OMS: http://www.who.int/governance/eb/who_constitution_sp.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2000). *Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales*. Recuperado el 13 de noviembre de 2013, de Sitio web de la OCDE:
http://www.oecd.org/department/0,2688,en_2649_34889_1_1_1_1_1,00.html.
- Ortiz, J. (2008). *Legislación laboral y seguridad social*. Xalapa: SEC.
- Pallares, Z. R. (2005). *Hacer Empresa: Un Reto*. Bogotá: Nueva Empresa.
- Pariente, J. (2001). *Teoría de las organizaciones, un enfoque de metáforas*. México: Conacyt.
- Parra, D. &. (2006). *Método y conocimiento: Metodología de la investigación*. México, D.F.: Eafil.
- Perdiguero, T. (2005). *La responsabilidad social de los empresarios y los nuevos desafíos de la gestión empresarial*. Valencia: Publicaciones de la Universidad de Valencia.
- Pérez, F. (2005). *Instrumentos de la RSE: criterios de clasificación: Asfaco.com*. Recuperado el 23 de julio de 2015, de Sitio web de ASFACO.com:
<http://www.asfaco.com/documentos/3InstrumentosRSE.pdf>
- Pérez, M. (2001). *La responsabilidad social corporativa en México: ¿Ser o parecer? Análisis de la comunicación en 25 empresas del país. Red DirCom Iberoamericana*. Recuperado el 2015 de 27 de julio, de Sitio web de Red DirCom Iberoamericana:
www.reddircom.org/textos/marielaperez.pdf,
- Pérez, S. (2002). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. Técnicas y análisis de datos*. Madrid: La Muralla.
- Pigou, A. (1932). *The Economics of Welfare*. Londres: MacMillan.
- Porter, M. &. (1995). Green and competitive. *Harvard Business Review*, 73(5), 121-134.

- Porter, M. &. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-59.
- Procuraduría de la Defensa del Contribuyente, (PRODECON) . (s/f). *A la luz de las facultades de PRODECON: Sitio web de PRODECON*. Recuperado el 2014 de septiembre de 12, de Sitio web de PRODECON:
http://www.prodecon.gob.mx/Documentos/Transparencia/rendicionCtas/informe_final.pdf
- Quintero, M. (2014). *La seguridad social en España: Evolución histórica: Sitio web de OCW/UC-m*. Recuperado el 2015 de julio de 30, de Sitio web de OCW/UC-m:
<http://ocw.uc3m.es/derecho-social-e-internacional-privado/derecho-de-la-seguridad-social/lecturas/evolucionhistorica.pdf/view>
- Ramírez, N. (diciembre de 2005). Ética y responsabilidad social. Desarrollo sustentable en las organizaciones. *Administración y Organizaciones*, 8(15), 27-45.
- Reinhardt, F. (1999). Bringing environmental down to earth. *Harvard Business Review*, 77(4).
- Reyes, A. (1996). *Administración moderna*. México: Limusa.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S. (2011). *Comportamiento organizacional*. México, D.F.: Pearson.
- Robles, L. (2008 de agosto de 2011). Habrá colapso por las pensiones en 2015, alerta análisis del PRI en el Senado. *Excelsior*, pág. Nacional.
- Rodríguez, A. (2005). *La garantía de la salud como derecho integral*. Bogotá: Planeta Paz.
- Rojas, E. (1993). *El laberinto de la afectividad*. Barcelona: Espasa.
- Román, A. (1997). Análisis de la jurisprudencia constitucional sobre el sistema general en seguridad en salud, tendencias, problemática y perspectivas. *Universitas*(97), 319.
- Román, R. (2 de febrero de 2008). Detecta el IMSS elevada evasión. *El Universal*, pág. Cartera.
- Romero, R. (1997). *Marketing*. Lima: Palmir.
- Romero, R. (6 de julio de 2002). *Seguridad social: Su evolución histórica: Sitio web de utal.org*. Recuperado el 3 de mayo de 2016, de Sitio web de utal.org: www.usal.org
- Ruiz, E. (14 de octubre de 2013). Reforma hacendaria 2014. (G. F. Abogados, Ed.) *Criterio. La verdad impresa.*, pág. 2 (economía).
- Ruiz, E. (2013 de octubre de 2013). Reforma hacendaria 2014. *Criterio. La verdad impresa*.

- Ruiz, F. (s/f). *El sistema impositivo mexicano*. Puebla: Universidad de las Américas de Puebla.
- Russ, J. (1999). *Léxico de filosofía*. Madrid: Ariel.
- Salcedo, A. (15 de noviembre de 2009). *Impago de cuotas patronales afecta atención médica en el IMSS: Sitio web de W Radio*. Recuperado el 19 de abril de 2016, de Sitio web de W Radio: http://wradio.com.mx/radio/2009/11/13/nacional/1258150860_909664.html
- Sanborn, C. (2004). *La filantropía "realmente existente" en América Latina*. Bogotá: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Sánchez, A. (2004). *Enciclopedia Jurídica Mexicana (t.III)*. México, D.F.: UNAM/Porrúa.
- Santibáñez, G. (1976). *Subjective gnosticspecific and unspecific activating aspects of emotion and motivation: emoving reflexes*. Verlag.
- Santibáñez, G. (2002). Dialéctica de los procesos subjetivos. *Revista de Psicología*, XI(1), 65-90.
- Schettino, M. (2002). *México problemas sociales, políticos y económicos*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Schröder, M. (julio de 2005). Is there a difference? The performance characteristics of SRI equity indexes. *ZEW: Centre for European Economic Research*, 50(5), 29.
- Schvarstein, L. (2006). *Inteligencia social de las organizaciones. Desarrollando competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social*. Buenos Aires: Paidós.
- Sepúlveda, C. (1995). *Diccionario de términos económicos*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Simón, H. (1978). *El comportamiento administrativo*. Madrid.: Aguilar.
- Simón, H. (1982). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Madrid: Aguilar.
- Stiglitz, J. (1986). *Economics of the Public Sector*. Barcelona: Antonio Bosch Editor.
- Termes, R. (4 de mayo de 2003). *¿Qué es una empresa y quién es el empresario?: Sitio web del iese*. Recuperado el 2 de mayo de 2016, de Sitio web del iese: <http://web.iese.edu/Rtermes/acer/files/Guatemala.pdf>
- Trigueros, I. &. (2001). *Análisis evaluación y propuesta para una reforma tributaria, Una agenda para las finanzas públicas en México*. México, D.F.: ITAM.
- Trueba, A. (1977). *La nueva legislación de seguridad social en México: historia, teoría, exégesis, integración*. México, D.F.: UNAM.

- Vallaey, F. (septiembre de 2008). Responsabilidad social universitaria: una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades. *Educación Superior y Sociedad*, 13(2), 9.
- Vargas, M. (1994). *Los colores lacandones: un estudio sobre percepción visual*. México, D.F.: ENAH.
- Vargas, M. (2006). *Microeconomía heterodoxa, Lecturas del primer seminario de micro heterodoxa, México*,. México, D.F.: UNAM/Facultad de Economía/DGAPA.
- Varios autores. (2007). *Diccionario Manual de la Lengua Española*. Madrid: Larousse.
- Venzin, M. v. (1998). Future research into knowledge. *Journal of Management Studies*, 38(7), 973-993.
- Verduzco, G. (2003). *Organizaciones no lucrativas. Visión de su trayectoria en México*. México: COLMEX/CEMEFI.
- Wang, H. C. (enero-febrero de 2008). Too Little or Too much? Untangling the relationship between corporate philanthropy and firm financial performance:. *Organization Science*, 19(1), 143-159.
- Werther, B. &. (julio-agosto de 2005). Startegic corporate social responsibility as global brand insurance. *Business Horizont*, 48(4), 317-24.
- Yin, R. (1993). *Yin, R. (1993). Applications of case study research*. Newbury: SAGE.
- Zicari, A. (noviembre de 2006). Responsabilidad social empresaria: del dicho al hecho. Poniéndole números a la responsabilidad social. *Invenio*, 9(17), 95-105.

Anexo A. Guiones de entrevista

| Temáticas informales para conversar con empresarios de San Juan del Río | |
|---|--|
| Objetivo: Rescatar percepciones, valores y significados sociales en torno a la actividad productiva y de cómo asumen la responsabilidad social en referencia a las contribuciones obrero-patronales que deben pagar los empresarios e San Juan del Río. | |
| Bloque 1 | La actividad empresarial ¿Cuál es su formación profesional como empresario? ¿Cómo fue que se involucró en la actividad que actualmente tiene? ¿Sus percepciones sobre el significado de “ser empresario”? ¿Su actitud ante la responsabilidad social del empresario? ¿El sentido de la buena imagen y la proyección personal? |
| Bloque 2 | Aspectos vinculados a su trabajo Experiencias en torno a su trabajo. ¿Lugar que ocupa el trabajo en su vida? ¿El grado de satisfacción en el trabajo? El ambiente laboral. ¿Qué significan las palabras “empleado”, “obrero”, “trabajador”? ¿Cómo es su relación con los empleados de la empresa? |
| Bloque 3 | Percepción sobre la administración pública. ¿Qué piensa de las leyes que regulan la actividad empresarial en el país? ¿Qué opina de los funcionarios públicos? ¿Qué piensa del pago de impuestos? |
| Bloque 4 | El tema del pago de las cuotas de seguridad social del IMSS ¿Cuál es la percepción del empresario sobre este tipo de contribuciones? ¿Qué opinión tiene de la oficina para cobros 2303? ¿Qué alternativas piensa que existen para mejorar la recaudación, o bien si cree necesario eliminarlas, cuál sería la alternativa? ¿Percepción sobre si este tipo de pagos los hace más responsables socialmente? ¿Hasta dónde debe llegar la responsabilidad social del empresario? |

| Guión de entrevista a empresarios de San Juan del Río | |
|--|---|
| Objetivo: Captar cuáles han sido las principales actividades que podrían indicar que el empresario lleva a la práctica la RSE | |
| Datos generales del entrevistado | |
| Nombre | |
| Perfil profesional | |
| Antigüedad en la empresa | |
| Historia de la empresa | |
| ¿Me podría platicar sobre el origen de la empresa y su desarrollo en San Juan del Río? | |
| ¿Cuál es la valoración de la empresa respecto a su posicionamiento en el mercado? (productividad, calidad de los productos, preferencia del público) | |
| ¿Cree que su empresa es mejor que sus competidoras? | |
| ¿Cómo considera las instalaciones? (limpias, ordenadas, sucias) | |
| ¿Se siente identificado con la empresa? ¿Por qué? | |
| Visión de futuro | |
| ¿Cuáles son las perspectivas de desarrollo de la empresa? | |
| ¿Cree usted que los cambios son benéficos para todos los integrantes de la empresa o benefician solamente a algunos? | |
| ¿Está de acuerdo con la forma en que se dirige la empresa? ¿Por qué? | |
| Factores externos | |
| Contribuciones | ¿Está de acuerdo con la política impositiva del gobierno mexicano? ¿Qué piensa del pago de cuotas de seguridad social del IMSS? ¿Cuál es su opinión de la oficina para cobros 2303? |

Guión de *Focus Group*: Guía de observación

Objetivo: Captar los símbolos verbales y visuales que se manifiesten en la reunión y que denoten: argumentos de tipo cognitivo, evaluativo, sentimental, estético y de razonamiento cotidiano, que pueden ser visualizados.

Lugar donde se realiza la reunión.

Hora de la reunión.

Motivo de la reunión.

Nombre y puesto de los participantes en la reunión.

Descripción del lugar de la reunión.

Puntualidad.

Descripción del ambiente previo a la reunión.

Forma de saludo.

Bromas.

Intercambio de comentarios.

Gestualidad.

Formación de grupos de interés.

Ubicación de los participantes en la mesa (croquis).

Código de vestimenta.

Inicio de la reunión

Procedimiento adoptado: ¿programa, investigación, evaluación?

Tipos de argumentación utilizados por los participantes en la toma de decisiones.

Tipos de información y conocimiento.

Reportes financieros

Acopio de información de la empresa u otras empresas

Referencia a vivencias propias

Referencia a experiencias de la empresa

Descripción de emociones y gestualidad emotiva.

Descripción de la decoración de la sala.

Descripción del protocolo a seguir.

Tiempos de resolución de los puntos a tratar.

Formas de determinar acuerdos y actores que determinan los mismos. .

Listado de problemas sin solucionar.

Ambiente final de la reunión.

Lista de acuerdos pactados.

Anexo B. Entrevistas

Entrevista 1. BS SA de CV

Entrevistador- Ok, hoy 29 de Octubre 2013 vamos a hacer la primer entrevista de la tesis doctoral que se llama...tiene por nombre: " La Responsabilidad Social Empresarial: un estudio de casos sobre la percepción patronal de las cuotas de Seguridad Social IMSS Oficina para Cobros 2303 en San Juan del Río." Vamos a hacer un guion de una entrevista para conversación con un empresario, el objetivo es rescatar las percepciones, valores y significados sociales en entorno a su actividad productiva y como asume la responsabilidad social en referencia a las contribuciones obrero patronales que se deben pagar. El primer punto a considerar es en el Bloque 1: La Actividad Empresarial. Vamos a preguntar:

Entrevistador: ¿Cuál es la formación... cuál es su formación profesional como empresario? **Entrevistado-** La formación profesional ha sido prácticamente a través de la vida, no me costó ningún grado, más que el segundo grado de primaria y a partir de ahí durante la base de trabajo y esfuerzo es básicamente a lo que me he basado en cuanto a mi carrera empresarial.

Entrevistador- ¿Cómo te involucraste...cómo se involucró en esta actividad que actualmente tiene?

Entrevistado- No es una... es una actividad que es un trabajo de familia, un trabajo artesanal ya de generaciones, prácticamente dos o tres generaciones haciendo la misma actividad.

Entrevistador- O sea, tu papá, tus abuelos ¿hacían este tipo de producto?

Entrevistado- Si, la misma actividad era una actividad es lo que sostenía el... era el sustento de la casa.

Entrevistador- Si te preguntara yo ¿qué percepción tienes de ser empresario, qué me dirías?

Entrevistado- No, no entiendo la pregunta.

Entrevistador- Si, ¿Tú como que captas o que percibe tu mente cuando yo te digo "empresario"?, ¿qué te imaginas tu qué crees que sea ser empresario?

Entrevistado- Pues yo lo veo de una manera no sé, tengo que dividirlo en dos maneras, me imagino que hay empresarios muy preparados, muy capaces, muy... gente que se forja y se hace dentro de las escuelas, salen con una profesión, salen con una especialidad donde ya pueden impartir sus conocimientos, eso es lo que yo veo en un empresario. Uno, en mi caso, yo no me siento empresario, porque yo no he tenido ningún estudio ni veo como parte de mi vida, no lo veo como un, como que no me preparé yo para esto, esto surgió de la vida cotidiana y de las obligaciones que tenemos como parte de la vida.

Entrevistador-¿Cuál... qué actitud tienes con respecto a la responsabilidad social empresarial? ¿Cómo la enfrentas? ¿Qué actitud tienes a la hora que tienes que tener la responsabilidad social empresarial?

Entrevistado- No, pues hay que afrontarla, hay que estar dentro del margen de la Ley. La responsabilidad empresarial está dentro de lo que la Ley exige y hay que cumplirla como cualquier Ley y como cualquier ciudadano hay que afrontarla y hay que tener que... hay que llevarla a cabo como es pagar impuestos, pagar el seguro, tenemos que seguir el protocolo de la sociedad y el de la responsabilidad como ciudadanos.

Entrevistador- Muy bien, ¿qué sentido le das o que percepción tienes del sentido de una buena imagen y una proyección personal?

Entrevistado- ¿Sobre mi persona?

Entrevistador- Si sobre tu persona, como empresario, como dueño como persona que dirige su negocio.

Entrevistado- Siempre debe dar una buena imagen, digo de proyectar una buena imagen una imagen sobre todo porque para mis empleados yo tengo que ser un ejemplo.

Entrevistador-Perfecto.

Entrevistado-Mis empleados deben de ver en una persona como yo la responsabilidad, pon tu el ser puntual, proyectar una buena imagen para que el empleado también tenga que proyectar, hagamos de cuenta que mi empresa es el, yo soy el espejo de la empresa entonces quiero que ellos se vean bien yo tengo que verme bien.

Entrevistador-Perfecto. En el Bloque 2, vamos a hablar de los aspectos vinculados al trabajo,

Entrevistador-¿Alguna experiencia que tengas entorno a tu trabajo?

Entrevistado- ¿Experiencia?

Entrevistador-Experiencia de cualquier tipo que tengas con respecto a lo que haya sucedido, cualquier cosa que haya sucedido aquí en tu empresa.

Entrevistado-No pues todo el tiempo habido problemas, todo el tiempo ha habido retos, ha habido.... hay que tener mucha capacidad, mental y física como para afrontar problemas que vienen que son problemas cotidianos que salen cada día y cada día hay un reto nuevo y cada día hay que cumplirlos y nunca se acaban los retos.

Entrevistado- Muy bien, ¿qué lugar ocupa el trabajo en tu vida?

Entrevistado- Un 80%

Entrevistador - ¿80%?

Entrevistado- Sí.

Entrevistador - ¿Prácticamente vives en el trabajo?

Entrevistado- Prácticamente vivo en el trabajo.

Entrevistador- Ok, ¿Qué grado de satisfacción te ha dado el trabajo?

Entrevistado- Todo, el trabajo nos da todo, el trabajo para mí vale el 100%, porque el trabajo sale para todo, tanto como para vivir, como para la familia, para las cuestiones personales cuando en su momento tenemos tiempo de hacer, tener alguna salida, algún como quien dice: alguna satisfacción del trabajo sale, no sale de otra cosa sino del trabajo.

Entrevistador- Muy bien, respecto al ambiente laboral, ¿qué significan para ti las palabras empleado, obrero o trabajador? ¿Cuándo te digo empleado que te lleva? ¿Cuándo te digo obrero que piensas? ¿Y cuándo te digo trabajador que piensas?

Entrevistado- Los empleados los defino como una persona que llega a una empresa, que tiene un horario, cumple con sus obligaciones, se da la hora de salida y se va, eso es un empleado y para mí eso es un empleado como una maquinita que llega y hace su trabajos por lo que le pagan y se va, no toma ninguna responsabilidad ni pone un extra de su tiempo, persona como para ser más que un empleado.

Entrevistador- Ok, ¿obrero?

Entrevistado- Obreros, se escucha,... bueno yo, dentro de mi capacidad siento como que se escucha como un ayudante como algo menos que un empleado.

Entrevistador- Perfecto, ¿y trabajador?

Entrevistado- Pues.... trabajador se puede decir que no se, a lo mejor como son una empresa el trabajador como que me lo imagino como una persona que le echa más ganas al trabajo, que a lo mejor no tienen una licenciatura o no tiene una carrera técnica pero pues trabaja y no tiene una profesión.

Entrevistador- Perfecto, ¿cómo es tu relación con los empleados que están a tu cargo?

Entrevistado- Buena. Fíjate que buena, no soy una persona que me lleve con ellos a como si fuéramos amigos, simplemente él es el empleado y yo soy el patrón, pero es porque es buena la relación.

Entrevistador- Muy bien en el Bloque 3 hablaremos sobre la percepción de la Administración Pública, ¿Qué piensas de las leyes que regulan la actividad empresarial en el país?

Entrevistado- Pienso que... son buenas ideas las que tienen, son buenas ideas. Desgraciadamente nuestro país, nuestras autoridades todavía no nos dan, no dan el ancho como para que esas ideas que ellos tienen para las empresas funcionen, todavía no estamos al alcance, quieren, van adelante de lo que realmente el país es.

Entrevistador- Ok y hablando libremente, ¿qué piensas o qué opinas de los Funcionarios Públicos?

Entrevistado- Pues que se aprovechan un poco de su posición, para meter un poco de provecho de lo que es, no este, ellos yo los considero como unos empleados que van, entran en su trabajo, cumplen con sus horas que tienen que hacer y nada más, no siento que den el esfuerzo de algo como para que este país cambie.

Entrevistador - ¿Y qué piensas del pago de impuestos?

Entrevistado- El pago de impuestos siempre es bueno, siempre es bueno, de hecho... todos los países deben de pagar impuestos y todos debemos pagar impuestos, aquí lo malo que yo lo veo de pagar impuestos, veo que los impuestos no se aplican al país como se deberían de aplicar, eso es lo malo que hay de pagar impuestos, en lo demás es bueno pagar impuestos, debemos pagar impuestos todos.

Entrevistador- Muy bien, dentro del Bloque cuatro hablaremos del tema de pago de las Cuotas de Seguridad Social al IMSS al seguro social, y cuál es la percepción del empresario sobre ese tipo de contribuciones

Entrevistador. ¿Qué opinión tienes de la oficina 2303, oficina para cobros 2303 de San Juan del Río Querétaro?

Entrevistado- No pues, es buena no o sea hacen su trabajo, cumplen con lo que les subraya la Ley, pero pues, pues hasta ahí no hemos tenido ningún problema con ellos, mientras uno pague los impuestos no tiene que haber ningún tipo de problema con ninguna dependencia de gobierno.

Entrevistador- ¿Si hubiera alguna alternativa que piensas tu que pudiera mejorar la recaudación o bien si crees necesario que tuvieras que eliminarla cuál sería la alternativa? ¿Qué piensas, que opción darías tú para que hubiera una recaudación mejor o si hubiera que eliminar algo, qué harías tú?

Entrevistado- No, como te dije la idea es buena, los proyectos son buenos, aquí desgraciadamente me gustaría que hubiera alguien, alguna dependencia que rigiera y que hubiera y que estuviera al tanto de que se aplicara realmente las cuotas que nosotros pagamos como empresarios se aplicaran directamente bien sin ninguna sombra al pueblo, a los hospitales, se aplicara realmente bien el pago que nosotros hacemos.

Entrevistador- Muy bien, ¿tienes la percepción, si este tipo de pagos te hace más responsable social?

Entrevistado- Claro, claro que nos hace más responsables por que como lo dije anteriormente todos tenemos que pagar impuestos, tenemos que estar al margen de la Ley y todos debemos de, si estamos ganando todos tenemos que aportar y proteger a los empleados, eso claro que nos hace más responsables, estoy cumpliendo con la Ley que me está pidiendo mi país

Entrevistador- ¿Hasta dónde crees que debe llegar la responsabilidad social del empresario?

Entrevistado- Hasta dónde... Pues debe de llegar hasta donde el cumpla con sus cuotas, debe de llegar hasta donde el, lo que le exige el Seguro Social o Hacienda, hasta ahí debe de llegar, de ahí para allá se supone que uno paga para que después ellos hagan su trabajo. Si uno paga un peso de impuestos que ellos lo apliquen para que ello se refleje en la sociedad.

Entrevistador -Muy bien, vamos a hablar del guion número 2, se trata de captar cuáles han sido las principales actividades que podrían indicar que el empresario lleva una práctica de responsabilidad social empresarial. Primero diríamos cuáles son los datos generales del entrevistado

Entrevistador- ¿cuál es el nombre completo del entrevistado?

Entrevistado- José Santiago Barrera.

Entrevistador- José Santiago Barrera, muy bien, después tendríamos cuál es su perfil profesional, número de años que tiene trabajando en la empresa, el cargo que ocupa.

Entrevistado- 65 años.

Entrevistador- ¿Y cargo que ocupa? ¿Propietario?

Entrevistado- Propietario.

Entrevistador- Muy bien, ¿qué rasgos generales puedes describir de la empresa? ¿Cómo es, qué es esta empresa? ¿De qué es esta empresa?

Entrevistado- Nos dedicamos a la parte de los alimentos, esto es prácticamente es un Restaurant.

Entrevistador- Muy bien, vamos a hablar ahora al inciso a: La historia de la Empresa. ¿Me puedes platicar algo del origen de la empresa y cuál ha sido su desarrollo en San Juan del Río?

Entrevistado - No pues... como yo pienso y como cualquier persona que quiere salir adelante llegó a esta ciudad o a este pueblo como se le lo quiera llamar, y empezar desde abajo, desde tener un manteado y dos mesas para trabajar hasta ya haber enfocado un Restaurant más...

Entrevistador - ¿Cuántos años hace de eso?

Entrevistado- 35 años.

Entrevistador – O sea, ¿la historia de la empresa versa sobre 35 años ya de trabajo continuo?

Entrevistado- Así es.

Entrevistador- Muy bien, ¿cuál es la valoración que usted hace de la empresa respecto al posicionamiento del mercado, cómo te sientes o cómo te valoras tú con respecto a la posición que tienes en el mercado donde estás en tu entorno?

Entrevistado- No pues líder.

Entrevistador - ¿Sí? Cuando hablamos de productividad, calidad de productos y preferencia del público, ¿qué piensas de eso?

Entrevistado- Somos líderes.

Entrevistador- En productos de primera calidad, ¿sientes que es de primera calidad?

Entrevistado- Absolutamente.

Entrevistador- ¿Crees que tu empresa es mejor que sus competidores?

Entrevistado- Sí

Entrevistador- ¿Cómo que parte? ¿O en todo son mejores que ellos?

Entrevistado- Pues... yo pienso que en lo general por que a raíz de que tenemos clientela, el cliente es el mejor juez ante todo, entonces si tienes más o tienes más gente que ellos porque estás dando un mejor servicio que los demás entonces quieres decir que eres mejor en todo lo demás aspectos.

Entrevistador - Muy bien, ¿cómo consideras las instalaciones de tu empresa?

Entrevistado- Buena, cómoda, limpias, ordenadas, de primer nivel.

Entrevistador- ¿Sucias?

Entrevistado- No, no, limpias, de primer nivel.

Entrevistador -¿Te sientes identificado con la empresa?

Entrevistado- Claro que sí, es como si me partiera de mi misma persona.

Entrevistador - Muy bien, vamos a hablar del inciso B: ¿cuál es la visión que se tiene del futuro? ¿Cuáles son las perspectivas que tiene de desarrollo la empresa? ¿Cómo crees que se vaya a desarrollar la empresa? ¿O cómo piensas tú como propietario que vas a desarrollar la empresa?

Entrevistado- Pues tal vez a una sucursal, a extender un poco más.

Entrevistador - ¿Aquí en el mismo lugar?

Entrevistado- No, sería buscar otra opción, otro estado, no sé, todavía estamos listos pero otro estado.

Entrevistador - ¿Tú crees que si hubiese cambios, cambios de cualquier tipo son beneficiosos para los integrantes de la empresa o solamente beneficia a algunos pocos si hubiese cambios de cualquier tipo?

Entrevistado- No pues... aquí prácticamente toda la vida ha habido cambios y todo ha sido un cambio para beneficio de todos, tanto como para uno, como para los empleados, entre más, ha habido cambios buenos para que los empleados tengan más trabajo, tengan más ingreso, por eso todos los cambios que se ha habido en esta empresa es para dar un mejor servicio y por ende, los empleados tengan mejores ingresos.

Entrevistador- ¿Tú crees que sea una forma correcta de dirigir la empresa y por qué?

Entrevistado- Si pues es la forma correcta porque lo manejamos con el corazón, esta empresa no se puede llamar, no es una fábrica que se cierre aquí prácticamente aquí pasamos el 80% de nuestra vida y creo que es parte de uno, es parte mía.

Entrevistador- Muy bien, dentro de los factores externos vamos a hablar del mercado del producto, ¿cuáles son las características del mercado en el que sus productos compiten?

Entrevistado- ¿Las características del mercado?

Entrevistador - Si, todo el mercado donde tu compites ¿cuál es? Entiendo ya me dijiste que es restaurantero, entonces es el de alimentos, ¿verdad? ¿Cuáles son las características? ¿Qué encuentras tú en estas características en el mercado donde tu producto se sumerge a competir?

Entrevistado- Mi producto es un producto se puede decir que... Especializado que no en cualquier lado se puede hacer, no cualquier persona puede laborar el producto como lo elaboramos aquí, que es una receta de hace 200 años.

Entrevistador- Que es muy difícil que otros competidores u otra gente la elabore como se elabora aquí.

Entrevistador- Muy bien, ¿qué posibilidad de crecimiento ves en el corto, mediano y largo plazo?

Entrevistado- No, pues en corto estamos creciendo, a mediano plazo pues no sé extendernos un poco, hacer un poco más grande este negocio que ya existe y ya a largo plazo una... una sucursal

Entrevistador- Muy bien, ¿qué sentimiento le genera saber la situación actual de la competencia?

Entrevistado- Pues sentimiento pues ninguno. Yo pienso que en esta vida y en este negocio y en todos los negocios uno tiene lo que busca, uno difunde fuerzas a dar parte de ti para que tu negocio suba y para que tu negocio esté bien. Es lo que obtienes, cada quien en este mundo y en esta vida tiene lo que quiere, lo que busca y en lo que se esfuerza

Entrevistador- Muy bien, dentro del mercado de trabajo vamos a hablar que piensan de los trabajadores de su empresa, ¿Qué piensas de los trabajadores de tu empresa, tienen disponibilidad, están calificados, están preparados, son flojos, tienen indisposición al trabajo, qué piensas de ellos?

Entrevistado- Todos están capacitados de hecho aquí hay gente que, la gente que está aquí es porque quiere trabajar y cumplen su trabajo y todos, para mí, todos son muy buenos, todos son capaces de efectuar su trabajo como lo están haciendo de una manera correcta, de una manera con amor pues

Entrevistador- ¿Qué sentimientos te produce el saber la situación de tus trabajadores, de sus vidas diarias, cómo viven, cómo subsisten o cómo es vida diaria?

Entrevistado- Bueno pues no estoy al tanto de cada trabajador como o que problemas tenga o qué situación económica tenga, o como se administra. Lo que si yo me preocupo por que ellos tengan estén bien aquí, que ganen y que ganen su dinero y ellos ya sabrán yo ya no me puedo meter en su vida como lo invierten, como invierten su dinero si esta persona que son responsables su sueldo lo va a invertir de manera correcta y va a estar bien tanto física como económicamente y este familiarmente, ya eso depende de ellos yo ya no puedo saber después del trabajo es su vida personal.

Entrevistador- Muy bien, respecto a los conceptos gubernamentales, ¿conoces las políticas actuales que el gobierno instrumenta en el sector productivo en el que tu empresa se encuentra? ¿Podieras mencionar algunas si las supieras?

Entrevistador- Las políticas actuales que tiene el gobierno para, ya sea que para ayudar o para que instrumenta dentro del sector donde tu estas si existe alguna ayuda para tu sector, si existen aranceles más grandes o impuestos más grandes a tu sector, no sé, algo que tu pudieras encontrar que las políticas actuales que hay.

Entrevistado- Bueno será que tengo proveedores que me surten o...

Entrevistador- Sí, de todo de todas las políticas, de todo lo que es tu negocio, ¿qué políticas ha instrumentado, por ejemplo el gobierno, si conoces tu como se están dando, cómo te están ayudando o como te están perjudicando?

Entrevistado- Pues a lo mejor perjudicando un poco, porque nuestra materia prima con la que vamos a trabajar en este negocio se extrae de gente de campo, gente que cría sus borregos, nosotros los compramos y salvo que he sabido se está poniendo un poquito más difíciles a las personas del campo, porque nosotros al pagar los impuestos también requerimos que nuestros proveedores también comprueben que están pagando ellos impuestos y lo que veo que a ellos que es gente de campo, gente humilde se le está complicando mucho la parte de la facturación y todo tipo de códigos.

Entrevistador- Muy bien, ¿usted piensa que con estas políticas se pueda crecer?

Entrevistado- Como le dije al principio claro que si se puede crecer, claro, bueno siempre y cuando se aplique los impuestos y las cuotas como se deben de aplicar para el pago de impuestos es bueno a todos los niveles pero que se aplique que sea el nivel para el pueblo, regrese hacia el pueblo, cuotas y lo que se paga de impuestos.

Entrevistador- ¿Entonces estás de acuerdo con las medidas que se adoptan para impulsar el crecimiento de empresas como esta?

Entrevistado- Si estoy de acuerdo, pero no estoy de acuerdo. En lo que no estoy de acuerdo es que no lo hagan, que no lo apliquen.

Entrevistador- Muy bien, hablando de las contribuciones ¿estás de acuerdo con la política impositiva del gobierno mexicano? Cuando hablamos de la política impositiva hablamos de los impuestos ¿tú estás de acuerdo con los impuestos del gobierno mexicano?

Entrevistado- Pues, como lo digo, siempre es bueno pagar impuestos desgraciadamente siento que los gobernantes o las personas que se encargan de poner las, ¿cómo le llaman? Las reformas hacendarias.

Entrevistador - Las leyes, sí las leyes.

Entrevistado- Voltean a ver países desarrollados, voltean a ver sus sistemas de países desarrollados y quieren aplicarlo aquí en México y en México estamos a 20 años atrás de esos países. Entonces las ideas son buenas, el esquema es bueno, desgraciadamente no estamos listos para que apliquen esos esquemas aquí en México.

Entrevistador - Específicamente, ¿qué piensas del pago de las cuotas de seguridad social del IMSS, las cuotas obrero patronales que se pagan del IMSS, que piensas de ellas?

Entrevistado- Que son buenas, debemos proteger nuestros trabajadores o sea, es bueno, me gustaría que los trabajadores tuvieran mejores instalaciones ahora que van a una consulta o a una atención, me gustaría que tuvieran un poco de mejor atención y mejor servicio.

Entrevistador - Muy bien y para finalizar, ¿cuál es su opinión de la oficina para cobros 2303? ¿Qué opinión tienes?

Entrevistado- Buena, siento que la oficina tiene una visión buena en el tiempo en que hemos estado pagado la cuota nunca ha habido ningún abuso o un tratar de cobrar más de lo que es o algún tipo de problema. Todo el tiempo hemos cumplido y ellos han cumplido.

Entrevistador- Muy bien con esto finalizamos la entrevista de que nos hizo favor de presentarnos el empresario.

Focus group

Lugar donde se realiza la reunión. Km 152.2 carretera México-Querétaro. Local del negocio.

Hora de la reunión. 6:00 A.M.

Motivo de la reunión: Asuntos laborales varios.

Nombre y puesto de los participantes en la reunión: Javier Ledesma, Ricardo Santiago, José Santiago B, Inés Hernández, Estela N.

Descripción del lugar de reunión: Local ubicado en la parte trasera del negocio, de aproximadamente 10mts x 20mts, mesa grande con 12 sillas de madera, piso de mosaico y cuadros de paisajes: ventanales grandes con vista a jardín amplio.

Hora de inicio: 6:10 A.M. Diez minutos después de la hora fijada.

Ambiente previo a la reunión: Ambiente relajado y cordial. Saludos de “buenos días”, bromas y comentarios respecto a los temas a tratar con el propietario antes de su arribo.

Saludo inicial: De mano entre los hombres; saludos verbales a las mujeres.

Bromas iniciales. Referentes a lo sucedido el día anterior y temas comunes.

Comentarios intercambiados: Referentes al equipo de fútbol de la empresa.

Gestualidad. Sonrisas, bromas, llevadas, golpes amistosos, camaradería entre los hombres del grupo y bromas ligeras hacia y con la mujer.

Formación de grupos de interés: Grupo reducido, que se integró, sin formación de subgrupos.

Código de vestimenta. Vestimenta informal; mezclilla, camisas blancas y gorra con logotipo de la empresa. Vestimenta formal en el propietario.

Inicio de la reunión: La reunión es iniciada por el dueño, sin orden del día determinado, se exponen los problemas más urgentes, recuerda las responsabilidades de sus empleados y otorga las mesas que habrán de supervisar.

Procedimiento del problema a resolver: Se pidió al trabajador que expresara su punto de vista respecto al problema a tratar, cuestionando al resto sobre su conocimiento del mismo. El dueño tomó una decisión e impartió las instrucciones oportunas.

¿Quién determina el procedimiento a seguir en la presentación del problema?: El dueño determina el procedimiento: presenta el problema y decide su solución tras escuchar la opinión de sus trabajadores.

Tipo de argumentación: El medio utilizado para tomar decisiones, se basa en el cuestionamiento de los hechos respecto al problema a resolver; una vez tomada la decisión la comunica al grupo verbalmente. Las decisiones las toma el dueño en función de su experiencia y de la autoridad que posee.

Tipo de información utilizada: Se utiliza la información vertida por quienes estuvieron presentes durante el suceso problemático, y se decide en base a la experiencia del dueño en estas situaciones.

Reportes financieros: Se presentan informes poco elaborados —entradas y salidas— del día anterior para dar cuenta de la situación del negocio.

Referencias de la empresa u otras empresas: No se hace referencia a ninguna otra empresa.

Referencia a vivencias propias: El dueño relata sus propias experiencias a modo de ejemplo. **Referencia a experiencias de la empresa:** El dueño relata experiencias anteriores y diversos modos de solución.

Uso de información periodística: El empresario está al tanto del entorno socioeconómico para poder determinar el porcentaje de producto que habrá de elaborar diariamente.

Referencias de actores conocidos: Sí, estos comentarios son tomados en cuenta.

Alusión al conocimiento y/o entrenamiento del empresario o gerentes: El dueño es consciente de que un mejor conocimiento o entrenamiento le ayudaría más en la toma de decisiones.

Referencias al clima organizacional: Se pone de manifiesto cuál es el clima entre todos los trabajadores, propiciando que los asistentes a la reunión ayuden a establecer un buen clima en el negocio.

Uso de información científica: La empresa mayormente trabaja con experiencia y práctica.

Referencias bibliográficas: No.

Referencias a tradiciones, costumbres y mitos: Se apega básicamente a las tradiciones, ya que el producto que se vende es resultado de éstas.

Código gestual-emocional: Se destaca la sumisión de los empleados hacia el dueño, la firmeza de la voz y el mandato del dueño hacia los empleados, no se hacen bromas de ningún tipo cuando se aborda el tema del trabajo. Se observa confianza en los trabajadores respecto a lo ordenado por el dueño, y disponibilidad; se observa compromiso con las tareas a realizar.

Tipo de decoración de la sala: Limpieza, cuadros de paisajes, con plantas de helechos grandes, mesa de madera labrada, así como las sillas; y ventanales grandes que dejan ver un jardín amplio al fondo.

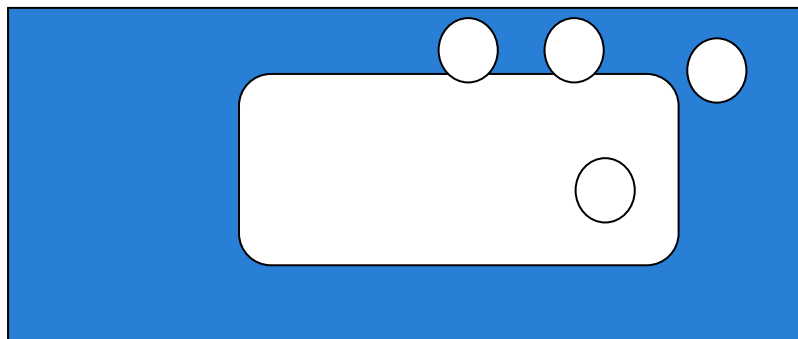
Protocolo de actuación: No se come, no se bromea, se atiende de manera puntual lo que se aborda, se procura ser breve por la duración de la reunión (30 minutos).

Tiempo de resolución de los puntos a tratar: Se advierte que los problemas que tienen que ver con los meseros se llevan más tiempo que el ponerse de acuerdo en la forma de trabajar de los asistentes. El propietario, comisiona a los empleados para la solución de los problemas no resueltos, para la reunión del día siguiente y comentar su avance.

Forma de tomar acuerdos: Aun tomándose que se toman en cuenta las opiniones de los asistentes, es el dueño quien toma la última decisión en cuanto al modo de resolver los problemas.

Ambiente al final de la reunión: Se observa cierta inquietud derivada del tiempo para empezar a trabajar y repartir instrucciones al personal; el propietario inicia el trabajo al igual que todos los empleados.

Croquis de ubicación de los participantes



Entrevista 2: Champimex SA de CV

Entrevistador: Hoy 31 de Octubre, tres de la tarde vamos a hacer la segunda entrevista con el empresario sobre el guion temático para conversar con el empresario de San Juan del Río. El objetivo de la entrevista es rescatar las percepciones y valores y significados sociales en torno a la actividad productiva y como se asume la responsabilidad social en referencia a las contribuciones obrero-patronales que se deben pagar. El guion consta de algunos bloques, el primer bloque versa sobre la actividad empresarial, procedemos entonces a preguntarle al empresario, al gerente

Entrevistador: ¿Cuál es la formación profesional como empresario?

Entrevistado: Gracias, soy Horacio Serrano y soy Maestro en Administración.

Entrevistador: También tenemos que preguntar de acuerdo al bloque la actividad empresarial cómo fue que te involucraste en ésta actividad empresarial que ahorita tienes como dirigente en esta empresa.

Entrevistado: Bueno, actualmente me desempeño como gerente administrativo de esta empresa y esto se dio a raíz de algunos años de estar trabajando en el área de contabilidad, y pues prácticamente a través del tiempo me han asignado la confianza para tener a cargo las áreas administrativas de esta empresa.

Entrevistador: Ok, si tuviéramos que platicar, que me dirías ¿cuál es tu percepción sobre el significado de ser empresario, Horacio?

Entrevistado: Bueno es una gran responsabilidad, es una labor social el simple hecho de tener, no gente a cargo, sino realmente un grupo de gente, es decir todo del total del grueso de la empresa, el sentir esa responsabilidad, esa obligación de proveerle un ingreso pues para que le den sustento a la familias, a sus familias.

Entrevistador: ¿Cuál es la actitud que tienes ante o que tiene la empresa o que manejan ustedes respecto a la responsabilidad social empresarial?

Entrevistado: Existe, está muy clara la visión de corporativo. Nosotros somos parte de un grupo y la visión de corporativo es obviamente entender esa responsabilidad social que se tiene y obviamente participar en los impuestos cuando debe de ser y en base a lo que se genere dentro de la organización pagar los impuestos que a consecuencia se deriven.

Entrevistador: Muy bien, ¿qué opinas en un sentido que es la buena imagen y la proyección personal que debe de tener alguien dentro de la empresa?

Entrevistado: Bueno yo creo que viéndote a ti como empresario, como parte importante de una organización, en este caso de esta empresa, pues debes de proyectar responsabilidad, debes de proyectar compromiso, debes de proyectar incluso también ser socialmente responsable, entender que tienes una responsabilidad a costas importante y tienes que corresponder y no defraudar en ese sentido.

Entrevistador: Muy bien. Dentro del segundo bloque en la charla conversaremos respecto a los aspectos vinculados a tu trabajo. ¿Qué experiencias has tenido en tu trabajo, alguna que sea de relevancia?

Entrevistado: Pues mira yo le apunto mucho a lo que es el ámbito administrativo, créelo que es un honor trabajar en ese rango porque pues te llevas muchas satisfacciones. Son compromisos, es un trabajo importante pero también son grandes satisfacciones porque sabes que a través de ti pasan muchas decisiones, hay que tener la toma de decisión al día y eso te lleva a resultados pues siempre uno espera que sean resultados importantes y que las tomas de decisiones sean acertadas.

Entrevistador: ¿Todas las veces han sido buenos resultados?

Entrevistado: No obviamente, precisamente como las tomas de decisiones a veces no son estructuradas, las tomas de decisiones a veces no podemos esperar para hacer un análisis minucioso de algún caso, a veces obviamente te tienes que ir con la experiencia y con el criterio, con el buen juicio pero no siempre le vamos a acertar. Esperamos siempre, siempre tratamos de que si hay algún detalle y no tomamos la adecuada pues que no tenga graves consecuencias.

Entrevistador: Como empresario o como gerente de una empresa, ¿qué lugar ocupa el trabajo en tu vida?

Entrevistado: Bueno podríamos decir que como persona, todo mundo pudiéramos comentar y estar de acuerdo que tenemos que pensar en que uno tiene que dar el tiempo a la familia, al trabajo y a lo personal. Suena ideal, suena muy bien pero más sin embargo en la práctica creo que hacemos muchos que no lo ejercemos de tal manera. La verdad es que en mi persona yo creo que si es más de ese 30% en atención a la empresa, en atención al trabajo, pues le podríamos inclinar mucho la balanza hacia el trabajo, sí no desatender la situación familiar-personal, pero sí se inclina la balanza a lo laboral.

Entrevistador: Muy bien, si tuvieras que darle un grado de satisfacción a tu trabajo, ¿qué grado le darías?

Entrevistado: Pues yo creo que altamente satisfactorio, no hay, en el camino ha existido un poco de tropiezos pero en la balanza altamente satisfactoria.

Entrevistador: Muy bien, si habláramos entonces del ambiente laboral que es otro de los tópicos que tomamos en la entrevista, en el guion de la entrevista, ¿qué significa para ti las palabras empleado, obrero y trabajador?

Entrevistado: Mira yo no haría esas separaciones, sé que conceptualmente se pueden definir de manera diferente, pero para mí es gente, gente importante, lo mismo es importante el desempeño de un obrero general en planta, como también es importante el desempeño de un ejecutivo a nivel dirección, o como también es importante el desempeño que tenga una persona que esté al mismo rango en cuanto a la administración en sí misma, es decir, en términos generales se le debe dar la misma importancia tanto al obrero, al empleado, o al trabajador.

Entrevistador: Muy bien, si tú en tu línea empresarial o en tu rango empresarial, ¿cómo es tu relación con los demás empleados, con los empleados del mismo rango, más abajo grado, cómo es tu relación con ellos?

Entrevistado: En cuanto a niveles jerárquicos, la gente que depende de nosotros, los que están en niveles más bajos, consideramos que es muy buena. Creo que la relación está-es adecuada, perdón, cuando estamos hablando de gentes del mismo rango o gentes que están dentro de lo administrativo, somos una empresa que ya tiene algunos años trabajando, somos trabajadores entre comillas de recién ingreso, de recién ingreso digo porque hay gente que tiene aquí ya trabajando veinticinco, treinta años, nosotros tenemos diez años. A veces sí se nota esa diferencia, tratamos de que no sea así, tratamos de hacer equipo e invitar a la gente para que apoye, no somos de utilizar el látigo para sobre nuestra gente, sino buscamos que trabajen convencidos y con gusto.

Entrevistador: Muy bien, dentro del tercer bloque dentro de la plática o de la charla tenemos que hacer hincapié de la percepción sobre la administración pública, ¿qué piensas Horacio de las leyes que regulan la actividad empresarial en el país?

Entrevistado: Mira como comentamos en un inicio, la empresa se considera socialmente responsable entonces entendemos nosotros que el contribuir al gasto público tiene ese enfoque, tiene ese carácter de servicio y nos quedamos en ese entorno. Sabemos que en el ámbito gobierno pues hay quienes ejercen de manera adecuada su trabajo y lo hacen bien y hay quienes están quizás ejerciendo mal y pues no podemos en base a eso como empresa tomar la decisión de no contribuir pues.

Entrevistador: Muy bien, respecto a esa misma línea del bloque tres de percepción sobre la administración pública y hablando libremente, ¿qué opinas de los funcionarios públicos?

Entrevistado: Mira, yo creo que ahí si la línea la tendrían que definir un poquito mejor. Nosotros que trabajamos en la empresa privada y pues no somos consentidores, te decía hace un momento que obviamente hacemos que la gente esté contenta en su trabajo y realice sus actividades con gusto, percibimos un poco que en el ámbito gobierno no es así, que a veces el estado de ánimo de los funcionarios públicos se visualiza al momento de realizar alguna gestión ante alguna dependencia a través de mal trato, entonces no puedo generalizar pero creo que no está tan bien definida la línea o no están bien los rangos establecidos para decir este es tu comportamiento hacia terceros y eres un servidor público, vivimos de los impuestos con los cuales contribuyen, por favor pues hay que tratarlos bien, creo que no estás bien.

Entrevistador: Muy bien y ¿qué piensas, sobre esa misma línea, qué piensas del pago de los impuestos?

Entrevistado: Todos los impuestos como tal yo creo que no es el problema, yo creo que es correcto que paguemos impuestos, repito pues tenemos que contribuir al gasto público, yo creo que lo incorrecto es precisamente el grueso de la base de contribuyentes. Creo que deberían de estar varios contribuyentes, pocos contribuyentes, digámoslo así, somos los que aportamos para el gasto público y creo que hay muchos que no lo están haciendo. Quizás las mismas leyes están dejando fuera a ellos mismos, ¿no? a gente que no contribuye más sin embargo pues hacemos uso de los servicios.

Entrevistador: Perfecto, hablando ya del cuarto bloque, versa sobre el tema del pago de las cuotas de seguridad social en el Instituto Mexicano del Seguro Social, el IMSS como se conoce, ¿cuál es la percepción del empresario sobre este tipo de contribuciones? Entonces te preguntaría ¿qué opinión tienes de la oficina para cobros 2303, que es prácticamente a la que asiste a esta industria, a esta empresa?

Entrevistado: Mira como obviamente somos una empresa que maneja muy bien sus flujos de efectivo, no hemos caído nosotros en el detalle de tener rezagos en pago, entonces prácticamente la operación hoy en día pues se hace vía transferencia electrónica, prácticamente no nos paramos ante oficinas para efectos de pagos, no tenemos también por parte de ellos requerimientos puesto que somos contribuyentes cumplidos y ejercemos pago en tiempo.

Entrevistador: Perfecto, ¿qué alternativas piensas que existen para mejorar la recaudación? o bien si crees que fuera necesario eliminar algo, ¿qué es lo que harías, cuáles serían las alternativas?

Entrevistado: Mira yo creo que en términos de las cuotas obrero-patronales, yo creo que están bien establecidas, bien definidas, la Ley en ese sentido me parece adecuada, las ramas me parecen bien, creo que aquí lo importante es difundirlo, o sea adecuadamente para que tanto el empresario como los trabajadores entendamos pues que por un lado la empresa y el mismo trabajador están contribuyendo para este pago de cuotas, pero que sepan a qué se tiene

beneficio para que puedan hacer uso de ellos. Creo que ahí hace falta en ese caso más difusión para entenderlo más claro y poder hacer uso de esos servicios.

Entrevistador: Perfecto, ¿qué percepción sobre si este tipo de pago los hace más responsables socialmente, tú crees que existe o ustedes tienen esa percepción sobre si pagar esas cuotas los hacen más responsable socialmente?

Entrevistado: No claro que sí, insisto, lo incorrecto sería que veamos al vecino, es decir, que veamos oye es que hay algunas empresas que no están pagando o que nos aseguran sobre salarios bases de cotización menores a los reales, y utilizan una serie de estrategias fiscales, que a veces quizás ya no son estrategias sino se convierte más en evasión, no estamos de acuerdo en ello. Somos muy insistentes en que se pague lo que se tiene que pagar en base a lo que establece la legislación. Nada más nosotros esperaríamos como correspondencia por parte de gobierno, y en este caso específicamente de Seguro Social, pues que también ellos colaboren en la buena atención hacia nuestra gente.

Entrevistador: Perfecto, ¿hasta dónde crees que debe de llegar la responsabilidad social del empresario Horacio? ¿Hasta qué parte tendría que llegar, hasta dónde es la línea donde tendría que llegar la responsabilidad social?

Entrevistado: Yo creo que actualmente si somos más sensibles en ese sentido, no nada más esta empresa sino todas las empresas, cada vez se da más esa cultura de ser responsables pues respecto a la obligación en este caso de pagar los impuestos, en este caso de seguridad social, y creo que la responsabilidad está ahí, ¿no? ¿Hasta dónde? Hasta hacer-cumplir al 100% lo que establecen las cuotas obrero-patronales y estar ejecutándolas pagándolas en tiempo, nada más, o sea insisto si en el algún momento se reformara la legislación o el reglamento, o los reglamentos se debería de pues obviamente si se adecuan algunas cuotas nosotros tendríamos que seguir cooperando en ese sentido.

Entrevistador: Muy bien. Vamos a hablar ahora del guion dos, que éste habla respecto, éste trata de captar cuales son o han sido las principales actividades que podrían indicar que el empresario lleva a la práctica una responsabilidad social empresarial. Entonces tendríamos que preguntar los datos generales del entrevistado, ¿cuáles son tus datos generales simples, sencillos?

Entrevistado: Bueno soy de formación contador, tengo una maestría en Administración y mi nombre es Horacio Serrano Domínguez.

Entrevistador: Muy bien, la siguiente pregunta era nombre completo del entrevistado, bueno pues ya la tenemos, el perfil profesional también ya lo dijiste, ¿qué número de años tienes trabajando en la empresa y cuál es el cargo que ocupas?

Entrevistado: Pues ya para once años, gerente administrativo.

Entrevistador: Perfecto, si tuvieras que dar algunos rasgos generales de la empresa, en qué sector o dónde se mueve, ¿qué nos dirías de un rasgo general de la empresa?

Entrevistado: Bueno somos una empresa que produce champiñón fresco. Somos una empresa que distribuye prácticamente champiñón en el centro de la república, de manera muy específica en el Distrito Federal, Estado de México, incluso Puebla, y a través de nuestros mayoristas, a veces nos mandan producto a Veracruz, a Guadalajara, pero prácticamente somos una empresa que estrictamente el mercado benevolente nos permite vender nuestra producción al día.

Entrevistador: Perfecto, del siguiente inciso que habla de la historia de la empresa, ¿me podrías platicar algo sobre el origen de la empresa y cuál ha sido su desarrollo aquí en la circunscripción de San Juan del Río y de Amealco y de la oficina para cobros 2303?

Entrevistado: Esta empresa viene del Estado de México, es una empresa que se deriva de un grupo. Sus orígenes se dieron en el Estado México, una persona, el dueño de origen es una persona que creo que ya falleció que es español. Empezaron ellos pues con esto, experimentando lo de la producción del champiñón en Cuajimalpa, Estado de México, y fue tan exitoso que fueron creciendo. Ellos crecieron en los años, después de Cuajimalpa compraron ahí mismo en el Estado de México en una parte que le conocen como El Corralito, también compraron en Jalisco en Tierras Coloradas y también a la par prácticamente estuvieron comprando aquí en Amealco, Querétaro. Posterior a ello hicieron mancuerna con una empresa de Estados Unidos y compraron al norte del país, entonces es un corporativo pues que ya ha crecido bastante y que aquí en Amealco, Querétaro en los últimos tres años se ha duplicado en cuanto a capacidad y eso genera pues obviamente también el doble de fuentes de empleo.

Entrevistador: Perfecto, eso va vinculado con la siguiente pregunta que te iba a hacer, que es ¿cuál es la valoración que haces tú de la empresa respecto a su posicionamiento en el mercado con respecto a lo que es productividad, calidad de los productos, preferencia del público, qué valoración le darías a eso?

Entrevistado: Es una empresa muy rentable. Es una empresa que donde su producto no necesita publicidad. Es una empresa que como te comentaba a inicio comercializa de su producción a diario y pues tanto es así de que precisamente ha crecido porque la demanda sigue existiendo, entonces prácticamente todo el producto que se llegue a producir es producto que se tendrá que vender.

Entrevistador: Perfecto, ¿tú crees que tu empresa o que la empresa donde estás o la empresa que diriges es mejor que sus competidoras Horacio?

Entrevistado: Es el líder, a nivel nacional es el grupo líder en este ramo. Entonces sí hay cierta ventaja, pero prácticamente como el mercado es tan benevolente y toda la producción es vendida, lo mismo nosotros como la competencia está colocando su producto.

Entrevistador: Muy bien, ¿consideras que las instalaciones son limpias, ordenadas, son sucias, cómo consideras las instalaciones?

Entrevistado: La línea de la empresa y del grupo es prácticamente cada vez mejorar en cuanto a calidad, en eso va implícito la limpieza, pues prácticamente si se ha dado gran avance en ese sentido y actualmente totalmente podríamos considerar que es una empresa donde sus instalaciones las maneja muy limpias, por supuesto y a mayor detalle en el área de producción y empaque.

Entrevistador: Perfecto, ¿tú te sientes identificado con la empresa? ¿Por qué dirías que sí y por qué dirías que no?

Entrevistado: No sí, yo creo que me siento identificado, es una empresa que ha reconocido el esfuerzo laboral en mi persona y es una empresa que nos ha tratado bien entonces no podemos estar pensando en que no nos ponemos la camiseta. Nos ponemos la camiseta claro que sí.

Entrevistador: Perfecto, dentro del inciso b que habla de la visión del futuro, ¿cuáles son las perspectivas de desarrollo de la empresa? ¿Qué perspectivas tiene la empresa? Más adelante hablaremos de a corto, mediano y largo plazo pero, si tuviéramos que decir ¿cuáles son las perspectivas de desarrollo?

Entrevistado: Bueno es una empresa que como comentaba hace un momento, que en los últimos tres años prácticamente duplicó su capacidad productiva, es una empresa que visualiza para el próximo año ahora proyectar más su presupuesto en términos de activo fijo en razón a busca de calidad, ya no tanto en aumentar capacidad productiva sino estamos viendo a calidad y a diversificar más productos, o sea estamos hablando del campeón pero en distintas presentaciones.

Entrevistador: Perfecto, ¿crees que si esos cambios o cuando haya cambios son beneficiosos para todo mundo, para todos los integrantes de la empresa o solamente esos cambios benefician a alguna parte o solamente a algunos?

Entrevistado: No, eso yo creo que es un cambio generalizado, y generalizado internamente y externamente. Actualmente aunque se tiene la capacidad de colocar todo el producto, cada vez el cliente es más exigente entonces hay que diversificar y hay que darles un producto cada vez más atractivo.

Entrevistador: ¿Tú crees o estás de acuerdo con la forma en que se dirige la empresa?

Entrevistado: Es una empresa que tiene el sustento de corporativo muy formalizado. Tiene gente con capacidades en los distintos ámbitos administrativos, entonces yo creo que es una empresa que se conduce a paso firme y sus estrategias están muy alineadas en base a su misión y visión de la organización.

Entrevistador: Perfecto, dentro de los factores externos existe lo que es el mercado del producto, ¿cuáles son las características del mercado en que los productos compiten, en que tu producto compite?

Entrevistado: Prácticamente el producto de esta planta está muy generalizado a mercados de abastos, entonces es un, si lo pudiésemos definir, es un mercado que vemos por demás cheque al portador lo llamamos nosotros, porque es un mercado donde nosotros colocamos el producto y si no nos pagan de inmediato, al día siguiente nos están pagando todo el producto. Entonces significa para la empresa liquidez.

Entrevistador: Perfecto, ya hablando entonces de ese mercado del producto, ¿qué posibilidades de crecimiento tiene en el corto, mediano y largo plazo por supuesto el producto?

Entrevistado: Es una visión que se tiene, visión corporativa digámoslo así, que como las plantas están creciendo en el corporativo y también la competencia en algún momento si quizás no se logre colocar y estamos con miras hacia Estados Unidos para la exportación. Actualmente lo hacemos en un país, en una empresa que está en el norte del país pero más sin embargo en base a como está creciendo el grupo y la competencia, para algún momento esta empresa también se va a ver obligada a exportar.

Entrevistador: Muy bien, si tuviéramos que platicar, tú como en tu línea gerencial que estás, yo te preguntaría ¿qué sentimientos te genera el saber la situación que tiene la competencia?

Entrevistado: No hay una guerra en contra de la competencia. Entiendo el concepto y lo que se maneja en términos de ventaja competitiva, pero más que guerra hemos hecho alianzas estratégicas con la misma competencia y estamos en constante comunicación respecto al manejo de mercado y los precios.

Entrevistador: Muy bien, y ya hablando entonces ahora del mercado del trabajo, ¿qué piensas de los trabajadores que tienes en tu empresa? ¿Si tienen disponibilidad, si tienen calificación, si están preparados, son flojos o algunos tienen indisposición a trabajar?

Entrevistado: Esta región se caracteriza por ser un lugar, no es de aquí esta empresa, yo lo he escuchado también de compañeros en San Juan del Río o en Querétaro, la región de Amealco se caracteriza en términos generales por gente muy trabajadora, gente comprometida y gente con capacidad, o sea es gente, buenos trabajadores, gente de calidad.

Entrevistador: Muy bien, ¿qué sentimientos te produce el saber la situación que tienen tus trabajadores? O sea me refiero a todo lo que tú percibes de su situación que tienen ellos real.

Entrevistado: La percepción de nuestros trabajadores en cuanto a la forma que los tratamos como empresa y en cuanto a sus ingresos que ellos perciben es adecuada, ellos están contentos con nosotros, ellos sienten que se les da valor a su labor y más sin embargo como están viendo que la empresa está creciendo bastante en ese sentido pues ellos quisieran ver aún más beneficios.

Entrevistador: Muy bien, nos quedan ya nada más dos incisos, uno que es el de gubernamentales, ¿tú conoces las políticas actuales que el gobierno instrumenta en el sector productivo donde tu empresa se encuentra?

Entrevistado: Los que tienen que ver con nuestro giro, claro que sí.

Entrevistador: Muy bien, ¿no podrías mencionarnos alguna que tuvieras así que te llegara rápidamente a la cabeza alguna política que tenga el gobierno?

Mira por darte algún ejemplo nosotros somos una empresa del sector primario que tenemos el beneficio por ejemplo del crédito de diésel, que a nosotros como empresa pues nos genera un beneficio el poder estar generando esos flujos a través de esa deducibilidad del IEPS.

Entrevistador: ¿Tú crees, tú piensas que con esas políticas sí se puede crecer?

Entrevistado: Creo que el sector primario es un sector hasta cierto punto pues digamos parte de gobierno, es un sector que tiene una serie de estímulos y pues sí, sí llevan a un crecimiento en la empresa.

Entrevistador: Entonces, ¿estás de acuerdo que con las medidas adoptadas sí se impulsa el crecimiento de las empresas como ésta donde tú trabajas?

Entrevistado: En nuestro sector, sí.

Entrevistador: Y hablando de las contribuciones, ¿estás de acuerdo con la política impositiva, o sea cuando hablamos de política impositiva como tú bien sabes hablamos de los impuestos, del gobierno mexicano?

Entrevistado: Yo creo que en términos impositivos quizás donde se le está cargando la mano es a los trabajadores. Creo que son los más vulnerables, son los que menos se pueden quejar y es donde les están cargando mucho la tasa y sí hay mucho sector informal que quizás es ahí donde se debería de inclinar un poquito la balanza para equilibrarlo. No dejar de percibir el gasto público pero sí que no se perciba en su mayoría de los más vulnerables.

Entrevistador: Muy bien, ¿qué piensas, específicamente cuando hablamos de contribución, qué piensas del dinero que aporta o del pago de cuotas que se hacen de seguridad social al IMSS?

Entrevistado: Pues yo creo que tienen las dos vertientes, el dinero que cae directamente a las arcas del Seguro Social, como comentaba de inicio lo veo adecuado, pues obviamente tenemos que contribuir y obviamente esperamos ese servicio de seguridad social por parte del instituto y la situación del ahorro que se va a las cuentas de los trabajadores pues por supuesto que se vea bien, para que cuando lleguen a esa fase de cesantía y vejez, pues puedan tener un ingreso seguro y que no los meta en conflicto en esa etapa de la vida. Yo nada más insisto en que se generalice y que todo mundo contribuyamos a esto.

Entrevistador: Muy bien, y por última, ¿cuál es tu opinión de la oficina para cobros 2303, cuál es tu opinión personal de la oficina para cobros 23 con lo que respecta a las contribuciones?

Entrevistado: En algunas ocasiones hemos tenido esa oportunidad de platicar con gente de oficinas, dándole un seguimiento a algunos requerimientos o invitaciones que solo nos han hecho, ya tiene algunos años. La atención fue muy buena, no hay queja. La calidad de servicio en las gentes es adecuada pero actualmente realmente todo lo estamos haciendo prácticamente desde de la banca, a través de pagos electrónicos entonces el hecho de estar cumpliendo en tiempos creo que hemos dejado de percibir últimamente el tipo de atención de esta dependencia porque el estar cumpliendo en tiempos no nos ha llevado a tener requerimientos o algo que nos lleve a estar en contacto con esta oficina.

Entrevistador: Muy bien, con esto acabamos la entrevista, no sin antes agradecerle a Horacio que nos hiciera el favor de responderla y con esto damos por terminado. Muchas gracias.

Focus group

Lugar donde se realiza la reunión. En las instalaciones de la empresa, Domicilio conocido S/N San Miguel Dethi, Amealco, Qro

Hora de la reunión. 8:00 A.M.

Motivo de la reunión: Junta de gerentes.

Nombre y puesto de los participantes en la reunión: Gerentes de producción, contabilidad, finanzas, hijo del propietario. No desean ser identificados a excepción del gerente general: Horacio Serrano Martínez

Descripción del lugar de reunión: Sala de juntas, destinada para estos propósitos; local anexo a la gerencia general, de cuarto de 10 X 10 m.

Hora de inicio: 8:00 A.M, puntualidad.

Ambiente previo a la reunión:

Saludo inicial: Cordial y respetuoso.

Bromas iniciales. Sin bromas, sólo saludos de cortesía.

Comentarios intercambiados: Referentes al trabajo.

Gestualidad. Rostros tranquilos, atentos y dispuestos. No se observa actitud negativa...

Formación de grupos de interés: Grupo reducido, que se integró, sin formación de subgrupos.

Código de vestimenta. Hombres: formal —saco y corbata—; mujer: abrigo.

Inicio de la reunión: Toma la palabra el gerente general e inicia la reunión con las asuntos a tratar en orden de importancia.

Procedimiento del problema a resolver: Se procede de acuerdo a la lista de asuntos a tratar sobre los que el gerente se había previamente informado.

¿Quién determina el procedimiento a seguir en la presentación del problema? El gerente general determina el procedimiento. Los asuntos se discuten a mano alzada para solicitar la palabra.

Tipo de argumentación: Algunos asuntos fueron tratados con apoyo de material didáctico —cañón—, se debaten las opiniones de los presentes antes de la toma de decisiones entre el gerente general y el hijo del dueño.

Tipo de información utilizada: Sus argumento se basan en archivos estadísticos y reglas contables, así como en razones financieras, y en la experiencia profesional de los presentes.

Reportes financieros: Se trabaja con estados financieros, balanzas y demás reportes de producción y ventas, así como de reportes de utilidades en periodos varios.

Referencias de la empresa u otras empresas: No se hace referencia a información de la empresa por considerarla confidencial.

Referencia a vivencias propias: Alusión a experiencias personales por parte de los gerentes. El hijo del dueño escucha con atención pero no participa de sus vivencias.

Referencia a experiencias de la empresa: Alusión a datos históricos de todos los departamentos ya que eso, según ellos, les permite hacer presupuestos más exactos.

Uso de información periodística: No, sólo información estadística propia.

Referencias de actores conocidos: Uno de los gerentes alude a experiencias de su antecesor.

Alusión al conocimiento y/o entrenamiento del empresario o gerentes: Es de vital importancia el entrenamiento. El gerente general asiste a un curso en la Ciudad de México como capacitación para su puesto.

Referencias al clima organizacional: Se observa que el gerente de producción hace reiteradamente el comentario con respecto a la importancia del clima organizacional, puesto que es de vital importancia para la compañía que los trabajadores se encuentren motivados para el trabajo.

Uso de información científica: La empresa mayormente trabaja con experiencia y práctica.

Referencias bibliográficas: No.

Referencias a tradiciones, costumbres y mitos: Se mencionó como parte de la población trabajadora, ya que se prevé la venida de las fiestas de Navidad y el personal empieza a tener faltas en su trabajo.

Código gestual-emocional: No se observan emociones negativas, el grupo se muestra interesado y amable entre ellos; además se muestran preparados para ayudar a otros miembros del grupo. Sin embargo, se observan inquietos por el inicio del día y, según los comentarios, por estar atrasados en la producción y en los reportes a presentar.

Tipo de decoración de la sala: Es antigua, los muebles, mesa de juntas y sillas ya tienen algún tiempo de vida; existen varias ventanas que dan hacia un patio con una cancha de básquet-bol

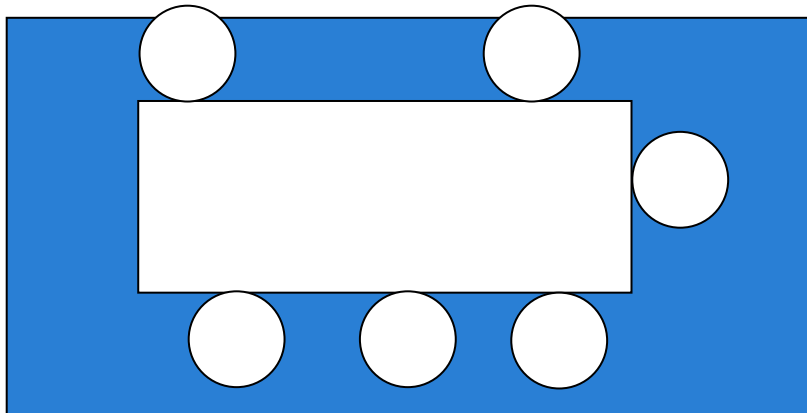
Protocolo de actuación: No está permitido comer o fumar; los asistentes toman café de una cafetera que está en la sala de juntas.

Tiempo de resolución de los puntos a tratar: Se priorizan los puntos más largos de resolver y los menos conflictivos se debaten al final. Se toma nota de los asuntos pendientes y la causa de su postergación.

Forma de tomar acuerdos: Se consensua de acuerdo a la opinión de todos los participantes, con especial énfasis en la del gerente relacionado con el problema a tratar, y se decide junto el gerente general y el hijo del dueño. Se menciona el porqué de la decisión tomada y se realiza una bitácora de lo acordado.

Ambiente al final de la reunión: Se observó que el grupo tenía prisa en terminar e iniciar sus labores, se les observo satisfechos con los resultados motivo según lo comentado de la ampliación nueva que se está llevando a cabo en la planta.

Ubicación de los participantes en la mesa.



Entrevista 3: Abuelita's Pizza SA de CV.

Entrevistador: Ok, hoy es día 5 de Noviembre, vamos a seguir con las entrevistas. Entrevista número 3, entrevista con el empresario. Vamos a empezar con el guion de la temática para conversar con empresarios de San Juan del Río. El objetivo de la temática del guion es rescatar sus percepciones, valores y significados sociales en torno a su actividad productiva y como asume la responsabilidad social en referencia a las contribuciones obrero-patronales, esto en virtud de la tesis que se está realizando dentro del Doctorado en Administración de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UAQ. En la tesis que lleva por título "La responsabilidad social empresarial: Estudio de casos sobre la percepción patronal de las cuotas de seguridad social del IMSS, oficina para cobros 2303 en San Juan del Río, Querétaro". Iniciamos el guion con el primer punto a tratar, punto a considerar que es el bloque uno referente a la actividad empresarial y pasamos a preguntarle al entrevistado dentro del primer bloque, ¿cuál es su formación profesional como empresario?

Entrevistado: Bueno, soy ingeniero industrial y de sistemas. Me gradué en el Tecnológico de Monterrey Campus Querétaro. En 1989 inicié un negocio para venta de pizzas con servicio a domicilio. Actualmente tenemos siete pizzerías, tenemos un comisariado y tenemos unas oficinas centrales, exactamente no sé cuántas personas están a mi cargo, pero creo que ha de a ver unas ochenta noventa personas, entonces ya tengo un poco de tiempo en este proceso.

Entrevistador: Muy bien, ¿cómo fue que te involucraste Juan en la actividad que actualmente tienes, cómo llegaste a esa actividad?

Entrevistado: ¿Cómo llegue? Bueno, cuando era estudiante, bueno antes de estudiar allí mi carrera profesional también estude la preparatoria en el Tec de Monterrey y cuando yo tenía dieciséis años empecé con un negocio de un equipo de sonido para hacer fiestas. Entonces dos años que llevaba mi carrera, me gustaba mucho el futbol americano y me gustaban las pizzas, entonces yo aquí con mi competencia comía pizzas, ¿no? Entonces se me ocurrió entregarlas a domicilio, pero como mi sueño era empacar pan como el de tipo Bimbo, pan de caja. Entonces el 9 de Mayo de 1989 fallece mi padre y bueno dije: "¿Sabes qué? Pues hay que empezar a hacer pan" y me compré un equipo muy sencillo y empezamos a elaborar pan y el negocio se llamó "Panificadora la Abuelita". Entonces estuvimos trabajando de mi papá fallece el 9 de Mayo y yo abro el 10 de Julio de 1989 como "Panificadora la Abuelita" y empezamos así tres cuatro años vendiendo pan y empezando a hacer pizzas, así como por distracción. Entonces empezamos ahora sí que desde abajo prácticamente y ha sido una lucha intensa.

Entrevistador: Muy bien, ¿cuál es tu percepción sobre el significado de ser empresario ingeniero?

Entrevistado: Mi significado es pues ayudar a muchísima gente. Para mí uno de los objetivos principales es generar empleos, fuentes de trabajo, ayudar a México. Es un país fabuloso, fantástico, desgraciadamente hay gente que dirige el país que solamente ven por su bienestar pero trato de ir contra esa corriente y trato de no ser una persona rica si no de estar generando fuentes de empleo.

Entrevistador: ¿Cuáles es tu aptitud ante lo que le llamamos responsabilidad social empresarial, qué piensas tú de la responsabilidad social empresarial?

Entrevistado: Pues sobre todo cuidar el medio ambiente, cuidar a tu gente, cuidar tu país con métodos de trabajo, con disciplinas, educando a tu personal. De hecho ahorita tengo por ejemplo de barranca de cocheros, que es un ranchito, y ahí tengo trabajando unas diez personas y uno de ellos está por ejemplo una señorita. Está en la preparatoria del Tecnológico de Monterrey en línea y entonces yo veo que todos los jóvenes tienen muchísima capacidad, me he dado muchísima cuenta de eso y me gustaría que las empresas voltearan a ver ese grupo de gente que es la que va a dirigir el país con métodos más honestos.

Entrevistador: Perfecto, el sentido de la buena imagen y de la proyección personal, ¿cómo te ves tú? ¿Cómo qué piensas de la buena imagen y de la proyección personal que das en tu empresa?

Entrevistado: Bueno yo creo que soy, bueno yo me creo una persona honesta, demasiado trabajador y para mí es muy importante que la gente que dirijo sepa de mis capacidades porque cuando me ven ahí en, me ven que hay algunos detalles y que los saco adelante. Como yo he pasado por todas las etapas y por todos los lugares de trabajo que tengo, ellos saben que soy un líder cuando saben que se hacer las cosas.

Entrevistador: Perfecto, segundo bloque vamos a estar hablando de lo que son aspectos vinculados de tu trabajo, ¿qué experiencias has tenido en tu trabajo que puedas resaltar, alguna experiencia que hayas tenido que puedas resaltar de tu trabajo?

Entrevistado: ¿Alguna experiencia personal?

Entrevistador: Sí, alguna experiencia que hayas tenido personal o del mismo formato del trabajo que hayas tenido.

Entrevistado: Bueno, las experiencias las tengo todos los días y hay que tener muchísima creatividad. ¿Por qué? Porque aquí en México, bueno ahorita en esta última década, cuando se abrió ya lo del comercio internacional, uno

puede obtener otros equipos, puede ocupar herramientas, pero cuando no las tienes, tienes que usar tu creatividad para salir adelante, tienes que ser innovador.

Entrevistador: ¿Cuál es el lugar que ocupa el trabajo en tu vida ingeniero?

Entrevistado: A pues yo creo que después de mi familia, sería el segundo.

Entrevistador: Y un grado de satisfacción que te da el trabajo, ¿qué grado le darías tú de satisfacción que te otorga el trabajo?

Entrevistado: El cien por ciento.

Entrevistador: ¿Cien por ciento?

Entrevistado: Sí, estoy comprometido y sobre todo porque me retribuye, me da vida.

Entrevistador: Respecto al ambiente laboral, un tópico que estamos hablando respecto al ambiente laboral, ¿qué significado te dan las palabras empleado, obrero y trabajador?

Entrevistado: Bueno, para mí ellos, esas palabras no me gustan, yo a mi personal les llamo colaboradores, porque son mis colaboradores, lo que hacen de mi empresa que sea la mejor aquí en San Juan del Río.

Entrevistador: Muy bien, ¿cómo es tu relación con tus empleados en el negocio?

Entrevistado: Súper bien, ellos me estiman mucho, me quieren y me mandan muchas felicitaciones. No te las puedo enseñar pero las tengo.

Entrevistador: Ok, perfecto muy bien. Respecto al bloque tres que estamos hablando ya vamos a hablar sobre la percepción que tienes sobre la administración pública, te tengo que preguntar ¿qué piensas de las leyes que regulan la actividad empresarial del país?

Entrevistado: Bueno, yo creo que primero las personas que están haciendo esas leyes no sé si realmente tengan un compromiso sano con México, porque yo veo muchísimos “Santa Anna” en México, gente que nada más ve por su beneficio propio, por sus familias y no ven por realmente todas las necesidades que tiene el país de educación, de seguridad social, de seguridad de... ¿cómo se llama? Lo médico...

Entrevistador: Sí, es médico-quirúrgico.

Entrevistado: Todo eso. No tenemos esas atenciones, entonces desgraciadamente, tenemos un país hermoso pero las personas que hacen esas leyes las hacen con beneficios personales.

Entrevistador: Eso habla de la siguiente pregunta, que viene vinculada exactamente. Hablando libremente, ¿qué opinas de los funcionarios públicos?

Entrevistado: Ayer precisamente iba sobre la autopista México-Querétaro, y veo un joven que ahí está en un cartelón y voy con mi hijo, otro joven de 18 años y le digo mira, ese tipo de jóvenes que no tiene toda la capacidad, están yendo nada más por puestos donde les generan muchísimo ingreso, no tienen, desde mi punto de vista, la capacidad.

Entrevistador: Un cartel político.

Entrevistado: Sí, es un cartel político solamente para beneficio propio, vuelvo a lo mismo, estoy enojado con eso.

Entrevistador: Muy bien, muy bien, ¿qué piensas cuando te pregunto, qué piensas de los impuestos?

Entrevistado: Los impuestos, creo que es un ingreso que requiere el gobierno, pero desgraciadamente nosotros no lo vemos reflejado, o sea, es un dinero donde que no sabemos hacia donde se va. Hace poco veía aquí en San Juan que decía “obras de calidad”. Hace seis meses hicieron, yo estoy, tengo una casita en Santa Matilde, pavimentaron dos kilómetros o tres, aquí se anuncia que obras de calidad y allá ya está todo lleno de hoyos, no lleva ni seis meses y como eso, ese es el reflejo de nuestros impuestos

Entrevistador: Muy bien, vamos a hablar ahora del bloque cuatro, que versa sobre el tema del pago de las cuotas de seguridad social al IMSS y cuál es la percepción que tienes tú como empresario sobre ese tipo de contribuciones. La primer pregunta que te haría es, ¿qué opinión tienes de la oficina para cobros en San Juan del Río? ¿La conoces, no la conoces?

Entrevistado: Bueno, si he ido a la oficina allá arriba a arreglar algún documento, cuando doy de alta a algún trabajador. Ya el sistema es un poco y ya el servicio ha mejorado un poco, no como quisiera, porque antes te ladraba la gente de ahí y ahora ya es un poco más amable y voy con ellos y antes les daba hasta miedo acercarte con las señoritas o las personas neurasténicas que estaban ahí, pero ya ha mejorado, sinceramente, la oficina es un poco mejor, tiene un poquito más de orden, el tiempo de respuesta es un poco más rápido.

Entrevistador: Perfecto, ¿qué piensas o que alternativas piensas que existen para mejorar la recaudación? O bien si crees que fuera necesario eliminar alguna, ¿cuál eliminarías?

Entrevistado: Bueno, yo creo que ahorita ya con el internet y toda la plataforma ahora de softwares que hay, está ayudando para ello, les está ayudando y de hecho nosotros lo estamos utilizando. Eso ayuda muchísimo y les ayuda a las oficinas, por eso yo creo que su actitud ya es un poco mejor, porque ya no tienen esta carga de trabajo como antes. Ha mejorado.

Entrevistador: Muy bien la percepción sobre si este tipo de pagos que haces tú a la autoridad, ¿te hace más responsable socialmente?

Entrevistado: A mí me hace más responsable pero no sé si a ellos. ¿Por qué? Porque por ejemplo, mis trabajadores van al Seguro Social cuando son atropellados cuando es algo un poco de mayor impacto, pero cuanto tienen que hacer algo que hacer no quieren ir a hacer colas de horas para que los puedan consultar. Otra cosa, entonces ellos prefieren pagar consultas en hospitales particulares

Entrevistador: ¿Pagas hospitales particulares, pagas doctores ya teniendo el Seguro Social?

Entrevistado: Lo pago, lo pagamos, sí, lo pagamos

Entrevistador: Prefieres...

Entrevistado: Prefiero ir porque el servicio es más rápido, la atención es mejor, los médicos que ahí tienen cierto tiempo solamente para atenderlos diez cinco minutos y el que sigue. Entonces yo alguna vez, pudiendo pagar un hospital, dije quiero probar, porque yo siempre hago lo que hacen mis trabajadores, lo que hacen mis hijos, yo mismo lo quiero sentir. Yo alguna vez fui al Seguro Social y me tenían en una camilla ahí olvidado, desgraciadamente.

Entrevistador: ¿Hiciste la prueba?

Entrevistado: Hice la prueba.

Entrevistador: Muy bien, ¿hasta dónde crees que debe de llegar la responsabilidad social de un empresario, hasta donde crees que yo tengo que ser responsable, o sea hasta dónde?

Entrevistado: Fue una pregunta un poco muy amplia. Entonces yo creo que debo ser responsable social hasta cubrir todo el alcance de mi personal. Que ellos estén satisfechos que estén contentos, con lo que el gobierno, ya sea el Seguro Social, ya sea la Secretaría de Hacienda, ya sea el municipio y que ellos realmente, toda esa gama de leyes, los cubran satisfactoriamente.

Entrevistador: Muy bien, muy bien. Siguiendo con el guion de la entrevista, ahora vamos a hablar con el guion dos, que trata de captar cuáles han sido las principales actividades que podrían indicar que tú, como empresario, lleves a la práctica una responsabilidad social empresarial. Tendríamos que preguntarte, ¿cuáles son tus datos generales ingeniero?

Entrevistado: Sí, mi nombre: Juan Pérez Zamora, tengo 49 años, Ingeniero Industrial y de Sistemas, egresado del Tec de Monterrey, pues ya con una trayectoria de veintitantos años aquí como empresario y generando fuentes de empleo, pues para el beneficio de México y de la gente que vive en este lugar.

Entrevistador: Bueno, ya me respondiste que años tienes trabajando en la empresa, ¿me podrías decir qué rasgos generales en general tiene tu empresa? ¿A qué se dedica, que actividades?

Entrevistado: Mi negocio se llama "Abuelita's Pizza" y somos los líderes de ventas en San Juan del Río. Somos una empresa que cuenta aquí en San Juan del Río con cuatro sucursales, tenemos un comisariado en el municipio de Tequisquiapan, elaboramos materias primas como es el jamón, el chorizo, la carne de pastor, la salsa de tomate, la salsa picosa que se llama chimichurri, tenemos la pizza, a todos nuestros consumidores, tenemos restaurantes pues para atenderlos ahí y también como servicio a domicilio. Ocupo mucho el Seguro Social porque mis trabajadores de repente son atropellados y no me gusta que por cada accidente que tenemos nos estén subiendo nuestra...

Entrevistador: ¿Prima de riesgo?

Entrevistado: La prima de riesgo, que bueno, pago tanto dinero y no lo veo reflejado con el servicio que se le da a mi trabajador.

Entrevistador: Muy bien, ya no te preguntaría cuál es el origen de la empresa, ya nos lo platicaste, tendría que ahora ver sobre la pregunta, ¿cuál es la valoración que haces respecto al posicionamiento en el mercado de tu producto, en productividad, calidad de producto, preferencia del público?

Entrevistado: En San Juan del Río es la pizza que más prefiere la gente. Somos un poco lentos por la carga de trabajo que se nos... acumula pero la gente a veces prefiere esperar por la calidad de pizza que tenemos, porque usamos materia prima con un mínimo de conservadores, y los conservadores que utilizamos son naturales.

Entrevistador: ¿Crees que tu empresa es mejor que las competidoras?

Entrevistado: Aquí en San Juan del Río sí, y en Querétaro nuestra pizza es mucho mejor, nos hace falta el recurso que ellos tienen como empresa internacional. Ellos tienen un soporte, un apoyo de muchísimas, y nosotros, a pesar de no tener ese apoyo económico, porque las tasas de intereses son caras, nosotros seguimos creciendo y seguimos trabajando para beneficio de nuestra gente.

Entrevistador: Muy bien, ¿consideras que tus instalaciones son limpias, ordenadas, sucias?

Entrevistado: Limpias, ordenadas y tenemos equipo de primera calidad

Entrevistador: Muy bien, ¿te sientes identificado con tu empresa?

Entrevistado: Sí, claro.

Entrevistador: ¿Por qué?

Entrevistado: Me siento parte de ella, soy una extensión de “Abuelita’s Pizza”.

Entrevistador: Perfecto, si viéramos entonces la visión del futuro, hace rato ya nos estabas comentando un poco, ¿cuáles son las perspectivas del desarrollo de tu empresa?

Entrevistado: Ahorita estamos entrando en Querétaro muy fuerte ya, ya tengo solicitudes de franquicias, ya tenemos nuestro proyecto de franquicias, entonces nos han pedido de diferentes estados alguna franquicia. Quiere decir que la gente que prueba nuestro producto le gusta, ¿si me entiendes? Entonces están aceptando nuestro producto, nuestra salsa nos la ha pedido ya en Estados Unidos también, o sea estamos creciendo, tenemos un muy buen producto.

Entrevistador: Perfecto, tú crees que si hay cambios, cuando hay cambios, ¿son beneficiosos para todos los integrantes de tu empresa o solamente algunos, o cuando se hacen solamente los cambios son para uno?

Entrevistado: No, los cambios, siempre los cambios son bienvenidos y son buenos a pesar de que a veces tengan algunas limitantes porque parte del crecimiento son los detalles que vienen detrás, nada es perfecto, tienes que irlo mejorando todos los días. No y creo que los cambios son oportunidades y han sido durante todo este tiempo oportunidades para mi negocio

Entrevistador: ¿Y para todos?

Entrevistado: Para todos, no solamente para “Abuelita’s Pizza”, sino para el medio empresarial que hay y que es lo que mantiene un pueblo.

Entrevistador: ¿Tú crees, y estoy seguro que sí que me dirás que sí, pero estás de acuerdo en la forma en que se dirige tu empresa?

Entrevistado: Nos faltan muchos detalles.

Entrevistador: ¿Sí?

Entrevistado: Sí, si faltan

Entrevistador: ¿Cómo cuál?

Entrevistado: Nos falta por ejemplo, nos estamos capacitando pero a veces la gente que mi empresa trabaja mucho joven, joven que están a veces en unos periodos de reacomodo, ¿por qué? Porque algunos han hecho sus detalles, se embarazaron a su novia, algunos se tomaron un break porque no tienen el dinero para poder estudiar, entonces están tratando, entonces buscan un lugar donde trabajar, entonces nos hace falta capacitarlos. Es una lucha con ellos para estarlos capacitando y que tomen el trabajo con un poco más de profesionalismo.

Entrevistador: Dentro de los factores externos ingeniero, te tengo que preguntar respecto al mercado del producto, ¿cuáles son las características del mercado en el que tu producto compite?

Entrevistado: A bueno, estuve-estoy compitiendo con empresas internacionales, ahí está “Domino’s”, “Pizza Hut”, está “Papa John”, “Mc Donald’s” y creo que bueno hay gente que ha trabajado en esas empresas y cuando entran con nosotros dicen: a caray

Entrevistador: Es otra cosa.

Entrevistado: Es otra cosa y el flujo que tenemos nosotros, entonces dicen “esta empresa ya tiene ese empuje”, nos hace falta un apoyo.

Entrevistador: Muy bien, ya te había preguntado qué posibilidades de crecimiento tienes en corto, mediano y largo plazo. Me queda claro el corto, también el mediano, ¿a largo plazo que piensas?

Entrevistado: No, estoy visualizando a “Abuelita’s Pizza” una empresa que va a ser internacional, segurísimo.

Entrevistador: Muy bien, ¿qué sentimiento te genera el saber de la situación actual que tiene la competencia?

Entrevistado: Bueno, ellos tienen a veces muchas ventajas, ¿por qué? Porque por ejemplo, yo para competir contra ellos, yo tengo que invertir \$13.00 o lo que cueste la paridad del dólar para yo comprar ese equipo, y ellos tienen esa ventaja de poder mandarlos de su lugar de origen, y ya tienen más experiencia, entonces nosotros tenemos a pesar de nuestra corta vida en este negocio, estamos trabajando y estamos como nos están llegando nuestra regularizaciones, ya sean legales o lo que sea, nos vamos acomodando pero sin detenernos.

Entrevistador: Muy bien, respecto al mercado de trabajo ingeniero, ¿qué piensas de tus trabajadores de tu empresa, tienen disponibilidad, son calificados, están preparados, son flojos o tienen indisposición al trabajo?

Entrevistado: Hay un buen, tengo muy buenas experiencias con muchos jóvenes que han trabajado y lo que siempre hacemos, que nosotros nada más somos un escalón, nosotros los promovemos y tratamos de que estén estudiando, ¿por qué? Porque nos han demostrado algunos. Muchos de los trabajadores que hemos tenido, ya son directores de empresas. Tienen, son empresarios entonces nosotros estamos satisfechos y seguimos abriéndoles las puertas a todos los jóvenes de México

Entrevistador: Muy bien, ¿qué sentimiento te produce el saber la situación de tus trabajadores?

Entrevistado: A veces me da, a veces me da tristeza porque les veo tanto talento y que ellos no lo pueden visualizar y por no tener a veces el recurso y porque alguien no los pueda orientar tantito

Entrevistador: No lo desarrollan.

Entrevistado: No lo desarrollan, entonces se quedaron trabajando en, para el resto de su vida, en lugaritos, pudiendo desarrollar, pero les veo tanta capacidad que me da tristeza que se queden con ella y siempre trato yo personalmente de todos los trabajadores que me corresponden a mi estarlos motivando, sí.

Entrevistador: Muy bien, en otro inciso que hablaremos sobre los aspectos gubernamentales, ¿conoces las políticas que el gobierno instrumenta en el sector productivo donde tu empresa se encuentra? ¿Podrías mencionar alguna?

Entrevistado: A ver, otra vez.

Entrevistador: ¿Conoces las políticas actuales que en el sector donde tu estas, en el sector productivo, que el gobierno instrumenta?

Entrevistado: No, no las conozco a fondo.

Entrevistador: ¿No las conoces?

Entrevistado: No.

Entrevistador: Piensas que con estas, bueno al no conocerlas no podrías determinar si se puede apreciar o no, si se puede crecer o no, porque pues bueno no conoces que incentivos o que cosas da o no da el gobierno para para que tu crezcas, ¿estás de acuerdo con las medidas que adoptan el gobierno para impulsar el crecimiento de las empresas como la que tu diriges?

Entrevistado: Mira, he recibido algunos apoyos del gobierno, no directamente para las pizzerías, si no para el comisariado que tengo, que lo tengo dentro de un ejido, entonces he obtenido algunos apoyos del fideicomiso, de Fideicomiso de Riesgo Compartido, es FOCIR parece ser, no, es del FIRCO, Fideicomiso de Riesgo Compartido, entonces he recibido un par de apoyos y me ha ayudado muchísimo, ahí sí estoy un poco enterado en esa área, porque ellos por ejemplo, hace años apoyaban, como yo estoy dentro del área agrícola también, entonces hace años daban apoyos, subsidiaban productos para los agricultores, pero entonces les daban por ejemplo el "borreguito", les daban el "puerquito", pero como era gente que no tenía mucho nivel educativo...

Entrevistador: ¿De preparación?

Entrevistado: De preparación, se lo comían, entonces no lo hacían crecer. Y entonces ahora, ¿qué es lo que ha hecho ahora el FOCIR o el FIRCO y empresas del gobierno? Se han volteado a ver a los empresarios y entonces la vaca se la dan a quien tiene cien vacas, o mil vacas y entonces ellos siguen generando.

Entrevistador: Producen más.

Entrevistado: Producen más, entonces yo he recibido buenos apoyos de ellos y es parte por lo que yo también estoy compitiendo.

Entrevistador: Perfecto, muy bien. Respecto a las contribuciones, ¿estás de acuerdo con la política de impuestos, le llaman la política impositiva, del gobierno mexicano ingeniero?

Entrevistado: Es que para ser te sincero, trato de todas esas regulaciones, se las dejo a mi contadora porque si no yo me voy a detener un poco en mi crecimiento. Si yo me empiezo a bloquear con varias de las leyes, como ahorita lo que están haciendo de impuestos aquí, impuestos allá, los dejo que trabajen, que hagan su trabajo, pero que no me detengan a mí.

Entrevistador: Muy bien, sí. ¿Qué piensas específicamente del pago cuando...? ¿Haces tú el pago?

Entrevistado: Sí.

Entrevistador: De las cuotas del IMSS, ¿qué piensas?

Entrevistado: Una muy buena pregunta. Me da un poco de tristeza que mis trabajadores, específicamente o mis colaboradores, no reciban ese beneficio que de la fracción económica que yo le pago al Seguro Social. Veo que es como para mí, para mi grupo de gente es como echarlo en este momento a la basura, pero creo que el Seguro Social, pues tiene también ¿cómo se llama? Hay muchísima gente que tiene que ella mantener, ¿no? Y ya la gente que ya es ¿cómo se le llama?

Entrevistador: Jubilado.

Entrevistado: Jubilados, veo que ellos tienen que ver alguna manera de que a todos los que estamos pagando nuestro impuesto nos pueda hacer, dar un mejor servicio mínimo, un mejor servicio al usuario.

Entrevistador: Muy bien, ¿que opinión tienes de la oficina para cobros 2303 con ese respecto?

Entrevistado: Creo que pues lo mismo, vuelvo a, ¿cómo decirte?, que ese dinero... no sé, que lo canalicen un poco mejor para el beneficio pues de los que sí estamos contribuyendo, porque sé que muchos pues no contribuyen al cien por ciento, ¿no?

Entrevistador: Muy bien, con esto terminamos lo que es el guion que nos hizo favor de respondernos el empresario y bueno procedemos a su digitalización de ello. Muchísimas gracias al empresario que nos hizo favor de contestarnos las preguntas.

Entrevistado: No, fue un placer y ojalá que esto sea para beneficio de todos.

Entrevistador: Muy bien.

Focus group

Lugar donde se realiza la reunión. AV. Juárez Pte. No. 97 Col. Centro San Juan del Río, Qro., Local de la empresa

Hora de la reunión. 5.45 A.M.

Motivo de la reunión: Asunto varios de inicio de labores.

Nombre y puesto de los participantes en la reunión: Juan Pérez Zamora (Dueño), Héctor N. (Empleado), Miguel A. (Empleado), Javier R. (Empleado), Miriam N. (Empleado), Agustín L. (Empleado), María N. (Empleado), Pedro P. (Empleado), Isabel Pérez Zamora (Gerente). No quisieron aportar más que su nombre.

Descripción del lugar de reunión: Patio largo de 10 x 20mts aproximadamente, donde se reúnen cada mañana para iniciar labores. Cuenta con sillas y mesa pequeña de plástico, piso de adoquín, con vista a jardín amplio

Hora de inicio: 5.45 A.M, puntualidad.

Ambiente previo a la reunión: Ambiente relajado. Todos los trabajadores saludaron al dueño con la expresión “buenos días Don Juan”, ya que este ya se encontraba en el lugar de la reunión.

Saludo inicial: De mano entre algunos hombres, otros solo de palabra y, verbalmente, hacia las mujeres del grupo.

Bromas iniciales. Moderadas y triviales.

Comentarios intercambiados: Referentes a la feria de Querétaro que se aproxima y asuntos particulares que no se alcanzaron a distinguir por la distancia

Gestualidad. Se observan sonrisas, buen ambiente, golpes amistosos, camaradería entre los hombres del grupo y bromas ligeras hacia y con las mujeres. Respetando en todo momento a la gerente, con quien no parecen llevarse. Rostros tranquilos, atentos y dispuestos. No se observa actitud negativa.

Formación de grupos de interés: Grupo reducido, que se integró, sin formación de subgrupos.

Código de vestimenta. Vestimenta informal; mezclilla y gorra y camisa blancas con logotipo de la empresa. El propietario y la gerente utilizan ropa informal y, todos, llevan chamarra por lo temprano de la hora.

Inicio de la reunión: La gerente inicia la reunión, que no expresa un orden el día para los asuntos a tratar; expone los problemas más urgentes, recuerda sus responsabilidades a los empleados y les cuestiona sobre asuntos varios. El dueño espera que se repasen estos puntos para hablar.

Procedimiento del problema a resolver: En relación con problema a tratar se pidió al trabajador que contará lo sucedido y que ofreciera una solución. La gerente cuestionó al resto de los empleados y, posteriormente, el dueño dio indicaciones a la gerente sobre cómo abordar el problema.

¿Quién determina el procedimiento a seguir en la presentación del problema?: La gerente, con apoyo del dueño, determina el procedimiento, presenta el problema, cuestiona y escucha la opinión de los otros asistentes antes de decidir.

Tipo de argumentación: El medio utilizado para tomar decisiones, se basa en el cuestionamiento de los hechos que se pueden constatar y se pondera el dicho de los implicados. El dueño toma de manera inmediata la decisión y verbalmente la comunica al grupo o a quien vaya dirigida.

Tipo de información utilizada: Se utilizó la información obtenida por los presentes durante el suceso. Se decidió en base a la experiencia del sueño en situaciones similares, apoyado por su gerente.

Reportes financieros: Se presentan informes poco elaborados —reportes y anotaciones—, así como la agenda que lleva para estas reuniones la gerente.

Referencias de la empresa u otras empresas: No se hace referencia a información de la empresa ni a la de otras empresas.

Referencia a vivencias propias: Alusión a experiencias personales por parte del dueño.

Referencia a experiencias de la empresa: Alusión del dueño a experiencias personales vividas en la empresa y al modo de resolver situaciones similares.

Referencias de actores conocidos: Con frecuencia el sueño alude a las experiencias de su padre —ya fallecido— en el negocio.

Alusión al conocimiento y/o entrenamiento del empresario o gerentes: El dueño está consciente que un mejor conocimiento o entrenamiento les ayudaría a todos a resolver problemas y a tomar mejores decisiones. A demás menciona que reiteradamente se proporciona a los trabajadores videos referentes a la motivación.

Referencias al clima organizacional: Se pone de manifiesto cual es el clima entre todos los trabajadores, el dueño y gerente argumentan que debe propiciarse un buen clima en el negocio.

Uso de información científica: La empresa mayormente trabaja con experiencia y práctica.

Referencias bibliográficas: No.

Referencias a tradiciones, costumbres y mitos: Se apega básicamente a las tradiciones, ya que el producto que se vende es resultado de la tradición de hacer pan por parte de sus abuelos y padres.

Código gestual-emocional: Se destaca el agrado y simpatía de los empleados hacia el dueño, la camaradería con que se abordan entre ellos es muy cordial, incluso con el dueño, solo hay una pequeña parte de firmeza de voz al mandato del dueño hacia los empleados, y no se llevan de esta manera con la gerente. Se observa confianza y tranquilidad en todos los trabajadores con respecto a sus labores y a lo ordenado por el dueño, se observa disponibilidad, y compromiso en las tareas a realizar.

Tipo de decoración de la sala: Está limpio, ya que el dueño inmediatamente llegando barre el local y acomoda para la reunión; hay gente que se encarga también de esa labor, muchas plantas en el pasillos de la casa; la puerta es grande de madera labrada con sillas y mesa son de plástico.

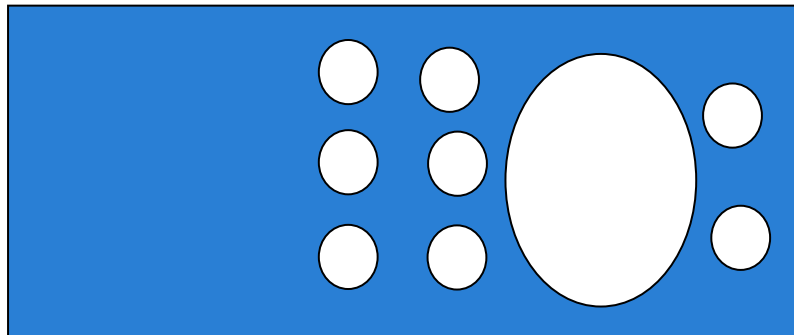
Protocolo de actuación: No está permitido comer o fumar; se atiende de manera puntual lo que se aborda, se procura ser breve para que las reuniones no sobrepasaran los 30 minutos, ya que se deben iniciar labores.

Tiempo de resolución de los puntos a tratar: Se priorizan los puntos más serios de resolver y los menos conflictivos se debaten al final o la gerente los soluciona a lo largo del día.

Forma de tomar acuerdos: Se consensua de acuerdo a la opinión de todos los participantes, pero las decisiones provienen del dueño y la gerente. Se anotan los problemas que no fueron solucionados y los argumentos para postergar la decisión: El propietario, en caso de haber problemas que no se solucionaron comisiona al gerente o a algún empleado para la solución de los mismos en el transcurso del día y para reportarse para la reunión del día siguiente y comentar su avance o solución.

Ambiente al final de la reunión: Se observa alegría, buena vibra entre los trabajadores, pero también prisa derivada del tiempo para empezar a trabajar y repartir las instrucciones a todo el personal que ya empieza a desarrollar sus labores; se observa que el propietario y la gerente inician el trabajo al igual que todos los empleados.

Ubicación de los participantes en la mesa.



Entrevista 4: Transportes María Guadalupe Arcos Aguilar SA de CV.

Entrevistador: Bueno, buenas tardes. Vamos a comenzar lo que es esta entrevista del proyecto que se denomina “La responsabilidad social empresarial: Un estudio de casos sobre la percepción patronal de las cuotas de seguridad social del Instituto Mexicano del Seguro Social, oficina para cobros 2303 en San Juan del Río, Querétaro”. Vamos a comenzar con este guion uno, del bloque uno “La actividad empresarial”. Aquí en este momento damos inicio con la primera pregunta. Buenas tardes, antes que todo.

Entrevistada: Hola, buenas tardes.

Entrevistador: ¿Cuál es su formación empresarial como empresario?

Entrevistada: A través de la práctica.

Entrevistador: ¿Y cómo fue que se involucró en la actividad que actualmente usted está ejerciendo?

Entrevistada: Por apoyar a mi esposo, la idea fue de él.

Entrevistador: Sus percepciones sobre el significado de ser empresario, ¿qué opina usted de ser empresario?

Entrevistada: Pues que es una responsabilidad muy grande, y un crecimiento también.

Entrevistador: ¿Y cuál es su actitud, su posición ante lo que es la responsabilidad social de un empresario?

Entrevistada: Que de nosotros dependen varias familias y tratar de darles una estabilidad buena dentro del trabajo.

Entrevistador: Ok, ¿cuál es el sentido que usted le da a lo que es la buena imagen y proyección personal de lo que es su empresa?

Entrevistada: Pues es algo básico de cualquier tipo de trabajo.

Entrevistador: ¿Me podría mencionar ahorita lo que es dentro del bloque dos, que son “Aspectos vinculados a su trabajo”, algunas experiencias en torno a su trabajo que ha ejercido como empresario, empresaria en este caso?

Entrevistada: Pues son muchísimas, ahora si clientes, trabajadores, finanzas, recursos humanos, etc. Son muchísimas.

Entrevistador: ¿Alguna que la haya dejado así como que muy marcada y que la recuerde? ¿Alguna experiencia?

Entrevistada: Bueno, ¿qué podemos poner ahí? Bueno, es que son, veo que ahí de las familias hay muchas porque por ejemplo, ahí hay trabajadores pues ahora si trabajan con nosotros, tienen muchísimos años ellos, quiere decir que están contentos con nosotros, que les gusta el trabajo y, pues sí básicamente son muchas, muchas cosas.

Entrevistador: Ok, ¿qué lugar ocupa el trabajo en su vida?

Entrevistada: Bueno, el trabajo es muy importante, pero también tenemos que superarnos como personas, lo dejaría en segundo lugar.

Entrevistador: ¿Y cuál es el grado de satisfacción de su trabajo? ¿Se siente usted contenta, cómo se siente?

Entrevistada: Bueno, eso sí muy satisfecha, al grado que hemos crecido.

Entrevistador: ¿Y qué opina usted del ambiente laboral que existe en su empresa?

Entrevistada: Es muy bueno.

Entrevistador: ¿Qué significa para usted las palabras empleado, obrero o trabajador?

Entrevistada: Lo mismo, porque son parte de la empresa. Somos uno.

Entrevistador: ¿Cómo es su relación con los empleados de su empresa?

Entrevistada: Muy buena.

Entrevistador: ¿Y qué es para usted muy buena? ¿Por qué dice que es muy buena?

Entrevistada: Porque siento que ahora sí damos todo por ellos y ellos también aportan mucho para nuestra empresa.

Entrevistador: Ok, vamos a continuar con el bloque tres, de “Percepción sobre la administración pública”. ¿Qué piensa usted de las leyes que regulan la actividad empresarial en el país?

Entrevistada: Que no son muy buenas.

Entrevistador: ¿Por qué no son muy buenas?

Entrevistada: Porque no hacen bien su trabajo.

Entrevistador: ¿Qué opina de los funcionarios públicos?

Entrevistada: Que no llevan nada bien y no hacen bien su trabajo.

Entrevistador: ¿Qué piensa del pago de los impuestos?

Entrevistada: Son muy altos.

Entrevistador: Bien, vamos a continuar con el bloque cuatro, que se denomina “El tema del pago de las cuotas de seguridad social del IMSS”. ¿Cuál es su percepción de empresaria, como empresaria, del tipo de contribuciones que existen?

Entrevistada: Que son muy excesivas.

Entrevistador: ¿Qué opinión tiene usted de la oficina para cobros 2303, que es la que usted le corresponde que usted tiene que contribuir?

Entrevistado: Pues que no son... accesibles

Entrevistador: ¿Qué alternativas piensa que existan para mejorar la recaudación? O bien, si cree necesario eliminarlas, ¿cuál sería la alternativa?

Entrevistada: Bajarlas, están muy altas.

Entrevistador: Percepción sobre si este tipo de pagos las hace más responsable socialmente.

Entrevistada: Sí.

Entrevistador: ¿Hasta dónde debe llegar la responsabilidad social del empresario? ¿Usted qué opina de esto, hasta dónde? ¿Hasta dónde puede llegar usted?

Entrevistada: Pues hasta donde llegue la del gobierno, que nos cobra.

Entrevistador: Vamos a continuar con el guion dos de entrevista. Algunos rasgos generales de la empresa son necesarios. ¿Usted me podría platicar sobre el origen de la empresa y cuál ha sido su desarrollo en San Juan del Río?

Entrevistada: Ah, bueno. Pues primeramente lo iniciamos con dos camiones y pues teníamos dos choferes y la encargada era yo, la oficina era nuestra casa y pues es que esto estamos hablando de hace quince años, ¿verdad?

Entrevistador: ¿Y ahora qué pasó de quince años para acá?

Entrevistada: Que hemos crecido, ya nuestras oficinas pues ya son propias. Ya contamos con mejores equipos.

Entrevistador: ¿Cuál es la valoración que usted hace de la empresa respecto a su posicionamiento en el mercado?

Entrevistada: Que ocupamos un muy buen lugar.

Entrevistador: ¿Cree que su empresa es mejor que sus competidores?

Entrevistada: No, pero tenemos... ahora sí no con las empresas grandes, pero de acuerdo a nosotros, que somos la mediana empresa, pues sentimos que estamos ahora sí dentro de las mejores y cumplimos, y a hora sí para competir con cualquiera de ellas.

Entrevistador: ¿Cómo considera las instalaciones que tiene en su empresa?

Entrevistada: Son muy buenas, son nuevas.

Entrevistador: ¿Se siente identificada con su empresa?

Entrevistada: Sí, porque ahí crecimos.

Entrevistador: Ok, pasamos al bloque de "Visión del futuro". ¿Cuáles son las perspectivas de desarrollo para su empresa?

Entrevistada: Seguir creciendo.

Entrevistador: ¿Cree usted que los cambios son benéficos para todos los integrantes de la empresa, o sólo benefician a algunos?

Entrevistada: No, es para todos.

Entrevistador: ¿Está de acuerdo con la forma con la que dirige su empresa?

Entrevistada: Sí.

Entrevistador: ¿Y por qué lo está?

Entrevistada: Porque no hay reclamaciones ni de clientes ni de trabajadores.

Entrevistador: Ok, vamos con algunos factores externos. ¿Cuáles son las características del mercado en el que sus productos compiten?

Entrevistada: El servicio.

Entrevistador: Sí, ¿pero cómo es que ustedes brindan ese servicio? Están dentro del mercado servicio, pero ¿cómo es ese mercado?

Entrevistada: Desde que ahora sí nos solicitan un flete, se podría decir, hasta transportarlo a donde nos lo solicitan.

Entrevistador: A ok, ¿entonces es muy variado?

Entrevistada: Es variado.

Entrevistador: ¿Qué posibilidades de crecimiento tiene en el corto, mediano y largo plazo?

Entrevistada: Bueno, hay metas. A ver en el corto hay más más crecer. Pues también.

Entrevistador: ¿Sí hay posibilidades entonces?

Entrevistada: Muchas posibilidades, sí.

Entrevistador: ¿Qué sentimientos le genera el saber la situación actual de la competencia, de su competencia?

Entrevistada: Pues siento que no hay problema, no creo que-eso no me preocupe, no nos preocupa.

Entrevistador: Ok, vamos un poco con el mercado de trabajo. ¿Qué piensa de los trabajadores de su empresa?

Entrevistada: Bueno, pues hay quienes.... Tienen... ahora sí son muy dispuestos y tienen mucha disposición, y hay quienes también no la tienen.

Entrevistador: Ok, ¿qué sentimientos le produce el saber la situación de estos trabajadores?

Entrevistada: Bueno, quienes tienen mucha disponibilidad de trabajo, pues crearles hasta un incentivo, ¿no? Pero con quienes no tienen esta disposición, pues hasta correrlos.

Entrevistador: Ok, vamos con el aspecto del ámbito gubernamental. ¿Conoce las políticas actuales que el gobierno instrumenta en el sector productivo en el que su empresa se encuentra?

Entrevistada: Pues elevaron impuestos e impuestos.

Entrevistador: ¿Pero podría mencionar cuáles son esas políticas?

Entrevistada: ISR, el Impuesto sobre nómina, bueno y hay más, muchísimos más impuestos.

Entrevistador: ¿Usted piensa que con estas políticas se puede crecer en su empresa?

Entrevistada: No.

Entrevistador: ¿Y cómo le ha hecho entonces para crecer?

Entrevistada: Pues con apoyos de otras instituciones pero de gobierno no, no muchas.

Entrevistador: ¿Está de acuerdo con las medidas adoptadas para impulsar el crecimiento de las empresas como la que usted dirige?

Entrevistada: Pues no hay, ¿cuáles? O a lo mejor no las conozco.

Entrevistador: Ok, pasamos al "Ámbito de contribuciones". ¿Está de acuerdo con la política impositiva del gobierno mexicano?

Entrevistada: No.

Entrevistador: ¿Qué piensa del pago de las cuotas de seguridad social del IMSS?

Entrevistada: Altísimas.

Entrevistador: ¿Cuál es su opinión de la oficina para cobros 2303?

Entrevistada: Qué no son muy cordiales.

Entrevistador: Vamos a continuar con el guion dos de la entrevista a la empresa aquí en San Juan del Río. Tenemos lo que son los datos del entrevistado, que en esta tarde se trata de una mujer, su nombre completo por favor.

Entrevistada: Ma. Guadalupe Arcos Aguilar.

Entrevistador: ¿Perfil profesional?

Entrevistada: Contador privado.

Entrevistador: ¿Número de años que tiene trabajando en la empresa en el cargo que ocupa?

Entrevistada: Quince años, y estoy como Gerente Administrativo.

Entrevistador: Muy bien. Bueno, le agradezco mucho su atención, muchísimas gracias y es todo.

Focus group

Lugar donde se realiza la reunión. AV. Juárez Pte. No. 97 Col. Centro San Juan del Río, Qro., Local de la empresa

Hora de la reunión. 5.45 A.M.

Lugar donde se realiza la reunión. Margaritas núm. 2, Loma Linda, San Juan del Río, Qro.

Hora de la reunión. 10.00 A.M. Puntualidad.

Motivo de la reunión: Despido laboral

Nombre y puesto de los participantes en la reunión: Ma. Guadalupe Arcos Aguilar, Armando Cortés Álvarez, Salvador Cortés Rico.

Descripción del lugar de reunión: Oficina principal del gerente, ubicada en la parte delantera de la empresa; primera oficina a mano derecha al entrar al área de recepción. Cuenta con dos sillas para visitantes. Piso de mármol color perla, construcción con paredes exteriores con vidrios, sólo el interior tiene columnas y paredes que dividen a otras áreas en estas oficinas administrativas.

Hora de inicio: 10.00 A.M, puntualidad.

Ambiente previo a la reunión: Ambiente tenso por parte de los asistentes, con saludo directo de sólo un “buenos días”.

Saludo inicial: Únicamente verbal: ·Buenos días.

Bromas iniciales. Ninguna.

Comentarios intercambiados: Información referente a las diversas y muy desconsideradas actitudes por parte del trabajador: reusarse asistir a realizar la carga de producto a un lugar “X”, negarse a entregar los papeles necesarios para cobrar a clientes, etc.

Gestualidad. Rostros serios, ceños fruncidos, descontento.

Formación de grupos de interés: Grupo único.

Código de vestimenta. La vestimenta es formal, por parte del patrón y el área administrativa y, por parte del trabajador: informal, mezclilla y playera tipo polo.

Inicio de la reunión: Después del saludo toma la palabra el patrón. No existe un orden del día, debido a la naturaleza de la reunión. El patrón realiza una serie de aclaraciones en relación a actitudes por parte del trabajador que han puesto en riesgo los contratos que se tienen firmados con las empresas en cuanto a transportar sus productos, así como al daño económico provocado por este trabajador al no entregar los documentos en tiempo y forma como se tiene establecido, lo que ocasiona a la empresa retraso en el cobro de los últimos tres fletes asignados.

Procedimiento del problema a resolver: El problema se detonó en dos direcciones: a) una que es por parte de la persona responsable de recibir la documentación para realizar el pago de la nómina correspondiente a los viajes efectuados por el operador y a la vez encargada de realizar el proceso de presentar a revisión las facturas con los clientes —este trabajador no había entregado la documentación necesaria para realizar esta actividad—; b) la otra fue una queja por parte de un cliente con quien se estableció compromiso de una unidad para que pudiera transportar el producto a un determinado destino y el operador a quien se le había asignado y dado la orden de que se presentara en la empresa, nunca la ejecutó y en cuanto se le trató de localizar mencionó que no entregaría ni iría a ningún lugar sino hablaba con el patrón.

¿Quién determina el procedimiento a seguir en la presentación del problema?: El dueño determina el procedimiento, él presenta el problema, él cuestiona y él exige una explicación al trabajador.

Tipo de argumentación: El medio utilizado para tomar decisiones, se basa en la interrogación de los hechos con respecto a la actuación y acciones del trabajador quien en forma retadora da respuesta a cada pregunta que el patrón le formula

Tipo de información utilizada: El dueño cuestiona directamente a este trabajador que a él directamente en qué se le ha afectado.

Uso de información periodística: No.

Reportes financieros: Únicamente la cantidad referida de los \$150,000.00 que el trabajador argumenta que le corresponde de liquidación, así como la cantidad de \$1'000,000.00 del recuento de los daños materiales a la empresa por el accidente de un hermano

Referencias de la empresa u otras empresas: La expresada por la encargada de recibir la documentación para proceder a realizar la revisión con los clientes y una queja del cliente vía telefónica.

Referencia a vivencias propias: Alusión a experiencias personales por parte del dueño.

Referencia a experiencias de la empresa: El dueño le recuerda al operador sobre el accidente que su hermano por negligencia tuvo meses atrás. También le refiere que a él la empresa no le ha fallado nunca con ningún pago de salario y en absolutamente nada y que no entiende su actuación.

Referencias de actores conocidos: Le recuerda que incluso es uno de los operadores que la empresa le ha asignado los destinos más seguros para transportar productos de los clientes.

Con frecuencia el sueño alude a las experiencias de su padre —ya fallecido— en el negocio.

Alusión al conocimiento y/o entrenamiento del empresario o gerentes: Solo se manifiesta un control en cuanto al tono de voz con el cual el operador trata de subirlo y esto el patrón trata de bajar el suyo para no llegar a un tono fuera de control.

Referencias al clima organizacional: Al parecer, como resultado de que a los trabajadores se les brinden consideraciones especiales por ser familiares, no implica una obligación por parte de la empresa cubrir todas y cada una de sus necesidades.

Uso de información científica: No, la empresa mayormente trabaja con experiencia y práctica.

Referencias bibliográficas: No.

Referencias a tradiciones, costumbres y mitos: Por una parte, la costumbre de que el patrón se encargaba de cubrir el 100% de las cuotas de Seguridad Social. Importancia de la familia, ya que el trabajador prefirió perder su trabajo en defensa de la misma.

Código gestual-emocional: Se presenta el enojo desde el inicio por parte del patrón y por parte del operador una forma retadora. Se observa al dueño como coloca sus manos sobre el escritorio en forma paralela, mirada directa al trabajador tratando de aclarar lo que el trabajador argumentó, de forma recta sentado en su asiento. A lo que el operador se encuentra recargado en el respaldo de la silla y con los pies extendidos. Ambos mostrando descontento, caras largas.

Tipo de decoración de la sala: Oficina limpia, con dos escritorios, cada uno con un equipo de cómputo; un sillón al costado de la puerta de entrada y frente al escritorio del dueño, un mueble también en cristal con una de colección de camiones de carga. Al costado del escritorio del dueño se encuentra una puerta para entrar a un sanitario. Se puede observar en una repisa una imagen de la Virgen de Guadalupe y un pequeño refrigerador.

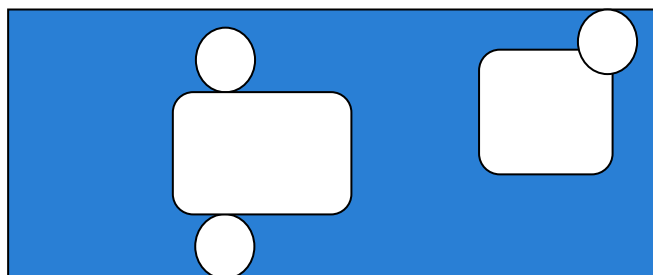
Protocolo de actuación: Únicamente fue un solo punto el que se trató en la reunión: el despido, que por su naturaleza no es un problema de rápida solución.

Tiempo de resolución de los puntos a tratar:

Forma de tomar acuerdos: La amenaza de asistir a la Junta de conciliación y arbitraje dio la decisión al dueño de que la negociación de liquidación quedaba fuera de todo y que no era necesario continuar con la reunión.

Ambiente al final de la reunión: Se observa un ambiente tenso, de presión hacia el trabajador y patrón, y al mismo tiempo de enojo por parte de los dos.

Ubicación de los participantes en la mesa



Entrevista 5: ACA SA de CV.

Entrevistador: Buenos días, vamos a iniciar con lo que es la entrevista, el día de hoy para lo que es el proyecto denominado la responsabilidad social de empresarial un estudio de casos sobre la percepción patronal de las cuotas de seguridad social del IMSS oficina para cobros 2303 en San Juan del Río, Querétaro.

Buenos días ante todo le agradezco su atención al atender aquí la entrevista, se trata de un empresario de sexo masculino, y vamos a comenzar esta entrevista con el bloque de en cuanto a lo que es la actividad empresarial.

¿Cuál es su formación profesional como empresario?

Entrevistado: Bueno, la formación profesional que tenemos este como empresario ha sido a lo largo de los años, la primer base fue ser contador público, posteriormente la maestría en impuesto y de ahí la experiencia que hemos adquirido a través de la empresa en la cual desarrollamos la construcción.

Entrevistador: Ok, ¿Cómo fue que se involucró en la actividad que actualmente tiene?

Entrevistado: Mmm, más que todo es por gusto, una cosa es la vocación y otra cosa es la profesión, y por vocación pues nos agradó lo que fue la construcción, algo que sin haberlo estudiado pues la desarrollamos porque nos gusta.

Entrevistador: Ok, ¿Cuáles son sus percepciones sobre el significado de ser empresario?

Entrevistado: Pues ser empresario es una responsabilidad muy grande que tenemos, que finalmente es ser, para mí, es ser responsable con todos los seres que nos rodean y todas aquellas personas que en su defecto quieren recibir algo de nosotros.

Entrevistador: Ok, este, ¿su actitud ante lo que es la responsabilidad social, que usted menciona ahorita?, este; ¿cuál es su actitud sobre este aspecto usted como empresario?

Entrevistado: Mmm, más que todo tener ante los ojos de los demás pues una persona seria con grado de responsabilidad, este; con el propósito de pagar nuestras obligaciones fiscales, para cumplir con la sociedad.

Entrevistador: Ok, este, para usted ¿Cuál es el sentido de en su negocio, en su empresa de la buena imagen y su proyección personal?

Entrevistado: Pues cumplir, cumplir con, con nuestras obligaciones como empresarios con, con nuestra gente, con sueldos, salarios con, con el pago de cuotas con el pago que finalmente hace que la empresa tenga una buena imagen este ante los demás y bueno que la gente crea en nosotros, que confíe en nosotros.

Entrevistador: Ok, muy bien, vamos a pasar al bloque 2, aspectos vinculados a su trabajo; podría compartir con nosotros alguna experiencia en torno a su trabajo algo, alguna que recuerde que, que la tenga muy presente, ya ve que a veces dicen hay pero como voy a poderme olvidar de esto que, que me sucedió no, podría comentarnos alguna, podría compartírnos una.

Entrevistado: Si una de ellas es, a nosotros que nos deja muy marcados, fue por ejemplo; en centro histórico cuando vino la, la obra del centro histórico que finalmente habíamos muchos constructores y bueno al final nos quedamos poco, y esos pocos fuimos los que terminamos y sacamos el proyecto y quedo la calle que ejecutamos nosotros, una de las mejores terminadas o trabajadas aquí en San Juan.

Entrevistador: Muy bien, ¿Qué lugar ocupa el trabajo en su vida?

Entrevistado: Mmm, hijole; pues el segundo lugar después de la familia.

Entrevistador: ¿Qué grado de satisfacción le produce su trabajo?

Entrevistado: Mmm, fíjate que es al cien por ciento ósea lo que hacemos ya lo hacemos por vocación a pesar de que somos contadores, nosotros finalmente nos dedicamos a la construcción y que al quisiera pensar que de repente no hay mucha relación entre ambas pero bueno, es satisfacción lo que hace al cien por ciento el trabajo que desempeña uno.

Entrevistador: ¿Cómo considera usted su ambiente laboral dentro de su empresa? ¿Cómo lo ve usted, como lo palpa, como lo siente, como lo percibe?

Entrevistado: El ambiente laboral que se lleva en las empresas o en esta en especial es bueno, es bueno, finalmente porque pues tenemos obreros o albañiles o peones que finalmente interactúan con choferes, con operadores con personal administrativo y entre todos debe de existir una buena relación de trabajo.

Entrevistador: Ok, ¿para usted que significa la palabra empleado, obrero, trabajador?

Entrevistado: Mmm, para mí la palabra más adecuada en la empresa que utilizamos para nuestra gente, es son empleados, si obreros la verdad las cosas no, es un concepto muy, como muy corto y que finalmente no tenemos obreros, este trabajador sí; este tenemos personal que son trabajadores pero nosotros, no sé si sea algo personal, pero para nosotros todos son empleados.

Entrevistador: Muy bien, ¿Podría mencionarnos como es su relación con sus empleados aquí en su empresa?

Entrevistado: Mmm, de mucha amistad, muy amistoso todo, todo muy como un trato muy cordial obviamente sin salir de algún extremo

Entrevistador: Muy bien, vamos a continuar con el bloque 3, percepción sobre la administración pública. ¿Qué piensa usted de las leyes que regula la actividad empresarial en nuestro país?

Entrevistado: Ok, bueno pes la verdad de las cosas las leyes que pues finamente deben de ir cambiando, porque la sociedad va cambiando, no obstante pues en este momento están vigentes algunas leyes que, que en su defecto a lo mejor no son muy buenas, no son muy gratas para nosotros para el pago de los impuestos a nadie nos gusta pagar impuestos, pero existen en estos momentos y hay que sujetarnos a ellas.

Entrevistador: Muy bien, ¿Qué opina de los funcionarios públicos?

Entrevistado: Mmm, son gente muy respetuosas, este finalmente de nuestra parte o muy respetables finalmente el trabajo que desarrollan deben ser en el bien común o en para el bien común finalmente es una responsabilidad muy grande, finalmente pues si no la saben cumplir pues obviamente la sociedad se los tendrá este hacer ver en su momento

Entrevistador: ¿Qué piensa del pago de los impuestos hablando ya que decía usted?

Entrevistado: Pues es algo que no nos gusta nada, es un impuesto como su nombre lo dice, es un impuesto y no nos gusta pero finalmente tenemos que entender que es para cumplir con ciertas obligaciones sociales el gobierno lo necesita y hay que pagarlo

Entrevistador: Muy bien continuamos con el bloque 4, el tema del pago de cuotas de seguridad social del IMSS e le recuerdo que la oficina para cobros 2303 es la que está aquí en lo que es la circunscripción de San Juan del Río, y a la que todo patrón es al que contribuye. ¿Cuál es su percepción del empresario sobre este tipo de contribución, la contribución de seguridad social, usted qué piensa?

Entrevistado: Este bueno, finalmente uno como empresario cumple con pagar las cuotas, desafortunadamente los trabajadores son los que de repente no reciben el servicio que requieren y es ahí cuando uno este se pone, este un cuanto escéptico para efectuar el pago porque no es lo mismo que se recibe con lo que se paga según los trabajadores, entonces algunos trabajadores pues prefieren que les pagas el doctor por particular que ir a la oficina a recibir servicio médico.

Entrevistador: Ok, ¿Qué opinión tiene de la oficina para cobros, bueno ya me dijo del servicio, pero en sí de la oficina que se encarga de hacer este cobro de estas aportaciones? ¿Qué opinión tiene usted?

Entrevistado: Cumplen con su trabajo y yo pienso que su objetivo de ellos es recaudar y finalmente la forma en como lo hacen hasta el momento se nos ha hecho algo correcto.

Entrevistador: ¿Qué alternativas piensa que existen para mejorar esa recaudación a la que se refiere? o bien si cree necesario eliminarlas entonces ¿Cuál sería una alternativa? Si es que se eliminaran.

Entrevistado: Yo pienso que si el servicio que brinda el IMSS fuera de mayor calidad a lo mejor y este no nos, uno no tendría la necesidad de decir pues no tiene caso que lo pague si finalmente no les dan una buena atención a los trabajadores, pero quizás mejorando la calidad del servicio uno como patrón se ve obligado a apurarse a pagar para que los trabajadores reciban un buen servicio.

Entrevistador: Entonces, ¿Usted considera que el realizar este pago lo hace más responsable social?

Entrevistado: Definitivamente.

Entrevistador: ¿Por qué?

Entrevistado: Porque obviamente pues estas cumpliendo y es con un pago que finalmente tu sabes que es para darle un servicio a los trabajadores y finalmente ellos son los únicos que van a ser beneficiados al final.

Entrevistador: ¿Hasta dónde llega la responsabilidad social entonces suya para con sus trabajadores?

Entrevistado: Cumplir con el pago de las cuotas para que en su defecto ellos reciban un servicio de calidad.

Entrevistador: Bueno, vamos a continuar con el guion 2 de entrevista, este en cuanto a lo que es los datos generales.

¿Cuál es su nombre perdón?

Entrevistado: Si, Alfredo Cortés Álvarez.

Entrevistador: ¿Perfil profesional?

Entrevistado: Contador público.

Entrevistador: ¿Número de años que tiene trabajando en su empresa como tal?

Entrevistado: Eee, 15.

Entrevistador: ¿Me podría platicar algo sobre el origen de su empresa y como ha sido su desarrollo aquí en San Juan del Río?

Entrevistado: mmm si claro, hace un poco más de 15 años nosotros entramos a trabajar al sector público, ahí nos informaron que por la actividad que llevamos a cabo no podíamos llevar contabilidad a pesar de que pues somos contadores, de ahí nos dijeron que nos podíamos dedicar a alguna otra actividad menos llevar contabilidad de ahí nació la necesidad de pues comprar un camión de volteo, posteriormente empezamos a trabajar en ese ramo de la construcción y fuimos empezando a comprar maquinaria y más camiones y fue como crecimos como empresa.

Entrevistador: ¿Cuál es la valoración que usted hace de la empresa respecto a su posición ambiente en el mercado? En su mercado, ¿Cómo ve a su empresa?

Entrevistado: mmm, bueno yo siento que del mercado somos una de las empresas de mayor importancia de, estamos entre las 3 primeras empresas a nivel este regional, entonces tenemos un buen posicionamiento.

Entrevistador: ¿Entonces cree que su empresa es mejor que sus competidores?

Entrevistado: definitivamente, no obstante hay especialidades.

Entrevistador: Ok, ¿Cómo considera usted sus instalaciones?

Entrevistado: Mmm, limpias, limpias.

Entrevistador: Mmm, ¿Se siente identificado con su empresa?

Entrevistado: sí, claro.

Entrevistador: ¿Por qué?

Entrevistado: Definitivamente este, porque me pongo la camiseta, yo me pongo en la posición del cliente y finalmente pues yo quiero recibir lo que estoy cobrando no o lo que en su defecto el precio de lo que se está pagando.

Entrevistador: Muy bien, vamos a continuar el bloque B, visión del futuro. ¿Cuáles con las perspectivas de desarrollo de su empresa?

Entrevistado: Bueno, en este caso nuestra perspectiva ahorita es crecer en otras áreas de oportunidad porque finalmente dentro de lo que es la construcción hay varias áreas de oportunidad entonces estamos analizando esa situación.

Entrevistador: Muy bien, ¿Cree usted que los cambios son benéficos para todos los integrantes de su empresa, o bien, solamente para algunos?

Entrevistado: No es para todos, para todos tiene, en el momento que se mueve una piedra se mueve para todos.

Entrevistador: Muy bien, ¿Usted está de acuerdo con la forma en la que dirige la empresa?

Entrevistado: Yo en lo personal sí, definitivamente.

Entrevistador: ¿Por qué?

Entrevistado: Porque me siento satisfecho con lo que hago, me siento bien, siento que los resultados cuando los pido este son los que recibo y sí, si estoy satisfecho.

Entrevistador: Vamos a ver el aspecto de factores externos en cuanto al mercado de producto. ¿Cuáles son las características del mercado en el que compiten sus productos? Que en este caso es servicios, ¿Verdad? ¿Cuáles son?

Entrevistado: Sí, definitivamente, por ejemplo son terracerías plataformas para desplantar casas, este, vialidades, mmm; urbanización de obras, eso es.

Entrevistador: Ok, y ¿Este mercado lo ve muy reducido o complicado? ¿Cómo ve el mercado al que ofrece sus servicios?

Entrevistado: En la actualidad esta reducido, porque precisamente la actividad económica ha sufrido cierto bache y no ha podido despegar como debe de ser, nosotros estamos esperando que esto se resuelva, esperamos que el dos mil catorce sea para bien para todos y que exista más actividad en la construcción.

Entrevistador: Ok, ¿Qué posibilidades tiene de crecimiento en el corto, mediano y largo plazo?

Entrevistado: este, si tenemos, tenemos, de hecho ya está, tenemos las inversiones efectuadas para llevar a cabo el crecimiento en las áreas que se van a desarrollar este, en la actualidad.

Entrevistador: ¿Qué sentimiento le genera el saber la situación actual de su competencia, de sus competidores? ¿Qué sentimientos le genera?

Entrevistado: Pues, mmm, no, finalmente es un sentimiento de competencia que es muy normal, muy humano, eso se genera en todos los humanos y finalmente es sentido de competencia pero de ahí no pasa, solamente eso.

Entrevistador: Muy bien, vamos a comenzar con el bloque de mercado de trabajo. ¿Qué piensa de los trabajadores de su empresa?

Entrevistado: De los trabajadores de nuestra empresa, finalmente este, tenemos gente que es muy responsable, tenemos gente que finamente esta entregada a su trabajo, no es gente viciada, es gente responsable por lo regular hacemos muy buenas selecciones cuando tenemos la necesidad de contratar a una vacante y por consecuencia este es gente que nos da resultados, no escogemos a cualquier gente, o seleccionamos a cualquier trabajador, cuando hacemos una selección la hacemos muy conscientes de que es un buen candidato para la empresa.

Entrevistador: Muy bien, ¿Qué sentimientos le produce el saber esta situación de sus trabajadores? Esa forma de ser ¿A usted que les produce eso?

Entrevistado: Un grado de compañerismo y que finalmente por el otro lado pues también tienes que entregar todo pues si ellos entregan todo pues también es necesarios que se vea retribuido económicamente ese desempeño que ellos hacen, entonces ese sentimiento te genera prácticamente pues que tienes la obligación de pagarles bien no.

Entrevistador: Muy bien, vamos a ver el ámbito de gubernamentales, ¿Conoce las políticas actuales que el gobierno instrumenta en el sector productivo en el que su empresa se encuentra y si podría mencionar algunas?

Entrevistado: Sí, no, si definitivamente ósea nuestro gobierno finalmente con la actividad que llevamos a cabo pues nos tiene bien controlados actualmente con la ley de lavado de dinero este, tenemos, somos, sabemos somos objeto de pagar el impuesto de la renta por las utilidades, el impuesto del valor agregado por el consumo, el IETU, la hacer las retenciones, definitivamente estamos conscientes de toda la carga tributaria que tenemos.

Entrevistador: ¿Usted piensa que con estas políticas se puede crecer?

Entrevistado: Mmm, pues sí, si puedes crecer, desafortunadamente tienes que, afortunadamente nosotros tenemos nuestra profesión de contadores públicos y entendemos esto, quizás a algunos otros empresarios les cueste trabajo pero si se puede crecer, no se puede crecer muy rápido, pero si es posible crecer.

Entrevistador: ¿Está usted de acuerdo con las medidas adoptadas para impulsar el crecimiento de las empresas como la que usted dirige?

Entrevistado: Mmm sí, si estamos de acuerdo, finalmente de repente existen programas, este a través de las pequeñas y medianas empresas y que finalmente nos ayudan y que salimos y obviamente hay que participar en todo lo que sale para las PIMES y obviamente si hay beneficios.

Entrevistador: Entonces, ¿Está de acuerdo con la política impositiva del gobierno mexicano?

Entrevistado: Mmm si estoy, mmm, aunque no estemos de acuerdo sabemos que tenemos que estar dentro porque finalmente es la forma de trabajar y tenemos que trabajar bajo las leyes de nuestro estado.

Entrevistador: Entonces, ¿Qué piensa usted del pago de las cuotas de seguridad social, al seguro social?

Entrevistado: Son un pago que debe de ser justo y se debe de enterar por parte del patrón finalmente ya la responsabilidad de atender o no a tender a los trabajadores pues no depende de nosotros, no depende del mismo organismo.

Entrevistador: ¿Cuál es, por último; su opinión sobre la oficina para cobros 2303?

Entrevistado: Mmm bueno, es una oficina que finalmente, independientemente de la persona que está al frente de ella bueno tiene que cumplir con su objetivo que es recaudar las cuotas y llevar el control administrativo entonces, en lo personal, creo que están haciendo bien su trabajo y no tienen exceso de facultades porque no los he vivido pero creo yo que están bien.

Entrevistador: Bueno, pues le agradecemos mucho este tiempo que nos ha dado y no se si usted desea añadir algo más a la entrevista o que quisiera comentar o compartir.

Entrevistado: No por el momento es todo, gracias.

Entrevistador: Ok, gracias a usted.

Entrevistado: Bueno.

Focus group

Lugar donde se realiza la reunión. AV. Juárez Pte. No. 97 Col. Centro San Juan del Río, Qro., **Local de la empresa**

Lugar donde se realiza la reunión: Gardenia núm. 89, Loma Linda, San Juan del Río, Qro. Domicilio fiscal y social de la empresa.

Hora de la reunión: 9.00 A.M.

Motivo de la reunión: Informativa.

Nombre y puesto de los participantes en la reunión: Alfredo Cortés Álvarez, trabajadores y empleados.

Descripción del lugar de reunión: Explanada de la empresa, frente a las oficinas administrativas y a la oficina de la dirección. La junta se realiza de pie con los trabajadores.

Hora de inicio: 9.00 A.M, puntualidad.

Ambiente previo a la reunión: Saludos y bromas: Algunos trabajadores bromearon con los apodos de sus compañeros de trabajo, platican asuntos triviales. Se dan los buenos días. Ambiente relajado, aunque se percibe cierta inquietud por saber el motivo de la reunión.

Comentarios intercambiados: Referencias a la semana anterior cuando se organizaron para hacer una carne asada y uno de ellos no llegaba con el carbón.

Gestualidad. Se nota una clara división entre los trabajadores —relajados y bromistas— y los empleados —callados y atentos a la llegada del dueño, con rostro serio—.

Formación de grupos de interés: Se nota una clara división entre el grupo de los trabajadores y el de los empleados.

Código de vestimenta. El personal operario —albañiles, peones, ayudantes y operadores de equipo— en su mayoría, visten de camisa o playera y pantalón de mezclilla; los empleados, mezcla de formal-casual —camisas y pantalones formales, casuales, vestidos, conjuntos—; formal en el dueño, el abogado y el auditor interno y el abogado.

Inicio de la reunión: El dueño inicia la reunión con un saludo de buen día y agradece que estén puntuales al llamado, continúa mencionando que será una reunión breve y cuyo único asunto es el darles a conocer que a partir de ese día, en la organización se ha creado un nuevo puesto de auditor interno y que este nuevo puesto será ocupado por el C.P. Martínez, cuyo propósito es mejorar todos los aspectos administrativos —de carácter laboral, operativo, contable, etc. —. Se solicita el apoyo de todos los asistentes el apoyo para que el contador pueda llevar a cabal término sus funciones para las que fue contratado. El insiste en que cualquier indicación que reciban por parte del auditor, deberá ejecutarla como si fuera de él mismo. Al expresar lo anterior, los trabajadores cambian su expresión, aunque ninguno toma la palabra o expresa verbalmente su inquietud. El dueño pregunta que si alguien tiene dudas en cuanto a la designación anterior y cuestiona si ha quedado claro, posteriormente los despide, agradece su presencia y ordena que se retiren a sus áreas respectivas a continuar con su trabajo

Tipo de argumentación: No se percibe ningún tipo de conocimiento se percibe la autoridad para designar lo que considera el dueño es propicio para su negocio. Posteriormente se conoce a través de los reportes de los últimos meses, que todos en la empresa llegaban tarde, pero mayormente los trabajadores y empleados con mayor antigüedad en la organización.

Referencias de la empresa u otras empresas: No se percibe.

Referencia a vivencias propias: Directa y verbalmente no hace referencia el dueño a sus vivencias, sin embargo, si tiene experiencia en la cuestión de auditoría y control a los aspectos básicos en la empresa.

Referencia a experiencias de la empresa: No.

Referencias de actores conocidos: No.

Alusión al conocimiento y/o entrenamiento del empresario o gerentes: No.

Referencias al clima organizacional: No.

Uso de información científica: No.

Referencias bibliográficas: No.

Referencias a tradiciones, costumbres y mitos: No. aunque por costumbre, los trabajadores con más de quince años de antigüedad, se manifiestan con carácter de indispensables, incluso consideran que la empresa no existirá sin ellos, sobre todo los operadores de las máquinas de construcción especializadas como roto martillo y retroexcavadora.

Código gestual-emocional: Se destaca la sumisión de los empleados hacia el dueño, la firmeza de voz y mando del dueño mantiene un silencio absoluto. Se observa disponibilidad por parte de los trabajadores y empleados para acatar la indicación del dueño, sin embargo se denota en algunos un sentir de duda, que no es comentada.

Tipo de decoración de la sala: Es una explanada que se encuentra entre las oficinas administrativas y la oficina de dirección, al fondo se puede ver parte de la maquinaria y en la parte delantera se encuentra la entrada a la empresa. No

existe mobiliario, existe una banca la cual es ocupada por cinco trabajadores, los demás permanecen de pie. No hay piso, sólo gravilla

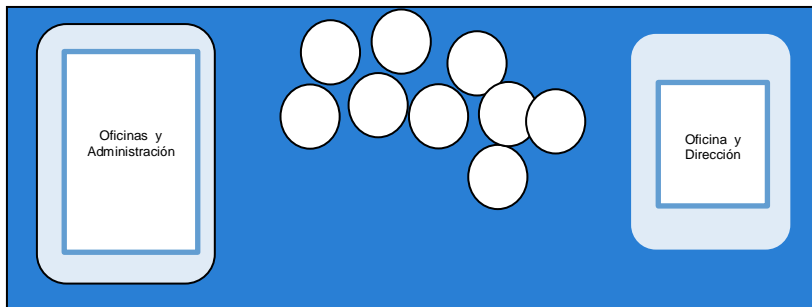
Protocolo de actuación: Si. No se come, no se bromea, se atiende de manera puntual lo que se aborda, se procura ser breve para no superar los 20 minutos de tiempo.

Tiempo de resolución de los puntos a tratar: No existen problemas a resolver, sólo se presenta una información.

Forma de tomar acuerdos: No existen acuerdos a tomar. Se informa de una decisión y se espera que los trabajadores la acaten.

Ambiente al final de la reunión: Se observa una inquietud, duda, asombro y algunos muestran desconcierto y descontento, sin embargo, también se observa resignación y prisa por continuar en sus labores.

Ubicación de los participantes en la reunión



Entrevista 6: Gasolinera TX, SA de CV.

Entrevistador: Muy bien, vamos a comenzar la entrevista, la entrevista versa sobre la, el empresario, le agradecemos al empresario el favor que nos hizo de venir para responder las preguntas, la que versa sobre el tema de tesis, este la responsabilidad social empresarial, un estudio de casos sobre la jurisdicción patronal de las cuotas de seguridad social del IMSS oficina para cobros 2303 en San Juan del Río, Querétaro. El objetivo de la entrevista es rescatar las percepciones, valores y significados sociales en entorno a su actividad productiva y como asume su responsabilidad social en referencia a las contribuciones obrero-patronales que debe de pagar; entre los puntos a considerar tenemos la actividad empresarial que es el bloque 1, este; le preguntamos a la persona que nos hizo favor de darnos la entrevista. ¿Cuál es la formación que tiene profesional como empresario?

Entrevistado: Bueno, estude primero la licenciatura en contabilidad pública y finanzas en el Tec. de Monterrey Campus Ciudad de México, después de allí me vine a Querétaro para fungir como asistente administrativo y de ahí aprendí un poquito del negocio y me ofrecieron el trabajo ya después de gerente administrados, me quede en él y bueno ya llevamos, gracias a Dios; 7 años ya como gerente en el puesto.

Entrevistador: ¿Cómo llegaste a involucrarte en esa actividad que actualmente que tienes? ¿Cómo fue que llegaste al momento en que dijiste yo ya estoy involucrado y voy a caminar sobre esa línea?

Entrevistado: Bueno el negocio, fue familiar desde un inicio, yo estaba estudiando y me dijeron, a ver si te gusta y me ofrecieron el puesto, yo leí un librito que se llama padre rico, padre pobre; y me cambio de verdad la percepción de las cosas, yo antes no le tenía mucha fe a estar por acá, estaba en la Ciudad de México, pero después de leer ese libro, me anime y acepte el reto; primero aclare y dije bueno, primero voy como una persona a experimentar, primero como un observador y después pues bueno, si se me da la oportunidad pues a lo mejor tomo al toro por los cuernos

Entrevistador: Muy bien, este; Cuando hablamos de la palabra empresario ¿Cuál es tu percepción contador?

Entrevistado: Yo creo que es una persona que arriesga el capital financiero, el capital humano para crecer de alguna manera profesional y también económicamente claro, obviamente ayudado con muchas veces, con algunos socios, tanto en lo financiero y yo también les llamaría socios a la persona del capital humano llámese o no, los trabajadores integran esa empresa.

Entrevistador: La actitud que tú tienes ante la responsabilidad social, ¿Cuál es? ¿Cómo es tu actitud ante la responsabilidad social como empresario? ¿Qué piensas?

Entrevistado: Yo creo que es necesaria porque en los en los tiempos de antes, a lo mejor los hacendados eran un poquito o un muchito a lo mejor abusivos con las personas que trabajaba para ellos entonces yo creo que es necesaria de alguna manera nos regula, nos limita a nosotros como empresarios, como patronos y también nos ayuda a aportar un poquito, un granito de arena para las personas que trabajan con nosotros, cuidar a nosotros, y también un poquito para la sociedad en general no

Entrevistador: Si, este ¿Qué piensas cuando te digo, el sentido de tener una buena imagen y una proyección, este, de tu persona? ¿Qué piensas con respecto a eso, de dar una buena imagen a los que te ven y la proyección que das de tu personaje?

Entrevistado: Yo creo que es bien importante, alguna vez me dijeron que solo hay una primera oportunidad para causar una primera buena impresión, entonces yo creo que tu persona refleja mucho tu filosofía de tu comportamiento y obviamente ese comportamiento al ser tu representante o imagen de una empresa pues también representa lo que es la empresa, entonces es importante que tu imagen sea una imagen cuidada, una imagen que trate de ser coherente con lo que pretendes transmitir, no nada más a tus clientes o a la gente que vas a atender, sino a los trabajadores y a la gente que colabora contigo.

Entrevistador: Muy bien, dentro de los aspectos que están vinculados al trabajo de las experiencias que has tenido en tu trabajo, ¿Qué lugar ocupa el trabajo en tu vida?

Entrevistado: Yo creo que es bien importante es fundamental de echo el trabajo no nada más lo veo por el sentido de retribución económica, que muchas gentes así lo ven; pero no es mi caso, sino también en el caso de que es necesario, nos libera del ocio, nos mantiene ocupados, nos entretiene y además de ello pues qué bueno que te remuneran económicamente por ello no, pero yo creo que ocupa un lugar bien importante, como una persona quizás no tiene trabajo pues esta como más escondida, más limitada tanto, bueno el vocabulario sería lo menos, pero sus relaciones personales, su proyección como persona creo que es mucho más limitada, cuando tienes un trabajo amplias esa perspectiva, amplias un poquito esa imagen.

Entrevistador: Respecto al grado de satisfacción que te proporciona tu trabajo, ¿Qué me puedes comentar respecto a eso?

Entrevistado: Híjole, me satisface bastante, yo creo que cada día que me levanto es un día que Dios me permite mejoras, que Dios me permite dedicarle un poquito más, yo creo que la problemática siempre va a estar ahí pero es lo que hace interesante el día a día, entonces la verdad es que me satisface mucho trabajar, me satisface bastante dedicarle un tiempo a esa actividad y me satisface que el fin sea común.

Entrevistador: En el ambiente laboral, si te preguntara yo ¿Qué significa para ti empleado, obrero y trabajador; que me podrías comentar?

Entrevistado: Yo creo que empleado es quizás la persona que es contratada para coadyuvar, cooperar el objeto o el fin que tienes la empresa; un obrero quizás sea la mano de obra primaria la gente que tiene el primer contacto con el cliente, la mano que hace quizá el trabajo rudo y que tiene quizá el mayor desgaste físico y que además pues que también da el cimiento, la entidad preponderante de la empresa, si, y el trabajador yo creo que es un calificativo para la persona que de verdad le dedica su empeño, su esfuerzo y su tiempo a este, para sacar el trabajo verdad, para dar ese, ese este sacar la empresa adelante no, para dar eso cien por ciento.

Entrevistador: ¿Cómo te llevas, que relación tienes con tus empleados? ¿Cómo es tu relación con tus empleados que tienes?

Entrevistado: Yo creo que es excelente, la verdad es que no me puedo quejar, creo que nuestros trabajadores, nos llevamos bien, podemos igual hacer una broma como podemos tomarlas las cosas serias, tenemos reuniones hay respeto y yo creo que más allá de una amistad, que yo creo que puede ser muy ambigua, hay un compañerismo que es esencial en la empresa, más allá de que seamos amigos o no yo creo que debemos de ser buenos compañeros, yo creo que en general en la empresa todos somos buenos compañeros.

Entrevistador: Que bueno, este hay percepción, todo mundo tiene una percepción que alcance a definir con respecto a las cosas, ahorita vamos a platicar sobre una percepción que se tiene de la administración pública que alcanzamos a ver; ¿Qué piensas, que percepción tienes de las leyes que regulan la actividad empresarial del país?

Entrevistado: Yo creo que son en general buenas, dan pautas, nos dan lineamientos a seguir para el tener efectivamente eso no, buen desempeño, buen comportamiento, no exceder nuestros límites, sin embargo en la práctica creo que a veces se divaga mucho, entonces las leyes cuando se escriben en el papel pues suenan de alguna manera convincentes sin embargo en la práctica a veces ya uno tiene algunas discrepancias con ellas.

Entrevistador: Perfecto, y respecto a los funcionarios públicos ¿Qué opinas? ¿Cuál es tu opinión de los funcionarios públicos que llevan a cabo pues por supuesto esas leyes?

Entrevistado: Eeeh, pues yo creo que en general tratan de hacer su trabajo algunos, pero obviamente hay excepciones y la gran, yo creo que la gran mayoría de los mexicanos los entendemos, como que quizá oigan tenido un buen inicio pero después llegan a corromperse por el mismo sistema mexicano. Eeeh, creo que también la realidad muchos funcionarios están en sus puestos por esfuerzo propio y algunos, la verdad es que también seamos realistas, y llegan por nepotismos, compromisos favoritismos, entonces también ahí hay un poquito de bache, e inclusive algunos se dan cuenta que, uno al tratar con ellos que ni siquiera están suficientemente calificados para desempeñar ese puesto y sin embargo allí están entonces ellos tienen autoridad y al final del día nosotros como empresarios, como contribuyentes y como sujetos a régimen legislativo pues hay que de alguna manera respetar esa jerarquía.

Entrevistador: Perfecto, ¿Qué piensas del pago de impuestos?

Entrevistado: Pues el impuesto es algo que ya por el nombre es obligatorio, es impuesto precisamente es impositivo y es obligatorio, yo creo que en general el concepto de impuesto es bueno en general creo que es algo que te sirve para mejorar como país, sin embargo creo que también la percepción general de la población, inclusive de los mismos empresarios, es que el impuesto es desaprovechado, la recaudación no solo sirve para invertir en servicios, en desarrollo social no, se desvía muchos recursos y eso obviamente causa que sea uno un poquito más renuente al pagarlos no, cuando dices el impuesto es bien aprovechado hay iluminación, hay seguridad hay muchos, muchos servicios vial, desarrollo en general, federal, exactamente infraestructura. Creo que hasta que es un poquito menos doloroso, por así decirlo, el pagar impuestos, sin embargo cuando vez que las cosas se mantienen o empeoran y cada vez que el impuesto es más pues como que te desilusionas y tienes esa actitud renuente.

Entrevistador: Si habláramos respecto al pago de cuotas de seguridad social, el IMSS; que es otro bloque y la percepción que andamos buscando es la percepción del empresario respecto a las contribuciones ¿Qué opinión tienes contador, respecto a la oficina de cobros 2303, que es la oficina de jurisdicción en donde está tu compañía?

Entrevistado: Creo que la oficina de cobros en general hace un buen papel, desenvuelve un buen papel he, se desarrolla bien, la gente está capacitada la gran mayoría, o al menos ese es mi caso, lo puedo hablar por mi caso, no me ha tocado ningún contratiempo ninguna gente que no trate de solucionar el problema, sin embargo creo que entramos un poquito a la famosa burocracia no, el papel el tiempo que se lleva luego las cosas es demasiado, yo creo que la recaudación igual que lo dije hace rato en el papel es buena, sin embargo luego la atención de las clínicas es muy

deficiente, y ahí es cuando uno no, no siente ese equilibrio, no siente el que estoy pagando lo justo para la atención que tengo para mí gente, para mis trabajadores y para mí mismo y mi familia muy bien, hay quedan un poquito a deber, sin embargo la oficina creo que desenvuelve su papel y en términos generales pues lo hace bien.

Entrevistador: Bien, y hablando de eso de la recaudación ¿Qué alternativas piensas que existen para mejorar la recaudación o si crees que es necesario, que eliminarías o que cambiarías, que alternativa tendrías?

Entrevistado: Yo creo que la recaudación es buena, sin embargo yo creo que los servicios quedan un poquito a deber, la recaudación yo creo que si juntáramos a los patrones que tratamos de pagar la, lo justo pues somos varios, sin embargo también hay mucha gente que está en la informalidad, mucha gente que abre empresas fantasmas o empresas ficticias o a lo mejor si hay empresas o negocios pero nunca se preocupan por la seguridad social ni por el bien estar del trabajador, entonces yo creo que si fuéramos un poquito más justos o parejos con esa gente que está en la informalidad yo creo que podríamos llegar a una, una mejor meta, yo creo que en mi caso estamos auditados para efecto del seguro social y cada año me piden información que es repetitiva y reiterativa y yo lo veo más como una monserga que como una cosa cumplida, ¿Por qué?, porque me hacen año con año entonces puedo decir que prácticamente ya saben que cumplo y sin embargo hay mucha gente allá fuera que tienen negocios informales, que tienen empleados informales que no se auditan para efectos del IMSS y esa gente sigue laborando y sigue trabajando sin ninguna ni siquiera visita, sin ninguna supervisión, ni siquiera una visita de la autoridad.

Entrevistador: Hablando de esa este, pagos que se hacen de tu percepción ¿Tú crees que pagar te hace a ti más responsable socialmente?

Entrevistado: Yo creo que si porque la gente busca la seguridad social y yo creo que al brindarle esa seguridad social le estas diciendo al trabajador, oye mira, soy responsable estoy contigo, velo por tus intereses, veo por tu salud y obviamente me interesa que tú también estés contento estés conforme con las cosas que yo te ofrezco para que también tu trabajo lo desenvuelvas de mejor manera

Entrevistador: ¿Hasta dónde crees que tenga que llegar tu responsabilidad como empresario, tu responsabilidad social, hasta dónde crees?

Entrevistado: Yo creo que las limitantes que nos ponen ahorita los alcances que nos dan son buenos, porque yo creo que tienes que ver la problemática del trabajador, un trabajador no te rinde igual si tiene problemas en su casa, si tiene problemas de salud, si no tienes donde dejar a sus hijos, a como si ya le resuelves de una manera un poquito, o le ayudas a resolver un poquito sus problemas, entonces yo creo que esta responsabilidad social ayuda a que también el mismo trabajador te vea como una persona confiable, como una persona que lo apoya y no como un enemigo, un explotador ni como una persona que a su costa se quiere enriquecer.

Entrevistador: Por supuesto, dentro de la entrevista tendríamos que hablar de un objetivo a tratar de captar cuales han sido tus principales actividades que podrían indicar que tu llevas y practicas la responsabilidad social empresarial, bueno tendríamos primero que preguntarte por obvias razones los datos del entrevistado nombre, y del entrevistado no lo vamos a omitir, este, tu perfil nos podrías decir, y cuántos años tienes trabajando en la empresa al cago que ocupas, y el cargo que ocupas ahorita

Entrevistado: Claro que si, al cargo que ocupo ahorita llegue a partir del dos mil siete fue una cosa poquito imprevista yo estaba primero como observador, como se los dije al principio de la entrevista, después me ofrecieron ya el puesto de gerente y lo tome, y yo creo que mi perfil sería una persona preocupada no nada más por hacer crecer a su empresa sino por también el crecimiento de cada uno de sus trabajadores por el bien estar de ellos, porque yo estoy convencido que mientras el trabajador este mejor, por así decirlo, la empresa también va a dar buenos resultados.

Entrevistador: Perfecto, de los datos generales de la empresa este contador, dentro de la historia que tienes nos podrías dar un rasgo de cómo empezó la empresa ¿Dónde empezó, cual es el origen de la empresa?

Entrevistado: Claro, la empresa inicio como una empresa familiar, empezaron varios socios de la familia se juntaron invirtieron capital y empezaron con la idea de hacer esta gasolinera esta empresa en Tequisquiapan, que de allí pues bueno se hizo una convocatoria para ver cuál de los socios reunía el perfil para administrar esta empresa algunos nos hicieron, como muchas empresas empiezan con el famoso prueba y error, se prueba y no dieron el ancho entonces se sustituyó sin embargo yo me incorpore a ella ya después, de echo algunos socios de los fundadores ya no estaban, me invitaron a mí a participar en esta empresa, participe de manera accionaria y ya después me involucre en la administración y ya desde entonces han pasado 8 años de los cuales seis y medio han sido a mi cargo, y creo que si hemos mejorado la empresa.

Entrevistador: Que valor le das al posicionamiento que tienes tu empresa en el mercado, hablando por ejemplo de productividad, de calidad de tus productos de la preferencia que tiene el público para tu negocio

Entrevistado: Yo creo que la preferencia, gracias a Dios y al trabajo y esfuerzo de las personas que laboramos aquí es, la preferencia pues yo creo que tenemos la mayor preferencia del municipio y yo creo que en cuestión de productos es

muy general porque nos los distribuye que es PEMEX refinación al mismo tiempo, entonces no hay diferenciación en cuestión de productos, sin embargo yo creo que nuestro cimiento la parte fuerte es el servicio de allí es como invito a la gente que labora a que cada día mejoremos, porque el servicio es la gran diferenciación entre una empresa y otra.

Entrevistador: Entonces, ¿Crees que tu empresa es competidora por ese servicio?

Entrevistado: Yo creo que sí, la competencia siempre nos hace mejorar, la competencia creció en los últimos años desde haber dos gasolineras, de repente hubo cuatro, yo creo que obviamente hay que hay que repartir un poquito el pastel, eso es un, como te diré, es un camino que no puedes evitar, sin embargo creo que mantenernos en la preferencia del público en general el tener a las familias más grandes habla precisamente del servicio que nos esforzamos por tratar a nuestros clientes de la mejor manera y por cuidarlos no, y por consentirlos y por decirle no, que tú tienes la libertad de decidir con que empresa trabajar sin embargo nosotros te ofrecemos todo esto para que nos ayudes, o más bien nos beneficies con tu preferencia.

Entrevistador: ¿Sientes que tus instalaciones, consideras que tus instalaciones son limpias?

Entrevistado: Sí, yo creo que si son limpias son ordenadas obviamente al concepto de gasolinera corresponde claro, porque hay mucho flujo de autos, no puedes evitar las marcas de llantas en las islas, sin embargo, limpiamos muy seguido, siempre hay mantenimiento, pintamos dos veces al año tratamos de mantener esa imagen de limpieza, de seguridad que la gente se sienta un poquito más cómoda en nuestras instalaciones.

Entrevistador: ¿Tú te sientes identificado con la empresa?

Entrevistado: Sí, sí, como te decía al inicio yo creo que la imagen que proyectas van muy asociados con la empresa que manejas y entonces yo creo que si das una imagen muy limpia, pero tu empresa está muy sucia pues hay incoherencia, no hay asertividad en lo que estas proyectando entonces, yo creo que cuando tu empresa está limpia y manejas esa limpieza, no nada más lo físico, sino también la limpieza organizacional, en la base estructural pues también tienes que pensar en esta limpieza también en lo personal, entonces la verdad es que si me identifico bastante.

Entrevistador: Muy bien, respecto a la visión que existe en el futuro ¿Qué perspectivas tienes de desarrollo de la empresa?

Entrevistado: De desarrollo, yo creo que en un corto plazo, obviamente es el incrementar ventas el tener más satisfechos a nuestros clientes, el ofrecerles mayores servicios, productos como te vuelvo a repetir, no podemos son generales no, son homogéneos y no podemos ofrecer más por el momento, pero yo creo que en el servicio recaba todo no, nuestra imagen, nuestra educación, nuestra respuesta al cliente.

Entrevistador: Tú crees que cuando hay cambios ¿Son beneficiosos para toda la empresa, o benefician solamente a una sola persona, cuando haiga cambios de cualquier tipo?

Entrevistado: No, yo creo que siempre buscamos los cambios para un fin común, los cambios deben ser benéficos para la empresa en general, pero también cada uno de los que allí laboramos ya que cuando tú le ofreces un cambio a una persona que va en su perjuicio obviamente la persona no lo toma muy a gusto ni lo toma de buena manera, en cambio cuando le ofreces a una persona un cambio para mejorar ella en lo personal, y que además nos brinda un beneficio en común yo creo que es mucho más convincente para todo el mundo adoptar esos cambios

Entrevistador: Perfecto, ¿Tú estás de acuerdo con la forma de cómo se dirige la empresa, porque?

Entrevistado: Sí, yo creo que si porque gracias a Dios, desde que tomamos la dirección de la empresa en general las utilizadas han aumentado la gente está más contenta, tenemos la gente con seguridad social como nunca antes se había visto podemos decir que todas nuestros despachadores y despachadoras cuentan con seguridad social, cuentan con servicio de nómina, cuentan con servicios en la empresa y cuentan también con facilidades extras entonces creo que en general te puedo decir que la empresa están mejor dirigida en los últimos años y también estaría seguro de que la gente que trabaja conmigo podría decir lo mismo.

Entrevistador: Muy bien, este, hablando de los factores externos de la negociación que tu diriges, hablando del mercado, del producto ¿Cuáles son las características del mercado en el que tu producto compite?

Entrevistado: Bueno, como te decía el producto en general es homogéneo, obviamente estamos expuestos a factores como el desabasto, como los incrementos de precio por parte de PEMEX, pero tratamos de preverlos, de solventarlos de la mejor manera y buscar pues que PEMEX siempre este, nosotros tener siempre los recursos para que PEMEX nos pueda surtir en el momento para o quedar mal con los clientes, pues yo creo que el mercado, bueno, a lo mejor en un futuro; y ahora con la reforma energética de este dos mil catorce, quizás se abra un poquito más pero también nosotros estamos convencidos que el servicio nos destaca y que también por ese rango o por ese renglón tendremos esa capacidad de competir precisamente con las demás empresas.

Entrevistador: Muy bien, hablando, hablamos hace rato de crecimiento dices que bueno, había un proyecto a corto, mediano y largo plazo ¿Qué crecimiento pudieras tu prever?

Entrevistado: Yo creo que a corto plazo, pues podríamos implementar esos servicios no, hacerle más amigable a los clientes, facturar electrónicamente, pagar de diferentes maneras, de diferentes métodos de pago, que nuestro servicio sea siempre el adecuado el que el cliente espera, pues ya a mediano plazo pues mantenernos, que lo importante no es llegar sino mantenerse, mantener con eso, innovar no nada más infraestructura y la maquinaria que va avanzando sino darle esa certidumbre al cliente, esa seguridad que el cliente siempre busca. A largo no te podría decir que sea crecer en sucursales ya que no lo tenemos contemplado ahorita con esa sociedad sin embargo yo creo que mantenernos, mejorar y a lo mejor en un futuro si hacer alguna sucursal no es algo que se tenga ya sobre la mesa ni siquiera vagamente pues bueno yo también creo que inclusive a largo plazo también es mantener el patrimonio que nos han encomendado no, la gente que invierte capital financiero y también porque no decirlo gente que está trabajando con nosotros el capital humano.

Entrevistador: ¿Qué sentimiento te genera saber la situación que tiene tu competencia?

Entrevistado: Pues yo creo que me genera el sentimiento de satisfacción, no para verme ególatra, ni mucho menos sino porque creo que la competencia tienen los clientes que nosotros queremos que tenga y nosotros tenemos los clientes que nosotros deseamos, entonces la competencia como te decía hace rato siempre nos ayuda a mejorar, cuando hay varios proveedores del mismo servicio ofrecer un valor agregado un algo más, entonces ese factor de la competencia creo que nos ha ayudado a nosotros mismos para mejorar y me siento satisfecho también con la competencia, porque la competencia hace su papel y desenvuelve ese rol de ayudarnos a nosotros mismos a mejorar.

Entrevistador: Claro, dentro del mercado de trabajo hablando de los factores externos, ¿Qué piensas de tus trabajadores, tienes disponibilidad este, más calificados, más preparados, son flojos o tienen o no tienen disposición al trabajo?

Entrevistado: No yo creo que son muy serviciales mis trabajadores están capacitados, obviamente hay cosas que quizás rebasen sus conocimientos, sus capacidades, cosas más administrativas que a veces los clientes preguntan pero, pero yo creo que en lo general el trabajador está capacitado para desenvolver el puesto en el que esta obviamente que no tenemos gente capacitada para administración, para resolver problemas administrativos y obviamente no tenemos gente capacitada para hacer el despacho en el puesto de despachador, yo creo que en general nuestros trabajadores están capacitados hacen muy bien su trabajo y se esfuerzan también por hacerlo cada día mejor.

Entrevistador: ¿Qué sentimiento te produce saber la situación que tienen tus trabajadores?

Entrevistado: Me, me; fijate que los sentimientos encontrados obviamente hay cada trabajador, es un mundo diferente es una problemática diferente y nosotros también tenemos juntas de bastante seguido por decir al menos tratamos de hacerlas cada trimestre a más tardar para escuchar la problemática de los trabajadores, no nada más en lo laboral, a veces lo hacemos en privado para escuchar su problemática en lo particular en cada uno, y muchas veces tratamos de apoyar al trabajador, que el trabajador se sienta protegido, se sienta cobijado por parte de la empresa, exactamente que se sienta con esa idea de decirle, ponte la camiseta porque así como los socios que meten capital aquí, nosotros les damos tiempo, les dedicamos esfuerzo entonces te tienes que sentir parte de la empresa, porque eres parte de la empresa.

Entrevistador: Dentro de los factores externos que hablamos, de las políticas gubernamentales ¿Conoces las políticas actuales que el gobierno instrumenta en el sector en el que su empresa se encuentra? Me podrías dar alguna que tú consideres.

Entrevistado: Sí, claro, más allá de la recaudatoria de los impuestos, pues también está la ambiental, también está la del protección al consumidor, yo creo que hay varias, el que esté o no esté de acuerdo yo creo que en general, como te decía al inicio, en el papel están muy bien, en la práctica a veces se vicia un poquito y allí es cuando entra un poquito la subjetividad de la persona que viene a aplicarte la normativa no, entonces ahí es cuando el empresario se encuentra entre la espada y la pared porque se presta a interpretación, entonces es la interpretación que va a ejercer la normatividad y ahí es cuando uno luego tiene esas discrepancias, esas diferencias con la persona que trata de ejercer o de interpretar esa normatividad, pero si, si estamos al tanto y tratamos de siempre estar pues bien enterados de eso.

Entrevistador: ¿Tú piensas que con estas políticas se puede crecer?

Entrevistado: Yo creo que sí, pero volvemos a lo mismo si las siguiéramos tal cual creo que sería benéfico para todos sin embargo en la práctica se vicia mucho, se corrompe mucho y entonces al caer en eso pues ya caemos en la injusticia y en esa injusticia viene a todos coludos todos rabones y pues no, hay unos negros y hay unos blancos, entonces a los bancos nos los hacemos como cacería de brujas y a los negros los tenemos en un estandarte a lo mejor en un pedestal, entonces yo creo que si nos apegáramos un poquito más a la norma a como dice, a como dicta la normatividad la legislación, estaríamos un poquito mejor, sin embargo, como es muy subjetiva y muy a interpretación pues ahí es donde caemos en un bache de injusticia por así decirlo.

Entrevistador: ¿Tú crees entonces, estás de acuerdo con esas medidas que se adoptan para impulsar el crecimiento de las empresas como la que tú tienes?

Entrevistado: Yo creo que quizá en los últimos años, y hablando específicamente de las gasolineras se volvió muy fácil el soltar franquicias, antes era un poquito más selectivo ahorita se popularizo por así decirlo, entonces de tener antes hace diez o quince años tener tres mil estaciones en servicio, pues ahorita vamos en las doce mil entonces estamos ablando de que se popularizo, si creció mucho, PEMEX soltó muchas, muchas franquicias de gasolineras y a su vez, aquí específicamente en el estado de Querétaro; vemos ese problema del desabasto de la no capacidad del mismo PEMEX para entregarte el producto, entonces creo que creció más allá de lo que ellos creían y sin embargo ellos nunca consideraron ese crecimiento exponencial y nunca tomaron las previsiones necesarias para decir, bueno si las franquicias crecen, nosotros también debemos de crecer en abasto, en transporte para llevarles el producto en supervisores, para estar al tanto en las franquicias, visitas en el momento adecuado, no; sino como que ellos soltaron franquicias a lo grande, a lo fácil y nunca pensaron que las franquicias los iban a comer entonces ahora las franquicias estamos diciéndoles, oye PEMEX me mandas producto, hay es que no tengo porque son muchas estaciones, hay es que no tengo porque no tengo suficientes pipas, entonces dice uno, entonces dice uno, entonces porque sueltas tantas franquicias si en algún momento te iban a rebasar entonces yo creo que por ahí va la cosa.

Entrevistador: Ya para finalizar, hablando ya nomás de las contribuciones, ¿Tú estás de acuerdo con la política impositiva del gobierno mexicano?

Entrevistado: No tanto, te diré, no porque me pece pagar impuestos como te decía, yo creo que si los impuestos fueran mejor aprovechados estaríamos hablando de otro país, no nada más de otra cosa, sino de otro país literal, sin embargo yo creo que las contribuciones las cargan impositivas e inclusive las reformas, no nada más esta del dos mil catorce, sino muchas anteriores van hacia el mismo renglón hacia los contribuyentes cautivos, hacia los contribuyentes que ya estamos en hacienda pagamos impuestos y no hacia los grandes contribuyentes que estamos hablando de clubes deportivos, de clubes de futbol, televisoras, este; librerías, esas personas al contrario, esas personas morales al contrario tienen hasta devoluciones, y nosotros como clase media como, estamos pague y pague y pague y cada vez la carga impositiva es mayor, que ahora, por ejemplo en este dos mil catorce que están tan incorporadas las famosas repecos, que antes eran pequeños contribuyentes, ahora son contribuyentes, ya no hay pequeños contribuyentes ya va a ser este sistema de integración para que sean contribuyentes también, para que sean contribuyentes cautivos que quizá por ese lado, la secretaria de hacienda está pasando por alto, yo creo que lo justo, sería yo creo, cobrarle más a los que más tienen, y aquí no es así, a los que más tienen muchas veces hay que devolverles o compensarles impuestos y a los que estamos subsistiendo y rascándole diario y viviendo al día, somos a los que cárgales más, cárgales más, cargarles más, y ahora pues hasta a los pequeños contribuyentes, que también ya los están incorporando para decirles, bueno los pequeños que también aporten su granito de arena, y a los grandes, grandes pues siguen igual, siguen allá arriba intocables.

Entrevistador: Respecto al pago de cuotas de seguridad social al IMSS, ¿Qué piensas respecto a pagar las cuotas de seguridad social al Seguro Social?

Entrevistado: Pues, también ya te lo había dicho con anterioridad, las cuotas si fueran muy aprovechadas, si la atención en las clínicas fuera la que una espera yo creo que no nos pesaría, bueno nos pesa un poquito te da un poquito de coraje cuando un trabajador llega y te dice que saque mi cita, me duele el estómago desde hace mucho, tengo una gastritis crónica y me dieron mi cita para mis estudios dentro de tres meses, entonces ahí dices, a caray pues en tres meses, pues, toquemos madera, pero a lo mejor ya ni estas, entonces muchas veces el mismo trabajador, con sus recursos limitados y con su tiempo limitado dice prefiere ir a un particular para que me diagnostique a tiempo y ver qué puedo hacer o esperarme tres veces a que me saquen una hernia no por ejemplo.

Entrevistador: Y la última para finalizar la entrevista, ¿Cuál es tu opinión que merece la oficina para cobros 2303 del IMSS?

Entrevistado: Yo creo, que lo vuelvo a reiterar, en si la oficina hace su trabajo lo desempeña bien, bueno involucrado u poquito de burocracia, de tiempo que no te gustaría perder por estar ahí, pero yo creo que la oficina se encarga de los suyo, el cobrar y el cobrar te ofrece pues tanto las posibilidades como las negociaciones para cómo pagar y también bueno, estar al pendiente de lo suyo, que es recaudar, entonces bueno; su papel así en lo estricto lo desempeña de buena manera, sin embargo tampoco podemos negar que muchas veces nos gustaría ser atendidos con mayor brevedad muchas veces va uno a presentar el dictamen, va a presentar la prima de riesgos y ves que no hay gente y de todas maneras tienes que esperar media hora a que la ventanilla te atienda, entonces quizás eso sea lo que habría de depurar un poquito, creo que la gente que allí trabaja también debe de tener su carga de trabajo pero pues sí, quizás cuidar esa imagen que haces nos dan a nosotros los que vamos a contribuir de que muchas veces están desayunando y no te atienden porque estoy en mi hora de mis sagrados alimentos entonces espérame unos cuarenta minutos, y otros

también en lo que acabo de almorzar para atenderte, quizás eso sea lo único. Pues en general yo creo que cumple su chamba la oficina de San Juan del Río.

Entrevistador: Bueno con esto finalizamos la entrevista, no sin antes agradecerle al empresario que nos hizo favor de atenderle, muchísimas gracias contador.

Entrevistado: Al contrario muchísimas gracias a ti.

Entrevistador: Muy bien.

Focus group

Lugar donde se realiza la reunión: Domicilio fiscal y social de la empresa: Carretera San Juan del Río-Xilitla S/N Tequisquiapan, Qro.

Hora de la reunión: 9.00 A.M.

Motivo de la reunión: Junta con encargados y empleados.

Nombre y puesto de los participantes en la reunión: José "N" gerente general; gerentes piso y de Contabilidad; y empleados, que prefieren no ser identificados.

Descripción del lugar de reunión: Sala de juntas de la planta alta; espacio anexo a la gerencia general de 5 x 5 m.

Hora de inicio: 9.15 A.M.

Ambiente previo a la reunión: Inquietud al desconocer el fin de la reunión.

Saludos: Cordiales y respetuosos.

Bromas: No hay bromas. Los participantes, entran, saludan y se sientan.

Comentarios intercambiados: Referencias al tráfico y el trabajo.

Gestualidad: Se les observa ansioso, atento y dispuesto a escuchar al gerente; no se observa actitud negativa.

Formación de grupos de interés: No se forman subgrupos.

Código de vestimenta: Formal en los gerentes; overol en el caso de los trabajadores.

Inicio de la reunión: La palabra fue tomada por el gerente general quien informó del orden de los asuntos de acuerdo a su importancia.

¿Quién determina el procedimiento? El gerente general elabora y determina el procedimiento en base a una lista de temas de los que previamente había recabado información. Los temas se discuten en orden de autoridad y luego, aleatoriamente, los empleados despachadores levantan la mano para tener la palabra.

Tipo de argumentación: Todos los asuntos de esta reunión fueron tratados sin apoyo de material didáctico alguno, se discutió con los argumentos históricos de las ventas de combustible para concluir una toma de decisiones entre los gerentes generales.

Tipo de información: Sus argumento se basan en archivos estadísticos de ventas, así como en proyecciones de ventas de combustible adicionando la experiencia de cada uno en su puesto.

Reportes financieros: Se trabaja con estados financieros, balanzas y demás reportes de producción y ventas así como de reportes de utilidades en periodos varios.

Referencias de la empresa u otras empresas: No permitieron el acopio de información de la empresa por considerarla confidencial.

Referencia a vivencias propias: Directa y verbalmente no hace referencia el dueño a sus vivencias, sin embargo, si tiene experiencia en la cuestión de auditoría y control a los aspectos básicos en la empresa.

Referencia a experiencias de la empresa: Si se hacen referencias de datos y casos históricos esto según ellos, les permite hacer presupuestos más exactos.

Referencias de actores conocidos: Sí, se cuentan algunas anécdotas conocidas por los participantes.

Alusión al conocimiento y/o entrenamiento del empresario o gerentes: Se recalca que es vital el entrenamiento de los despachadores, por lo que se encuentran en capacitación constante en el manejo de combustibles a través de cursos.

Referencias al clima organizacional: Se observa que el gerente general menciona la importancia que un buen clima organizacional es de vital importancia para la compañía que los trabajadores se encuentren motivados para el trabajo y en atender a los clientes para que no vayan a otras gasolineras

Uso de información científica: Se habla de información respaldada en avances tecnológicos y científicos con respecto a las nuevas bombas de despacho y de almacenamiento de combustible que deberán de implementarse en el futuro.

Referencias bibliográficas: No.

Referencias a tradiciones, costumbres y mitos: Se mencionó el Día de Muertos para estar en atención al constante flujo de vehículos y de gente joven que transita hasta tarde, además de prever la venida de las fiestas de Navidad, recomendando que se procure no tener faltas en su trabajo por este motivo.

Código gestual-emocional: No se observa emociones negativas, el grupo se muestra interesado y amable entre ellos, se destaca más atención entre los gerentes que entre los despachadores. Sin embargo entre ellos se percibe que están preparados para ayudar a otros miembros del grupo. Se observan listos para el inicio del día y el cambio de turno de los que trabajaron en la noche.

Tipo de decoración de la sala: Es una explanada que se encuentra entre las oficinas administrativas y la oficina de dirección, al fondo se puede ver parte de la maquinaria y en la parte delantera se encuentra la entrada a la empresa. No

existe mobiliario, existe una banca la cual es ocupada por cinco trabajadores, los demás permanecen de pie. No hay piso, sólo gravilla

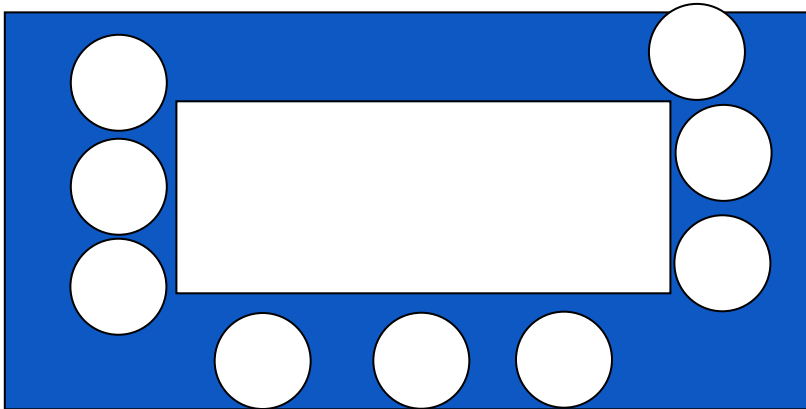
Protocolo de actuación: Está prohibido estrictamente comer o fumar; los asistentes toman sólo café de una cafetera que está en la sala de juntas.

Tiempo de resolución de los puntos a tratar: Se priorizan los puntos más tardados en resolver y los menos conflictivos se discuten al final. Se menciona el porqué de la decisión tomada y se anota en la bitácora. Se enlistan los problemas que no fueron solucionados y los argumentos para postergar la decisión y para darle seguimiento.

Forma de tomar acuerdos: Se hace un consenso de la opinión de todos, con especial énfasis del gerente de piso y se decide junto con el gerente general.

Ambiente al final de la reunión: Se observó que el grupo tenía prisa en terminar e iniciar sus labores para el cambio de turno, se les observó satisfechos con los resultados motivo según lo comentado de la ampliación de la nueva gasolinera y de las nuevas bombas despachadoras que se está llevando a cabo en la empresa.

Ubicación de los participantes en la reunión



Entrevista 7: Invernaderos Hidropónicos, SA de CV.

Entrevistador: Vamos a hacerla así como si fuera una charla, ¿te parece?

Entrevistado: Me parece bien.

Entrevistador: Vamos a hacer la entrevista, este respecto a la tesis doctoral que se llama la responsabilidad social empresarial, un estudio de casos sobre la percepción patronal de las cuotas de seguridad social del IMSS, de la oficina para cobros 2303 en San Juan del Río, Querétaro. Agradecemos al empresario que nos hizo favor de tomarnos la entrevista y vamos a tomar el guion con las temáticas que tenemos por conversar con los empresarios de San Juan del Río, este objetivo es rescatar las percepciones, valores y significados sociales en torno a su actividad productiva y como asume la responsabilidad social en referencia a las contribuciones obrero patronales que se deben pagar. El primer punto a considerar, que es el primer bloque es la actividad empresarial este, que es cual es a formación profesión como empresario, entonces tendríamos que preguntar ¿Cómo fue que se involucró usted en la actividad que actualmente tiene?

Entrevistado: Bueno pus, porque me llamaron para administrar la empresa que nos dedicamos, invernaderos hidropónicos.

Entrevistador: ¿Cuáles su percepción, que usted tiene sobre el significado de ser un empresario?

Entrevistado: Bueno pus, pus ser un empresario yo lo veo desde el punto de vista para ver un mejor estatus social y así dar trabajo y tener ingresos y pues dar trabajo aquí al estado, en este caso al municipio.

Entrevistador: Si tuvieras que definir empresario, ¿Qué dirías que es un empresario?

Entrevistado: Pues una fuente de empleos que va hacia la población,

Entrevistador: Tú aptitud de la responsabilidad social como empresario, ¿Qué piensas de ella?

Entrevistado: bueno pues que nosotros los empresarios pues trataos de hacer lo mejor posible y tratar de crecer, mas no ha sido posible pues por todo este vendaval que ha venido a de impuestos y de poco apoyo por parte de los gobernadores, gobernantes.

Entrevistador: En el sentido de una buena imagen y de la proyección personal que tú das en tu empresa ¿Qué piensas con respecto a eso?

Entrevistado: Bueno pues nosotros queremos dar obviamente la mejor, la mejor imagen que sea el mejor negocio costo- beneficio y que sea un negocio lucrativo.

Entrevistador: respecto a los aspectos que vinculan tu trabajo, y con las experiencias que has tenido en torno a tu trabajo, ¿Qué lugar ocupa el trabajo en tu vida?

Entrevistado: Bueno pues en primer, yo creo que en primer lugar mi familia y en segundo lugar obviamente el trabajo para poderles dar un mejor nivel de vida.

Entrevistador: El grado que tienes de satisfacción del trabajo ¿Qué grado es?

Entrevistado: Pues es, es bastante aceptable, bueno.

Entrevistador: Y este, dentro de ambiente laboral que piensas cuando te digo ¿Qué significa para ti empleado, obrero y trabajador?

Entrevistado: Bueno pues empleado para mí significa la persona de confianza, el obrero pues es el que ayuda a realizar todo lo que es el trabajo rudo, duro en este caso; y el trabajador pues somos todos no.

Entrevistador: ¿Cómo es tu relación con los empleados de la empresa?

Entrevistado: Buena, bastante buena.

Entrevistador: Bueno, teniendo lo que es el bloque de la percepción sobre la administración pública me gustaría que adundaras diciéndome sin ningún este, como se llama, sin ningún tapujo ¿Qué piensas de las leyes que regulan la actividad empresarial en el país?

Entrevistado: Bueno, en este momento estoy muy decepcionado porque realmente ha vivido un cabio con la nueva reforma bastante agresivo y bastante fuerte para todos nosotros, y lo único que han hecho pues es volver a sacar más impuestos, como siempre de los mismos.

Entrevistador: ¿Qué opinas entonces, que opinión te merecen los funcionarios públicos?

Entrevistado: La verdad a mí en este momento muy mala. Porque no hemos tenido el apoyo real, siempre vuelvo a repetir, impuestos ha siempre a los mismo tenemos, he invitan a participar a los pequeños ahora pues obviamente toda la gente estamos espantada de los mismo.

Entrevistador: ¿Qué piensas de ese pago de impuestos?

Entrevistado: Muy alto, muy alto porque aunque han quitado unos cuantos aumento obviamente el IRS no, entonces para mí no es, no es bueno.

Entrevistador: ¿No te ayudo, no te beneficio?

Entrevistado: No para nada.

Entrevistador: En el tema de pago de cuotas de seguridad social, que es un impuesto también; este...

Entrevistado: ¿Cuál es la carga social?

Entrevistador: Sí, ¿Cuál es la percepción que tú tienes sobre este tipo de contribuciones?

Entrevistado: Que la carga social es demasiado elevada para poder cumplir y tener a todos los trabajadores con el seguro no, entonces la verdad es que esto nos ha orillado a estar más apretados y a no tener más trabajadores dentro de.

Entrevistador: ¿Qué opinión tienes entonces de la oficina 2303 que bueno pues, es la que se encarga de hacer la recaudación?

Entrevistado: Pues es la verdad, la, esta oficina pues si nos da apoyo, pero la verdad son demasiado exigentes y demasiados cuadrados.

Entrevistador: ¿Qué alternativa piensas que existiera para mejorar la recaudación o si bien, si crees que es necesario eliminar? ¿Qué harías por cambiar, para poner algo nuevo?

Entrevistado: en primer lugar para cambiarlo pues solamente que dieran una atención como se debe a este caso, los trabajadores y empleados que usan este beneficio, porque realmente la atención en la seguridad social es deplorable.

Entrevistador: Muy bien, entonces este; ¿Qué percepción tienes tú, sobre si pagar esas cuotas de seguridad social te hacen más responsable social?

Entrevistado: Pues en cierta forma sí, pero; realmente no queremos pagar las por lo que mencione en la anterior pregunta, por el deplorable y muy mal servicio que encuentran los empleados y obreros en la seguridad social.

Entrevistador: Bien, ¿Hasta dónde crees, hasta donde percibes tú, que debe de llegar la responsabilidad social de un empresario?

Entrevistado: Pues yo debo, yo pienso que es de acuerdo al costo y al beneficio no, que si estamos cumpliendo tengamos un beneficio pero, un real y verdadero beneficio.

Entrevistador: Muy bien, dentro del guion de la entrevista este, debemos de ver este los datos generales del entrevistado si es posible, o sino también nos los dices el nombre completo del entrevistado y el perfil profesional.

Entrevistado: Mira yo quisiera omitir, pues obviamente porque nos conocen y ante las autoridades y preferiría dejarlo, ahora si en puntos suspensivos.

Entrevistador: Sí, muy bien, ¿Tú perfil profesional?

Entrevistado: Profesionista.

Entrevistador: Muy bien, ¿Número de años que tienes, o que has trabajado aquí en la empresa en el puesto que tienes?

Entrevistado: 8 años.

Entrevistador: 8 años, este; ¿Nos pudieras decir algo, o platicar algo sobre el origen de la empresa y cuál ha sido su desarrollo al respecto?

Entrevistado: Sí, claro, pues realmente nos dedicamos al levantamiento de invernaderos hidropónicos y la construcción de estos mismos para poder salir adelante.

Entrevistador: ¿Qué son este, hidropónicos?

Entrevistado: Son invernaderos que es, como lo dice la palabra, es hidropónia y es una tecnología y es por goteo.

Entrevistador: Muy bien, este; ¿Cuál es la valoración que haces de la empresa respecto al posicionamiento del mercado en cuanto a productividad, calidad de los productos y preferencia del público?

Entrevistado: Bueno es una tecnología que está dando muchos resultados porque obviamente todo lo que se siembra, pues sale mucho más económico, mucho más producto y en fin, es un muy buen negocio, el problema es que es bastante cara la inversión para crecer, para hacer este tipo.

Entrevistador: Y, ¿Crees que tu empresa es mejor que los competidores, o no hay competidoras?

Entrevistado: Sí hay competidores, pero desde luego; el sol sale para todos no, y nosotros hemos tenido bueno, por el buen servicio.

Entrevistador: Bien, ¿Cómo consideras las instalaciones, son limpias, son ordenadas, son sucias, son... qué son?

Entrevistado: No, tienen que ser demasiado limpias y perfectas porque si no, como son hidropónicas la misma, tiene que ver una acepción tremenda porque entra cualquier virus o cualquier bacteria y termina con toda la producción.

Entrevistador: ¿Usted se siente identificado con la empresa, por qué?

Entrevistado: Sí, claro, si porque obviamente pues nos dedicamos a levantar este tipo de empresas para todo el tipo de producción y que sea rentable para los dueños.

Entrevistador: muy bien, hablado de la visión del futuro ¿Cuáles son las perspectivas de desarrollo de la empresa?

Entrevistado: Realmente queremos continuar no, queremos continuar si nos lo permite realmente el gobierno y que realmente con todas las exigencias y con todo lo que depara, ha dejado de ser buen negocio, a esto que en algún tiempo, hace 8 años si había alrededor de 10 invernaderos por hacer cada año, en la actualidad es de 1 a 2 a nivel nacional, es muy difícil.

Entrevistador: ¿Tú crees que los cambios que se dan dentro de la organización son benéficos para todos los integrantes o solamente benefician algunos?

Entrevistado: Creo que solamente a algunos.

Entrevistador: Sí, ¿Por qué crees que beneficie solamente a algunos?

Entrevistado: Porque no todos han tenidos las oportunidades y porque obviamente de acuerdo a, no para todos son las oportunidades sobre todo.

Entrevistador: Muy bien, ¿Estás de acuerdo en la forma en la que se dirige la empresa donde trabajas?

Entrevistado: Sí, por supuesto.

Entrevistador: ¿Por qué estás de acuerdo con ello?

Entrevistado: Porque trataos de siempre ayudar a, en este caso a los trabajadores y a los patrones que estén a gusto no.

Entrevistador: dentro de los factores internos, y hablamos del mercado de productos quisiera preguntarte, ¿Cuáles son las características del mercado en el que tu producto compite?

Entrevistado: Pues es un mercado muy pequeño realmente, porque el levantar los invernaderos, y hacer esto, como lo repetía hace un momento es costoso y es poco mercado.

Entrevistador: Muy bien, ¿Qué posibilidades de crecimiento vez tu que hay en tu empresa, al corto, mediano y largo plazo?

Entrevistado: Lo veo muy muy bajo, porque repito; no hay capital no hay apoyos de financiamientos y realmente eso encarece el producto.

Entrevistador: Muy bien, ¿Qué sentimiento que te genera el saber la situación que tienes de la competencia? ¿Qué sentimiento te genera eso?

Entrevistado: No, ninguno; yo creo que para todos hay.

Entrevistador: Dentro del mercado de trabajo, ¿Qué piensas de los trabajadores de la empresa, tienen disponibilidad, están calificados, están preparados, son flojos, tienen disposición del trabajo?

Entrevistado: No, tenemos personal calificado y hay vamos.

Entrevistador: Bien, ¿Qué sentimiento te produce saber la situación de tus trabajadores?

Entrevistado: pues en ocasiones triste, porque los descuentos son bastante altos de la seguridad social y de los impuestos que le quitan.

Entrevistador: Muy bien, dentro de los factores externos voy a hablar de las gubernamentales, me gustaría preguntarte, ¿Conoces las políticas actuales que el gobierno instrumenta en el sector productivo en que la empresa se encuentra, me podrías mencionar alguna?

Entrevistado: Pues si nada más, si las conozco y es lo que tenemos ahorita de beneficio por decir es que no cobramos el IVA no, y que también es todo el beneficio de acuerdo a eso todos colaboramos y trabajamos y que nos construyen los contratistas simplemente nos aterrizamos al artículo de OSAE y con eso ya no cobramos el IVA.

Entrevistador: Muy bien, ¿Tú piensas que con esas políticas es posible crecer?

Entrevistado: No, para nada, se necesitan apoyos de otra índole sobre todo en la seguridad social que es tan cara.

Entrevistador: Muy bien, ¿Estás de acuerdo con las medidas adoptadas para impulsar el crecimiento de las empresas como las que usted dirige, como las que tu diriges o no lo hay, o crees que no lo exista?

Entrevistado: Sí, muy poco, no hay apoyos realmente, los apoyos son muy muy mínimos.

Entrevistador: muy bien, ya por ultimo para hablar de las contribuciones en sí, ¿Tú estás de acuerdo con la política impositiva por parte del gobierno mexicano?

Entrevistado: No, no estoy de acuerdo porque realmente, como lo mencionas, es imposición y la verdad es que no tenemos la cultura necesaria para haber tenido este cambio tan drástico en este año, y sinceramente yo creo que sí, el cambio es bueno pero debió haber sido paulatinamente ahorita no podemos hacer nada a nivel SAT a nivel IMSS, todas las páginas están tiradas realmente, no hay servicios tenemos muchos problemas para sacar nuestro trabajo.

Entrevistador: Muy bien, ¿Qué piensas del pago, de pagar las cuotas de seguridad social al IMSS?

Entrevistado: La verdad es que nos pesa mucho por lo que te mencionaba no, por el pésimo en los servicios y lo caro y oneroso que es.

Entrevistador: Y, ¿tú opinión que te merece la oficina para cobros que se encarga de recaudar esto?

Entrevistado: Como te mencione pues, no me agrada porque realmente son muy cuadrados y demasiado exigentes no, y a veces cuando quieres hacer un trámite le ponen peros a todo.

Entrevistador: Muy bien, con eso terminamos la entrevista, agradecemos, queremos agradecer al empresario que nos hizo favor de proporcionarnos, muchísimas gracias.

Entrevistado: Gracias.

Focus group

Lugar donde se realiza la reunión: Domicilio fiscal y social de la empresa: Carretera San Juan del Río-Xilitla S/N Tequisquiapan, Qro.

Lugar donde se realiza la reunión: Domicilio fiscal y social de la empresa: S/N camino a Lira Pedro Escobedo.

Hora de la reunión: 10.00 A.M.

Motivo de la reunión: Problema de producción.

Nombre y puesto de los participantes en la reunión: Sergio M, Héctor Andrade, Ma. Ángeles H, Milton W, Francisco U. y dueño.

Descripción del lugar de reunión: Local adjunto al negocio, parte delantera de los invernaderos aún en construcción, de 15 X 20 m; mesa grande con sillas de plástico, piso de mosaico, ventanales grandes con vista a los invernaderos.

Hora de inicio: 9.50, con diez minutos de antelación.

Ambiente previo a la reunión: Ambiente tranquilo, saludos cordiales de “buenos días”, pocas bromas y comentarios triviales, no se percibe ambiente tenso antes del arribo del propietario.

Inquietud al desconocer el fin de la reunión.

Saludos. El saludo entre hombres es de mano y verbalmente hacia la mujer, sólo el propietario le saludo de beso en la mejilla.

Bromas: Sin bromas, sólo comentarios triviales.

Comentarios intercambiados: Referencias al fútbol, el clima, la temporada de calor, etc.

Gestualidad. Se perciben tranquilos, con pocas sonrisas y bromas. Poca comunicación hacia la mujer, solo uno de ellos intercambia con ella una charla ligera.

Formación de grupos de interés: No se forman subgrupos.

Código de vestimenta. Formal, a excepción de dos participantes con camisa blanca y mezclilla.

Inicio de la reunión: La reunión es iniciada por el gerente quien expone el asunto a tratar, no se expresa orden el día para los asuntos, se expone el problema —que en este caso es urgente— para, una vez discutido, exponer comentarios que el dueño escucha con atención.

¿Quién determina el procedimiento? En relación con el problema tratado se pidió al gerente ampliara el problema de discusión por términos técnicos, se cuestionó a los demás asistentes si tenían al respecto una solución. Una vez aportadas se tomaron en cuenta y el dueño una vez pensada su respuesta, dio instrucción de cómo proceder al respecto.

Tipo de argumentación: El medio utilizado para tomar decisiones, se basa en el cuestionamiento de los hechos con respecto al problema a resolver. El dueño escuchó y tomó la decisión, verbalmente la comunica al grupo y solicita se comunique a quien deba de apoyar.

Tipo de información: Información aportada por quienes estuvieron presentes en los hechos, para decidir en función de la experiencia.

Reportes financieros: No se presentaron reportes.

Referencias de la empresa u otras empresas: No se hicieron referencias a la empresa.

Referencia a vivencias propias: No hubo referencias vivenciales.

Referencia a experiencias de la empresa: El gerente señaló que el problema se había presentado con anterioridad y fue resuelto de modo inmediato.

Uso de información periodística. El dueño señaló que se informa por la prensa para estar al día del precio de los insumos y la materia prima.

Referencias de actores conocidos: Se toman en cuenta. Alusión al conocimiento y/o entrenamiento del empresario o gerentes: El dueño reforzó en comentario, su beneplácito por que se aumente el conocimiento o entrenamiento de su personal, considerándolo como inversión y no como gasto.

Referencias al clima organizacional: El dueño cuestionó al gerente al respecto y fue informado que se propicia un buen clima en el negocio.

Uso de información científica: La empresa trabaja por experiencia y práctica.

Referencias bibliográficas: No

Código gestual-emocional: Se destaca el compromiso de los empleados hacia el dueño, la firmeza de la voz del gerente y dueño y el mandato de ambos hacia los empleados, se focaliza por los empleados la instrucción y no se hacen bromas de ningún tipo cuando se aborda su aplicación sobre el tema de trabajo.

Tipo de decoración de la sala: Mucha limpieza, a pesar de que aún no están concluidas las instalaciones totalmente. No se distinguen cuadros en las paredes, existen varias plantas de ornato, mesa rectangular vinílica, así como las sillas, y ventanales grandes que dejan ver un los campos en trabajo al fondo

Protocolo de actuación: Está prohibido estrictamente comer o fumar; los asistentes toman sólo café de una cafetera que está en la sala de juntas. Se destaca la experiencia del dueño y del gerente en el trabajo de campo, además de la compilación de opiniones para tomar una solución final por el dueño y avalada por el gerente.

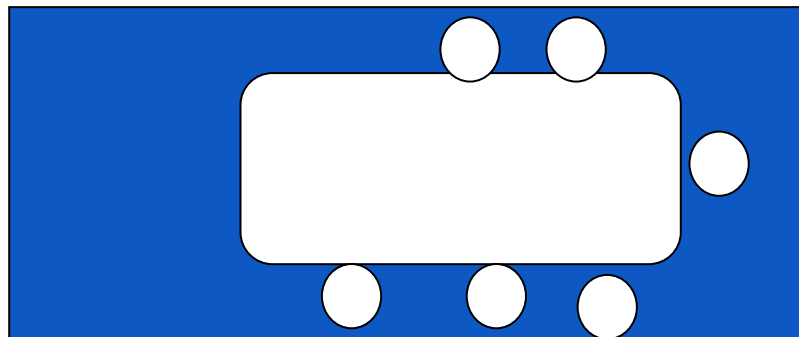
Se establecerán los problemas que no fueron solucionados y los argumentos para postergar la decisión: En este caso, no quedaron problemas posteriores.

Tiempo de resolución de los puntos a tratar: Aún que se toman en cuenta las opiniones de los asistentes, es el dueño quien toma la última decisión.

Forma de tomar acuerdos: Se hace un consenso de la opinión de todos, con especial énfasis del gerente de piso y se decide junto con el gerente general. Se destaca la experiencia del dueño y del gerente en el trabajo de campo, además de la compilación de opiniones para tomar una solución final por el dueño y avalada por el gerente.

Ambiente al final de la reunión: actitud relajada y de cordialidad después de llegar a un consenso para solucionar el motivo de la reunión, al dueño se le ve tranquilo y se despide saludando de mano a todos.

Ubicación de los participantes



Entrevista 8: HARADA Industries, SA de CV.

Entrevistador: Vamos a empezar, entonces vamos a hacerlo es este, la entrevista primero pues, hay que agradecerte la anuencia que tuviste con nosotros para permitirnos hacerte esta entrevista es respeto a la metodología del diseño de un instrumento, es una entrevista que vamos a hacer este, la tesis se llama, la responsabilidad social empresarial un estudio de casos sobre la percepción patronal de las cuotas de seguridad social del IMSS de la oficina para cobros 2303 en San Juan del Río, Querétaro, el guion habla de la temática de comenzar con empresarios o directivas que están dentro de las empresas y el objetivo, por supuesto es, rescatar sus percepciones, valores, los significados sociales, el entorno en su actividad productiva y como se asume la responsabilidad social de la empresa respecto a las contribuciones obrero-patronales que se tienen que pagar, el primer punto que vamos a considerar este Licenciado, es la actividad empresarial y ver cuál es la formación profesional que tú tienes este, aquí; entonces mi primer pregunta sería, ¿Cómo te involucraste en esta actividad que actualmente haces?

Entrevistado: Bueno, vamos a ver que hacer mucha historia, yo soy egresado de la carrera de administración de empresas en San Juan y antes de llegar aquí anduve dando clases durante un año, en el entonces Instituto Cambridge y en el CONALEP, este en seguida de un año de estar ahí, se presenta esta oportunidad hace 24 años, que yo llego a esta empresa, precisamente en febrero, 1 de febrero llego yo a esto, y bueno de esta forma yo me involucro con una posición de asistente de personal entonces me toca estar chequeando tarjetas amarillas como lo que es chequeadores diario, diario, de esa manera me involucro, entonces realmente los 24 años que yo tengo en esta empresa siempre he estado involucrado con la parte del personal y con la parte de contrataciones, seguro social y demás.

Entrevistador: Cuando platicamos respecto a las percepciones que tienes Licenciado, ¿Qué piensas cuando te digo la palabra empresario?

Entrevistado: Mmm...

Entrevistador: ¿Qué significado te da el decir, el empresario?

Entrevistado: Es una fuente de recursos para a localidad, para los trabajadores, para las instituciones, recursos de diferentes tipos tanto materiales, como económicos, como ideológicos también.

Entrevistador: Y, y este, y tu vez, por ejemplo ¿Qué el empresario tenga que tener una aptitud de responsabilidad social? ¿Tú lo vez en tu entorno? ¿Aquí, por ejemplo?

Entrevistado: Es necesario, nadie puede llamarse empresario si no tiene esa visión, porque insisto, un empresario una empresa no está para un lucro solo personal, es lucro personal, porque para eso es un negocio, pero una consecuencia de cualquier negocio es fomentar el crecimiento de la sociedad en todos sentidos.

Entrevistador: Muy bien, ¿Tú crees entonces, que por ejemplo, tenga sentido, este, la buena imagen y la proyección personal de los empresarios dentro de la empresa?

Entrevistado: Es prioridad.

Entrevistador: ¿Por qué lo cree Licenciado?

Entrevistado: Bueno, pues porque una buena imagen para una empresa es como para una persona, para una persona que no tiene una buena imagen inicial, la imagen ya, y la imagen o rechaza o atrae, lo mismo pasa con una empresa.

Entrevistador: Muy bien, hablando del bloque de aspectos vinculados al trabajo y de las experiencias que se obtienen en el trabajo, ¿Qué lugar ocupa el trabajo en tu vida Licenciado?

Entrevistado: El segundo, porque nunca lo voy a anteponer a la familia, número uno es la familia y yo creo que cuando uno dice al revés puede sonar como que para una empresa se levante en mal momento, no puede ser primero un trabajo y después la familia.

Entrevistador: ¿El grado de satisfacción que te da el trabajo, que tienes en el trabajo?

Entrevistado: Muy alto porque tengo la fortuna de hacer lo que me gusta, de estar en un área que me encanta y que hasta los problemas, cuando uno tiene esa fortuna, los problemas se disfrutan.

Entrevistador: Perfecto, si habláramos del ambiente laboral, ¿Qué te significan las palabras empleado, obrero y trabajador? ¿Son iguales, son diferentes? ¿Tienes ciertos matices?

Entrevistado: Para mí son iguales, al final cualquiera de ellos es una persona con capacidades para aportar y necesidades a resolver.

Entrevistador: Muy bien, este ¿Cómo vez la relación que tienes con los empleados aquí en la empresa?

Entrevistado: Pues salgo con guaruras, jajá. Muy buena, evidentemente el puesto que desempeño tiene una dualidad, porque me pueden poner veladoras porque contrate a alguien y le di una buena noticia, un elemento, una aprobación; pero mañana puede ser lo contrario porque hay que levantar un reporte, hay que despedir por llamarlo así, pero yo creo que es muy claro el balance ni hay que hacer las cosas pretendiendo hacer campaña política, ni hay que hacer las cosas pretendiendo ser el tirano de la historia, yo creo que hay formas para dar una noticia, y hay formas también para llamar la

atención, eso creo que me ha funcionado bastante bien, y quiero pensar; evidentemente es una apreciación personal, pero quiero pensar que hasta ahorita la relación es buena, hay personas que he tenido que darles las gracias y que se retiren de la empresa, y tengo la fortuna de encontrarlos bien, y el día que hacen fiesta los encontramos con mucho respeto.

Entrevistador: Eso habla de resultados. Hablando de la percepción sobre la administración pública licenciado, ¿Qué piensas sobre las leyes que regulan la actividad empresarial en el país?

Entrevistado: Muy complicadas, yo creo que ahuyenta muchas veces la inversión porque muchas veces, creo que solo están hechas para recaudar, y no para apoyar a la sociedad.

Entrevistador: Tratando de hablar con toda libertad, puesto que de esto se trata la entrevista; ¿Qué opinas de los funcionarios públicos?

Entrevistado: hay de todo, en estos años me ha tocado toparme con personas muy integras, muy responsables comprometidas con su trabajo, pero lamentablemente este yo creo que casi siempre que uno habla de los funcionarios públicos lo que uno se le viene a la mente es, alguien en horarios de trabajo no a tendiendo a la gente comiendo, haciendo reuniones por allá y teniendo una fila de contribuyentes o de personas necesitadas de una orientación, pero eso es creo, lo que comúnmente uno piensa pero yo me he encontrado con muy buenos funcionarios públicos,

Entrevistador: Perfecto, ¿Qué piensas, luego entonces; del pago de impuestos?

Entrevistado: Necesario, pero mal administrado.

Entrevistador: ¿Por quién?

Entrevistado: Por la misma autoridad, y sobre todo no a un beneficio muchas veces para la gente.

Entrevistador: ¿Tú percibes que a gente no recibe el beneficio?

Entrevistado: Sí, al menos no en proporción hay cumplimiento y a la cantidad de impuestos que se pagan.

Entrevistador: Muy bien, hay un bloque que es el tema de pago de cuotas de seguridad social, viniendo desde lo que son los impuestos y las cuotas de seguridad social, ¿Cuál es tu percepción sobre, en particular este tipo de contribuciones como las cuotas de seguridad social, aportaciones sociales del IMSS?

Entrevistado: Mmm, es una gran cantidad de recursos pero insisto que no son debidamente aprovechados.

Entrevistador: ¿Qué opinión tienes de la oficina para cobros 2303, prácticamente, pues la que se encarga de recaudar esos impuestos?

Entrevistado: En muchos casos, por parte de los funcionarios hay una falta de compromiso, no está claro para que están allí, no tienen claro el concepto de servidor público.

Entrevistador: ¿Qué alternativas piensas licenciado, que existen para mejorar la recaudación, o bien si crees que algunas las quitarías y otras las pondrías o cual crees que sería otra alternativa de todo lo que vez que existe para cuanto es lo que se recauda, que quitarías, que pondrías, que sería necesario?

Entrevistado: Yo creo que no es necesario quitar nada, yo creo que esta lo que debe de estar, es razonable los conceptos, las cuotas que se aplican, lo único; se requeriría una mayor transparencia en que se hace con todos esos recursos y sobre todo que la asignación no valla solo pensada hacia el funcionario público y sueldos o prestaciones, que valla enfocada a la sociedad.

Entrevistador: ¿Tú crees que al hacer los pagos de tu empresa, la empresa adquiere una responsabilidad mayor socialmente?

Entrevistado: Al hacer los pagos, solo estamos cumpliendo con lo que nos toca.

Entrevistador: Muy bien, eso me lleva a la otra pregunta que dice, ¿Hasta dónde crees que tendría que llevar la responsabilidad social del empresario? ¿Hasta dónde tendría que llegar? ¿Cumplir nada más?

Entrevistado: Cumplir y exigir a la autoridad que cumpla con la atención de los trabajadores, porque esa es la idea de cumplir para que la autoridad cumpla con nuestros trabajadores.

Entrevistador: ¿Has visto tú que no se cumpla con esa realidad?

Entrevistado: Sí, yo creo que el cumplimiento se, malamente voy a decir esa pichicata, yo creo que el cumplimiento muchas veces se da dependiendo de la 'persona que está atendiendo al trabajador o muchas veces dependiendo del trabajador que va sí, yo aquí lo vivo, el trabajador tiene muchos problemas desde que va a afiliarse nadie lo orienta, nadie lo apoya, el funcionario cree que el trabajador o cualquier persona maneja un correo electrónico y ahora con esos cambios que han hecho tecnológicamente son muy buenos pero no hay una educación al trabajador, al derecho habiente de cómo hacerle para poder cumplir y no tener problemas.

Entrevistador: Muy bien, este; el otro objetivo del guion, según yo, parte del guion es tratar de captar cuales han sido las principales actividades que puedan indicar que la empresa lleva a la práctica la responsabilidad social empresarial, este; si quieres o no, o puedes decirme, si puedes darme tus datos generales, o si quieres omitir tu nombre y tu perfil profesional o los años que tienes trabajando en la empresa los que puedas proporcionar.

Entrevistado: ¿Un perfil general?

Entrevistador: Sí.

Entrevistado: No, no hay problema, este; mi nombre es Rogelio Fajardo Gonzáles; mi puesto es Gerente de Relaciones Industriales, la trayectoria que tengo dentro de la empresa me considera 24 años, comencé como asistente de personal, posteriormente como jefe de personal, después siguió una subgerencia de relaciones industriales y ya después realmente el puesto de gerente.

Entrevistador: Excelente, por ello te felicitamos, si se ve que trabajas bastante bien licenciado. Me podrías platicar algún rasgo que pudieras mencionarme sobre el origen de la empresa aquí en San Juan del Río, ¿Cómo llegó? ¿Cómo se desarrolló o que sucedió con ella?

Entrevistado: Bueno antes de llamarse HARADA tubo otros nombres el mar conocido todavía fue MANUFACTURAS HIA, después cambio a lo que conocemos ya como HARADA desde hace muchos años, tenemos alrededor de 20 años ya en este edificio y pues realmente creo que se conoce ya mucho esta empresa, pero se conoce mucho porque es una empresa con una cultura muy fuerte y disciplina, es una empresa donde tratados de que todo se aplique de forma pareja para todos por ejemplo la hora de entrada es a las 7:30 hr. Y en esta empresa no se aceptan retardos, ni si quiera de un minuto, así venga alguien de aquí de la esquina o alguien de venga desde Tlaxcalilla, Hidalgo todas nuestras gentes llegan antes de las 7:30 hr. Si llega un jefe o un gerente después de las 7:30 hr., no se le deja pasar igual que a un operador no hacemos distinciones, nuestro concepto es, yo no puedo ser responsable de un equipo de trabajo si antes no soy un ejemplo de cumplimiento en todos sentidos.

Entrevistador: Muy bien perfecto, perfecto este, ¿Cuál es la valoración que haces tú licenciado respecto al posicionamiento que tiene la empresa en el mercado me refiero a productividad y a calidad, la preferencia?, hace un instante nos platicabas fuera de la entrevista que gracias a Dios, ahorita tienen muchísimo trabajo, ¿Qué valoración le das a la empresa respecto con ese posicionamiento?

Entrevistado: Ahorita es fuerte, es muy fuerte el posicionamiento por el tipo de producto que hacemos, que es antena móvil, adaptadores, algunos arneses, cables, es fuerte, sin embargo; este... tenemos que seguir mejorando teneos que mejorar nuestra tecnología, tenemos que mejorar nuestra mano de obra porque, pues está llegando mucha empresa automotriz a lo que es el bajío, entonces eso pues de alguna manera nos dice que lo que hasta ahorita ha sido muy bueno, si nos sentamos a descansar un ratito poder cambiar porque nos viene competencia muy fuerte.

Entrevistador: Eso me lleva a la siguiente pregunta, este, ¿Tú crees que la empresa es mejor que la competencia?

Entrevistado: Siempre me gusta ser bastante objetivo, o sea somos mejores que muchos, pero también hay otros mejores que nosotros, y eso nos obliga insisto, a no quedarnos a reposar sino a siempre buscar mejorar.

Entrevistador: Perfecto, basta y sobra decirlo porque lo veo, ¿Cómo consideras las instalaciones limpias, ordenadas, sucias, deficientes, capacidad de instaladas suficientes, qué piensas?

Entrevistado: No tenemos instalaciones de primer mundo porque no es la filosofía japonesa, sí; pero las instalaciones cumplen con lo elemental que necesita cualquier trabajador para las necesidades básicas para el desempeño de su trabajo y cumple sí; por otro lado es una empresa muy limpia por sus procesos, pero también por la cultura que hay en la empresa nosotros trabajamos desde el programa "cinco S" desde que contratamos a un trabajador, tenemos para la cantidad de trabajadores 800 en promedio y las dimensiones de las dos naves que tenemos, tenemos solamente 4 personas de aseo que no es nada sí, ¿por qué? Porque ellos solamente se dedican a limpiar pasillos, baños y comedores, todos los trabajadores, yo, es autosuficiente, sí, yo aunque la gente de aseo dependa de mí, ellos no van a limpiar mi escritorio ni mi computadora, yo tengo que limpiar diariamente mi escritorio, mi computadora. No tenemos botes en las oficinas de basura, yo tengo que salir y tirar mi basura en las islas ambientales, que les llamamos; que tenemos certificación IC14001, entonces esa cultura tenemos los trabajadores y diario tiene tres minutos antes de cerrar el día, tienen tres minutos para limpiar su máquina, limpiar sus mesas, ordenar su herramienta y tirar su basura en las islas ambientales, de esa manera mantenemos ordenada la planta.

Entrevistador: Pues ¡excelente!, ¿te sientes identificado también con la empresa?

Entrevistado: Totalmente.

Entrevistador: ¿Dónde es el punto que más te identifica?

Entrevistado: La disciplina, yo creo que en la familia, en el negocio, en el deporte no se hace nada si no hay disciplina y si no hay compromiso.

Entrevistador: Hablando de la empresa, la visión del futuro ¿Cuál es la perspectiva de desarrollo de la empresa licenciado?

Entrevistado: Desarrollo, bueno; hemos desarrollado en los últimos años, esta empresa antes vivía solamente de vender antenas eléctricas, cada vez han sido menos, ya no se producen; y antes dependíamos de otras empresas de aquí mismo en San Juan, ahora abastecer nuestras líneas de las materias primas principal que es el cable tiene algunos

años que hicimos nuestros pininos en la fabricación de cable y actualmente somos autosuficientes, entonces esta planta que está aquí es la líneas de ensamble, estas líneas de ensamble son alimentadas por la otra nave y vamos a dar un recorrido si gustan, donde está el proceso del cable donde somos autosuficientes desde hace al menos tres años.

Entrevistador: Mucho, muy bien, ¿Tú crees que cuando hay cambios en la empresa o en general son beneficiosos para todos los integrantes o nada más beneficia a alguna parte de la gente?

Entrevistado: yo creo que los cambios benefician a quienes se han ganado ese beneficio, nos beneficios no pueden ser generales por que en ningún lado se puede mejorar al cien por ciento de nada ni de nadie, entonces si hay beneficios y se mejorar a aquellos que ya están listos y que ya han demostrado con resultados que se han ganado ese beneficio, nada es gratis en la vida, nada en HARADA, hay resultados, hay beneficios.

Entrevistador: Muy bien, ¿Estás de acuerdo en la forma en cómo se dirige la empresa, porque?

Entrevistado: Mmm, en general si aunque podría ser mejor, algo que nos limita un poquito es la ideología japonesa, chocan las culturas y es regla de la empresa, es política del grupo HARADA que el director sea japonés, siempre el director es japonés y siempre hay un asesor japonés en cada departamento, entonces muchas veces ahí chocamos un poquito en las ideologías, en las formas.

Entrevistador: ¿En la ideología cultural?

Entrevistado: Sí, sobre todo eso la ideología japonesa es mucho más fría, es muy fría es muy dura y muchas veces la forma de pensar del personal japonés choca mucho con la cultura, la forma de pensar que tiene la gente de México.

Entrevistador: ¿Es más light la gente de México, más tranquila, más relajada?

Entrevistado: La gente de México creo yo que somos muy comprometidos, pero no cuidamos los detalles sí, o sea; conseguimos los resultados pero hay detalles que los pasamos por alto no, no los vemos como relevantes y muchas veces allí es donde chocamos, la cultura japonesa es muy detallista, pero a veces pierde de vista el objetivo y se concentran en los detalles, y nosotros somos a la inversa, os concentramos en un resultado y muchas veces sacrificamos los detallitos.

Entrevistador: Excelente respuesta, este; hablando de los factores externos que tiene la empresa licenciado, en el mercado del producto ¿Cuáles son las características del mercado en el que los productos compete?

Entrevistado: Haber, perdón, otra vez...

Entrevistador: ¿En qué tipo de mercado compete tu producto? Me decías que antenas, antes hay un mercado muy grande de antenas, hay mucha competencia de gente que hace antenas o las antenas van para autos, para teléfonos, para...

Entrevistado: Totalmente automotriz, nosotros surtimos casi a todas las armadoras esta como TOYOTA, NISSAN, VOLKSWAGEN; prácticamente a todas ellas.

Entrevistador: y ya que viste esto, en el corto, mediano y largo plazo ¿Qué crecimiento le ves a la empresa?

Entrevistado: Ahorita en los últimos seis meses se ha incrementado prácticamente un veinte por ciento, tanto en nuestros programas de producción, como en lo que es la plantilla de la empresa, y yo creo que así como estamos ahorita por lo menos van a ser estables creemos que este y el siguiente año, la industria automotriz es un poquito inestable entonces de repente lo que se ve muy positivo, puede serlo no tanto llegando las fechas.

Entrevistador: Es cierto, tienes razón; tratando de percibir los sentimientos de esta entrevista, ¿Qué sentimiento te genera saber la situación que tiene la competencia en comparación con tu empresa, que sentimiento, a lo mejor ninguno, a lo mejor me da gusto, angustia, no sé, no sé?

Entrevistado: Mmm, incertidumbre porque tal vez parte de la competencia está un pasito adelante que nosotros en tecnología si, sus procesos son más automatizados, no dependen tanto de la mano de obra calificada y nosotros dependemos mucho de nuestra mano de obra.

Entrevistador: ¿Apuestan a la mano de obra?

Entrevistado: Sí, nuestros procesos no son muy automatizados, algunos podrían ser todavía casi artesanales que dependen muchísimo de la habilidad del operador, entonces ahí podríamos enfocarlo como un poquito de incertidumbre o tal vez no angustia, pero si incertidumbre en cómo vamos a manejar, por un lado nuestra calidad es muy buena pero por otro tenemos ese puntito en contra de que la competencia empieza a apostarle a la inversión en tecnología y nosotros seguimos dependiendo de nuestra mano de obra.

Entrevistador: muy bien, respecto al mercado de trabajo y mano de obra, ¿Qué piensas de los trabajadores de tu empresa licenciado, tienen disponibilidad, son calificados, todos están preparados, son flojos, tienen disposición al trabajo, o alguna característica?

Entrevistado: hay de todo en la viña del señor, pero una idea general si me atrevo a decir que el noventa por ciento de nuestra plantilla son trabajadores comprometidos, son trabajadores que han adquirido la cultura de esta empresa si, y es una mano de obra noble todavía, cambia mucho la mano de obra de Querétaro que aquí en San Juan, Querétaro

tenemos la experiencia de ex-compañeros que trabajan por allá y sufren mucho con las operadoras y en general con la mano de obra porque ya se piensa diferente, se piensa diferente, hay un compromiso diferente y aquí todavía la gente que tenemos es muy noble, es muy moldeable, de echo para nosotros es mejor contratar en todos niveles a trabajadores sin experiencia porque es más fácil moldearlos al tipo de empresa que somos, otro trabajador que llega con experiencia de otros grados luego se le permite llegar tarde, luego se le permite hacer mal las cosas, ese trabajador no dura aquí en poco tiempo decide mejor retirarse

Entrevistador: ¿Qué sentimiento te produce el saber la situación de los trabajadores?

Entrevistado: Mmm, malestar.

Entrevistador: ¿Por qué licenciado?

Entrevistado: Porque el trabajador podría estar mejor en todos sentidos, si no se apostara solamente a que existan empresas que den un empleo y un salario, y realmente se trabajara en otro tipo de cosas como dijimos, se paga una cantidad de impuestos tremendos y al final esos impuestos, la verdad no benefician a ningún trabajador que vive en una rancharía con un salario bajo, el trabajador es beneficiado solamente por parte de la empresa, pero no recibe ningún beneficio de todo lo que cuesta la empresa estar funcionando en esta localidad.

Entrevistador: Muy buena respuesta, respeto a los factores externos gubernamentales, ¿Tú conoces las políticas actuales que el gobierno instrumenta en el sector productivo en el que tu empresa se encuentra, alguna de ellas que pudieras mencionar?

Entrevistado: No de fondo, pero si... preferiría decir que no.

Entrevistador: Ok, ¿piensas que con esas políticas aunque sea de manera general, no de fondo; se pueda crecer más? Llámese impuestos, llámese apoyo entorno positivo.

Entrevistado: Yo creo que no mucho, no tengo nada en contra del gobierno ni soy un pariente del EZLN, pero creo que cualquier apoyo, cualquier plan que ha intentado hacer el gobierno debería tener buenas intenciones pero al final los funcionarios los utilizan para llevar algo a su molino y ya hacer campaña para el siguiente escaloncito de su carrera.

Entrevistador: entonces ¿No estás de acuerdo con las medidas adoptadas para impulsar el crecimiento de empresas como esta?

Entrevistado: Sí, estoy de acuerdo, estoy de acuerdo en la intención, no estoy de acuerdo en que muchas veces se equivocan, se pierde el sentido de la creación de esas promociones y larga de presumir que se está haciendo algo pero donde está el beneficio, que les pregunten a los trabajadores.

Entrevistador: Muy bien, por último bloque que es el de factores externos para hablar de las contribuciones este, si fueras tan amable de decirnos ¿Tú estás de acuerdo con las políticas impositivas del gobierno mexicano? Todo lo que se la llama impuestos.

Entrevistado: Algunas son necesarias, son necesarias, no estoy de acuerdo porque el beneficio es aislado es para un pequeño grupo, estoy de acuerdo en que se aplicaran si fuera, como lo dije al principio, muy transparente el beneficio de esos recurso pero al día de hoy vemos que los trabajadores pagamos más impuestos, las empresas pagan más impuestos, pero al final del día seguimos teniendo el mismo o menos comida en la mesa, seguimos pagando los mismo o más de los servicios que tenemos, entonces es ahí donde no es proporcional el crecimiento del impuesto, no es proporcional con los beneficios que recibe la gente.

Entrevistador: Hablando de contribuciones también ¿Qué piensas particularmente de pagar cuotas de seguridad social al IMSS?

Entrevistado: son necesarias, son necesarias pues se podrían aprovechar mejor.

Entrevistador: ¿Cómo crees que podrían ser mejor? ¿En dónde las aprovecharías mejor?

Entrevistado: En la atención del trabajador, en la atención del trabajador y en una mejor estructura administrativa por parte del seguro social.

Entrevistador: Entonces para finalizar ¿Cuál sería la opinión de la oficina para cobros del IMSS la 2303 que es la que está prácticamente en esta demarcación?

Entrevistado: En general, yo creo que está arriba de la media, eso es bueno; solo sería bueno reforzar en el sector privado, si un trabajador no funciona nos vamos, porque hay devaluaciones; lamentablemente en el sector del que estamos hablando pareciera, porque no me consta, pero pareciera que no hay devoluciones del desempeño del trabajador y pareciera que es a perpetuidad los puestos que ahí se tienen, eso quita la presión de ser mejor, eso quita la presión de atender a la gente porque sé que si hago bien o si hago mal mi trabajo yo recibo lo mismo.

Entrevistador: Perfecto, pues no nos queda más que agradecerle la bondad que tuviste para hacernos la entrevista, muchísimas gracias licenciado, aquí con esto terminamos la entrevista

Entrevistado: No, gracias a ustedes...

Focus group

Lugar donde se realiza la reunión. Km 4.1 Libramiento SJR-TX, Planta

Hora de la reunión: 10:00 AM

Motivo de la reunión: Aspectos varios con carácter operativo.

Nombre y puesto de los participantes: Comité de operaciones integrado por los gerentes de recursos humanos, producción, aseguramiento de calidad, abastecimientos y gerente general además del contralor.

Descripción del lugar de la reunión: Sala de juntas de la organización, localizada en un segundo piso, geográficamente ubicada sobre de las oficinas de recursos humanos y el área de recepción. Se encuentra en esta sala una gran ventana desde donde puede observarse el área productiva, con una mesa de madera color beige. De aproximadamente 4 x 8 m, incluye un pizarrón y servicio de café, junto con un rotafolio conteniendo la agenda de la orden del día.

Hora de la reunión: 10 AM, puntualidad.

Ambiente previo a la reunión: Ambiente relajado, cordial, con saludos de "buenos días".

Saludos: De mano. Únicamente integran la reunión hombres.

Bromas: Ninguna

Comentarios que intercambian: Con respecto al clima, que ha estado muy cambiante.

Gestualidad: Sonrisas.

Formación de grupos de interés: Ninguno.

Código de vestimenta: En su mayoría camisa de vestir y pantalón mismo estilo, a excepción del gerente de producción que usaba pantalón de mezclilla. Todos usan la bata de trabajo color verde claro.

Inicio de la reunión. La reunión la comienza el gerente general dando a todos el saludo de buenos días e indicando que esta ocasión va a tratarse los tres puntos que muestra la agenda de la reunión.

Quién toma la palabra al inicio. La reunión es iniciada por el gerente general quien menciona que seguirá el orden de la agenda que se tiene establecido.

Procedimiento del problema a resolver: En relación con el cambio de programa de producción, a cada gerente se le preguntó que si existiría algún inconveniente para poder fabricar el pedido "X" en lugar del pedido "Z". Una vez que cada quien expresó su posición, se llegó a la conclusión de que se tomaría la decisión de que en esa semana se fabricaría el pedido "Z" en lugar del "X", quedando la producción del "X", para la semana siguiente.

¿Quién determina el procedimiento a seguir en la presentación del problema?: El gerente general determina que cada quien debe considerar, desde la compra de materias primas hasta su embarque los aspectos para que pueda efectuarse el cambio en la producción para esa semana.

Se distinguirá el tipo de argumentación que utilizan los involucrados en la toma de decisiones, si utilizan algún medio didáctico o solamente es verbal: El medio utilizado para tomar decisiones, se basa en la toma de decisiones colectiva y funcional ya que a la vez que se trata de un equipo de trabajo cada involucrado expresa lo que implicará el cambio en la producción.

Tipos de argumentación e información: Se utiliza la información vertida en los sistemas de control de las operaciones de la empresa, desde compras, inventarios, producción y embarques.

Reportes financieros: Se presenta el avance del estado de resultados para ese mes de operaciones.

Acopio de información de la empresa u otras empresas: No se hace referencia a ninguna otra empresa.

Referencia a vivencias propias: Sí, cada integrante participa activamente con experiencias tenidas en cuestiones de cambios que se han hecho en el pasado en cuestión del programa de producción.

Referencia a experiencias de la empresa: Sí, todos. Se nota que tienen muy presente cada suceso, lo que permite ver que son empleados que ya tienen antigüedad en la empresa.

Información periodística: No.

Referencias a comentarios de otras personas: No, únicamente en relación a vivencias en la organización.

Referencias al conocimiento y/o entrenamiento del empresario o gerentes: En todo instante, ya que el grupo es muy participativo desde sus diversas gerencias.

Referencias al clima organizacional: Sí, también es considerado el factor humano y se cuestiona si los trabajadores estarán dispuestos a trabajar tiempo extra, a lo que el gerente de producción respondió de manera rápida que su equipo apoyará en esta ocasión para ese cambio.

Información científica: No, únicamente que se considera que la producción es del producto desarrollado en la empresa para un cliente nuevo.

Referencia a las tradiciones, costumbres y mitos: Si, se checa en el calendario que esa semana no sea la del viernes santo, ya que por costumbre muchos trabajadores piden día de descanso para ir caminado a visitar la viga de Soriano.

Gestualidad emocional: Al momento de checar el calendario existe un espacio de incertidumbre, ya que no saben si ese viernes será el que sea la peregrinación, existe suspenso. Fuera de ese tiempo de suspenso en relación al calendario, cada participante con sus intervenciones muestra un tanto de disponibilidad y conocimiento de lo que quieren resolver y aportar a la reunión desde sus áreas.

Tipo de decoración en la sala de reunión: Es un área que se ve limpia y no precisamente porque se realice aseo ya que en esta empresa cada quién limpia su espacio; las paredes en color blanco y únicamente como decoración cuentan con un Lay-out de la empresa, la ventana con persianas en plástico color beige.

Protocolo a seguir: No se come, no se bromea, se atiende de manera puntual lo que se aborda, se procura ser breve por la duración de la reunión (40 minutos).

Tiempo y argumentos de resolución de problemas. Mucha discusión en cuanto al cambio en la producción y poco para los otros puntos que son de tinte informativo. Todo el equipo aporta información para la toma de decisiones Aún que al final el gerente general toma la decisión.

La experiencia en cada área involucrada, esa información vertida en el momento preciso para tomar la decisión en conjunto, pero por parte del gerente general, máxima autoridad en el organigrama de la empresa. El problema que requería solución se comentó, argumentó y se tomaron decisiones para su solución, los otros puntos en la agenda eran de carácter más informativo que problemas.

Ambiente final de la reunión: Se observa un ambiente de satisfacción dado que se pudo efectuar la solución del cambio de producción y este fue el tema central de la reunión. Por los otros puntos de la agenda sólo se observaron los asistentes muy atentos hacia la recepción de la información, no existió ninguna intervención al respecto.

Ubicación de los asistentes a la reunión

